

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EMPOWERMENT
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
FACULTAR EN ADMINISTRACIONES DE EMPRESAS
GUATEMALTECAS**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR**

MARÍA MERCEDES MARROQUÍN CHINCHILLA

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 1,999

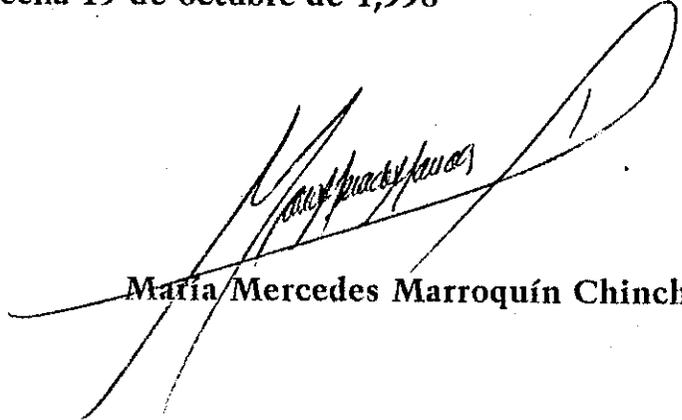
Guatemala 19, de enero de 1,999

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**EMPOWERMENT
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE FACULTAR EN
ADMINISTRACIONES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS.**

Tema que fuera asignado por la Dirección de escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 19 de octubre de 1,998



María Mercedes Marroquín Chinchilla

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
VOCAL 1º	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL 2º	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
VOCAL 3º	Ing. Jorge Benjamín Gutiérrez Quintana
VOCAL 4º	Br. Dimas Alfredo Carranza Barrera
VOCAL 5º	Br. José Enrique López Barrios
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Oscar Castro Martínez
EXAMINADOR	Ing. Víctor Manuel Carranza
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Coti
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas



FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala,
19 de enero de 1999

Ingeniero
Francisco Gómez Rivera
Director de la Escuela de
Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

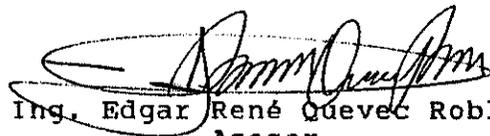
Señor Director.

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría y revisión del trabajo de tesis titulado **EMPOWERMENT, PLAN PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE FACULTAR EN ADMINISTRACIONES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS**, presentado por la estudiante universitaria María Mercedes Marroquín Chinchilla.

El trabajo presentado por la estudiante María Mercedes Marroquín Chinchilla ha cumplido con los requisitos reglamentarios, consultando bibliografía adecuada e investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría, y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo.

Considero que el trabajo ha cubierto el estudio planeado, habiendo proyectado soluciones de ingeniería en el campo de investigación; en tal virtud me permito recomendar su aprobación.

Atentamente,


Ing. Edgar René Quevec Robles
Asesor

emds

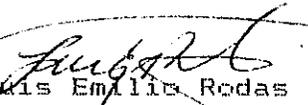
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **EMPOWERMENT, PLAN PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE FACULTAR EN ADMINISTRACIONES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS**, presentado por la estudiante universitaria **María Mercedes Marroquín Chinchilla**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Luis Emilio Rodas Samayoa
Catedrático Revisor de la Tesis
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, 15 de febrero de 1999

/emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **EMPOWERMENT, PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE FACULTAR EN ADMINISTRACIONES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS**, presentado por la estudiante universitaria **María Mercedes Marroquín Chinchilla**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, abril de 1,999.

ends

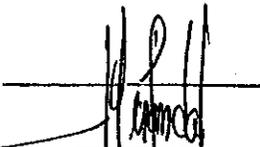
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingenieria de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobacion por parte del Director de la Escuela de Ingenieria Mecanica Industrial, al trabajo de tesis titulado **EMPOWERMENT, PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE FACULTAR EN ADMINISTRACIONES DE EMPRESAS GUATEMALTECAS**, presentado por la estudiante universitaria **María Mercedes Marroquín Chinchilla** procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE


Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, abril de 1,999.

emds

DEDICATORIA

A DIOS

Por permitirme concluir mi carrera universitaria.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA A

Por todos los conocimientos que recibidos que me ayudaron a formarme como profesional.

MI FAMILIA

A cada uno de los miembros de mi familia, por todo el cariño, apoyo y comprensión brindados a lo largo de toda mi carrera.

A MIS AMIGOS

Por su apoyo, cariño y amistad.

AGRADEZCO A:

**Purina de Guatemala S.A.
AgribRANDS de Guatemala S.A.**

Por haberme permitido realizar este trabajo de tesis, utilizando el Departamento de Producción para el mismo.

**Dr. Raúl Moch
Gerente General**

Por la confianza y apoyo brindado, autorizando la realización de esta tesis.

**Sr. Manuel Ivo Orellana
Gerente de Producción**

Por todo el apoyo, confianza recibida, durante la realización del trabajo.

**Ing. Samuel Tojín
Superintendente de Planta**

Por la colaboración, confianza y ayuda recibida para esta tesis.

Departamento de Producción

A los supervisores, trabajadores y a todo el personal del departamento de producción por toda su participación y colaboración.

**Ing. Edgar René Quevec
Asesor de Tesis**

Por la supervisión, apoyo, ayuda y experiencia que sirvieron para la realización de esta tesis.

**Ing. Luis Emilio Rodas
Ing. Investigador**

Por su apoyo, consejo y cariño

A TODOS ¡MUCHAS GRACIAS !

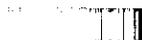
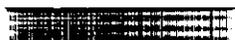
ÍNDICE GENERAL

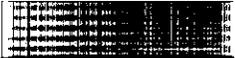
	Pág
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	I
GLOSARIO	IV
INTRODUCCIÓN	VII
OBJETIVOS	IX
1. EL EMPOWERMENT	1
1.1 Definición	1
1.2 Elementos para crear un plan para facultar al personal	3
1.2.1 Orientación	3
1.2.1.1 Orientación al cliente	4
1.2.1.2 Orientación al negocio	4
1.2.2 Conocimiento y habilidad	5
1.2.3 Motivación	6
1.2.3.1 Motivación extrínseca	7
1.2.3.2 Motivación intrínseca	7
1.2.4 Estructura	8
1.2.5 Equipos Empowerment (“Team Building”)	9
1.2.5.1 Equipo Empowerment y su definición	10
1.2.5.1.1 Definición	10
1.2.5.1.2 La diferencia entre grupo y equipo	11

1.2.5.1.3	<i>Características que debe tener un equipo Empowerment</i>	11
1.2.5.2	<i>Las cuatro formas para lograr un equipo Empowerment</i>	12
1.2.5.3	<i>Actitudes para formar un equipo Empowerment con éxito.</i>	13
1.2.6	<i>Participación y autonomía</i>	13
1.2.7	<i>Liderazgo</i>	14
1.2.8	<i>Información</i>	15
1.3	<i>Tres pasos básicos para implementar Empowerment</i>	15
1.3.1	<i>Compartir información con todos</i>	16
1.3.2	<i>Crear autonomía mediante fronteras</i>	18
1.3.3	<i>Reemplazar jerarquía con equipos autodirigidos</i>	20
1.4	<i>Principios y responsabilidades para los dirigentes</i>	22
1.5	<i>Ventajas en la implementación de Empowerment</i>	24
1.6	<i>Riesgos y factores negativos posibles en la implementación de Empowerment</i>	25
1.6.1	<i>Cultura administrativa</i>	25
1.6.2	<i>Cultura Educacional</i>	26
1.6.3	<i>Cultura Personal</i>	26
1.6.4	<i>Diez factores que impiden una buena delegación</i>	27

2.	<i>CAMPO DE APLICACIÓN DEL PLAN DE EMPOWERMENT</i>	32
2.1	<i>Antecedentes de la empresa AgribRANDS Purina de Guatemala</i>	32
2.1.1	<i>Sus productos</i>	32
2.1.2	<i>Purina de Guatemala S.A.</i>	33
2.2	<i>Descripción del departamento de producción</i>	34
2.2.1	<i>Funciones del departamento</i>	35
2.2.2	<i>Descripción del proceso</i>	37
2.3	<i>Personal del departamento</i>	41
2.3.1	<i>Organigrama general del departamento</i>	41
2.3.2	<i>Personal administrativo</i>	42
2.3.3	<i>Personal de supervisión</i>	42
2.3.4	<i>Personal operativo</i>	43
3.	<i>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA</i>	44
3.1	<i>Administración actual</i>	44
3.1.1	<i>Objetivo general de la empresa</i>	45
3.1.2	<i>Misión de la empresa</i>	46
3.1.3	<i>Toma de decisiones</i>	47
3.1.4	<i>Áreas importantes para la administración</i>	48
3.1.4.1	<i>Materia prima y su utilización</i>	48
3.1.4.2	<i>Calidad</i>	48
3.1.4.3	<i>Servicio</i>	49

3.1.4.4	Costos	49
3.1.4.5	Mantenimiento de planta	49
3.1.5	Análisis de las condiciones administrativas con que la empresa cuenta, para implementar el plan	50
3.1.5.1	Análisis de los resultados de los cuestionarios	50
3.1.5.1.1	Cuestionario de área operativa	51
3.1.5.1.2	Cuestionario de área de supervisión	64
3.1.5.2	Análisis F.O.D.A.	73
4.	DESARROLLO DEL PLAN E IMPLEMENTACIÓN DE EMPOWERMENT EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	78
4.1	Importancia de la implementación del plan	78
4.2	Desarrollo del plan del proceso de facultación	80
4.2.1	Etapas estáticas	80
4.2.2	Etapas dinámicas	84
4.3	El liderazgo dentro de los equipos Empowerment	92
4.4	La información que debe manejarse	94
4.4.1	Información a los Trabajadores Facultados	96
4.5	Fronteras y autonomía	97
4.5.1	Visión de la empresa	98
4.5.2	Valores y nuevos valores	99
4.5.3	Misión	101





ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	<i>Diagrama de operaciones de procesos</i>	39
2	<i>Diagrama de recorrido de proceso</i>	40
3	<i>Organigrama del departamento de producción</i>	41
4	<i>Tiempo de laborar en la empresa de operarios</i>	52
5	<i>Los cinco problemas más comunes que los operarios enfrentan en su trabajo</i>	53
6	<i>A quién recurre el encargado de área cuando ocurre un problema</i>	55
7	<i>A quién recurre el operario cuando ocurre un problema</i>	56
8	<i>En la actualidad, toman los operarios decisiones</i>	56
9	<i>Porcentaje de encargados y operativos que toman decisiones</i>	57
10	<i>Opiniones sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene por parte del operario</i>	58
11	<i>Conocimiento sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene a nivel operativo</i>	59
12	<i>Participación en reuniones de entrenamiento del área operativa</i>	59

13	<i>Opinión sobre las reuniones de entrenamiento, por parte del personal operativo</i>	60
14	<i>Temas que tratan en reuniones de entrenamiento según operativos</i>	60
15	<i>Conocimiento de la misión por parte de operativos</i>	61
16	<i>Conocimiento de ventas por parte de operativos</i>	62
17	<i>Conocimiento de programas por parte de operativo</i>	63
18	<i>Conocimiento de problemas por parte de operativos</i>	63
19	<i>Tiempo de laborar en la empresa de supervisores</i>	64
20	<i>Nivel académico del área de supervisión</i>	64
21	<i>Problemas más frecuentes en área de supervisión</i>	65
22	<i>Dependencia de operativos al área de supervisión</i>	65
23	<i>Posibilidad de toma de decisiones a nivel operativo</i>	66
24	<i>Comprensión de instrucciones por parte del personal operativo</i>	66
25	<i>Implementación de herramientas para la mejora de la supervisión</i>	67
26	<i>Cambios a causa de reuniones de entrenamiento</i>	68
27	<i>Conocimiento de la misión por parte de supervisión</i>	69
28	<i>Conocimiento de valores por parte de supervisión</i>	70
29	<i>Conocimiento de ventas por parte de supervisión</i>	70
30	<i>Conocimiento de programas por parte de supervisión</i>	71
31	<i>Conocimiento de problemas por parte de supervisión</i>	71
32	<i>Opinión sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial de la empresa por parte de supervisión</i>	72

33	<i>Análisis de la situación actual de la empresa (F.O.D.A.)</i>	77
34	<i>Síntesis final del plan de facultación</i>	116

TABLAS

No.	Título	Pág
I	<i>Problemas en el área de trabajo</i>	54
II	<i>Tipo de decisiones que toman trabajadores operativos</i>	57



GLOSARIO

Administración por Objetivos Es un tipo de administración participativa, que tiene metas tangibles, medibles, en el que los objetivos específicos, son una derivación del objetivo global de la empresa; y que su mayor objetivo es motivar al trabajo,

Administración por Valores Es un tipo de administración que cambia la cultura organizacional de una empresa, para que los procesos, estrategias y personal, sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores comunes, éticos, sensitivos y rentables.

Empowerment Es el proceso de autorizar a otras personas a tomar decisiones, cambiar los procesos administrativos e incluso su cultura para obtener mejoras espectaculares en cuanto a efectividad, es recibir apoyo de los colaboradores para que las personas se identifiquen con la autoridad y con sus roles para ejercer responsabilidades y obligaciones.

Estructura Plana Tipo de estructura organizacional de pocos niveles.

Equipo Conjunto de personas unidas con un fin determinado.

Equipo Empowerment También es conocido como "Team Building", o Equipo Autodirigido. Es un conjunto de personas que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el principio hasta el

fin, y donde todos comparten igual responsabilidad y logran todas sus tareas mediante interrelación de sus integrantes.

Facultación *Es el proceso mediante el cual se otorga a un trabajador la responsabilidad de tomar decisiones, optimizando el recurso humano de una empresa.*

Frontera *En Empowerment frontera es el límite y el alcance que un trabajador tiene al tomar decisiones, realizar funciones y adquirir responsabilidades.*

Grupo *Conjunto de personas reunidas con características o intereses iguales.*

Kaizen *Es el mejoramiento, que abarca todas las actividades de la empresa, lo cual amplía la calidad de la misma, significa una mejora continua en todo aspecto organizacional.*

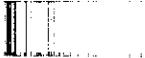
Misión *Propósito corporativo, razón de ser, fin estratégico de una empresa, ¿ En qué negocio está?*

Motivación Extrínseca *Es la motivación que proporciona la empresa por medio de remuneraciones, premios, beneficios y otras*

Motivación Intrínseca *Es la motivación que proviene de adentro de la persona, y depende de la satisfacción personal de realizar bien un trabajo y querer desarrollarse y superarse en su trabajo.*

Valores *Principios o formas de actuar que forman parte de el ambiente moral de la organización.*

Visión *Filosofía de la empresa, que abarca: principios, identidad, imagen, ¿Hacia dónde va la empresa?*



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas han enfocado el interés al cliente, pues en la vida de los negocios el cliente es el elemento principal.

La búsqueda de nuevos procesos, nuevos productos y nuevos diseños, se ha hecho más importante, y todo concentrado en brindar valor de primer nivel al cliente.

En la actualidad, el tipo de administración y las estrategias que la empresa emplea son decisivas en su camino al éxito.

En el campo empresarial-industrial se han creado diferentes herramientas y métodos administrativos que ayudan a las empresas a enfrentarse a cambios rápidos dentro de la economía como la globalización, que ya es una realidad.

El documento que se presenta a continuación es un plan para informar de cómo podemos facultar a las personas dentro de nuestra empresa, por medio de Empowerment, para poder enfrentar cambios mundiales y trabajar mejor. El trabajo está basado en un estudio que se realizó a la empresa Purina de Guatemala S.A., su funcionalidad no se limita a esta empresa, es decir, es posible aplicarla en otras empresas, así que es una propuesta para implementar el plan basado en el Departamento de Producción de la empresa Purina de Guatemala S.A.

La realización de esta tesis servirá de introducción y referencia al empresario guatemalteco para innovar los sistemas administrativos dentro de una organización, y a todas las empresas que estén interesadas en aplicarlo.

La investigación da a conocer de manera clara y precisa, la forma adecuada de implementar esta nueva herramienta dentro la administración, asimismo, motiva a investigar más sobre el tema, para llevar a la práctica de la empresa guatemalteca no sólo esta estrategia, si no otras que nos ayudarán a ser mejores y más competitivos para el desarrollo nacional.

OBJETIVOS

General

Proporcionar los principios generales en un plan que permita implementar el proceso de facultar, en la administración de empresas guatemaltecas, para aumentar la productividad, haciendo un personal más efectivo en la toma de decisiones.

Específicos

- 1. Documentar el tema principal "Empowerment", para ayudar a conocerlo de forma adecuada, para su aplicación.*
- 2. Presentar los antecedentes de la empresa donde se realizará el estudio.*
- 3. Determinar las condiciones administrativas actuales de la empresa, para la implementación del plan, en un diagnóstico.*
- 4. Llevar a cabo la planificación o propuesta del plan para la implementación de Empowerment, así como un análisis del plan.*
- 5. Definir las ventajas y riesgos que la empresa tendrá que prever en la implementación del plan, como una retroalimentación del mismo, para que el plan tenga mayor probabilidad de alcanzar el éxito y pueda mejorar continuamente.*



1. EL EMPOWERMENT

Recientemente se han difundido propuestas sobre la optimización de la gestión de los recursos humanos por parte de los gerentes. Todas estas propuestas conforman **la idea fuerza de Empowerment**. Sobre el tema se han publicado libros, se han elaborado e impartido cursos conferencias y escrito artículos.

1.1 Definición

La palabra Empowerment es difícil de traducir al español, por lo que se utiliza directamente en inglés "Empowerment" indica un elemento y una acción :

- * Elemento: es el "Poder".
- * Acción: es generarlo, darlo, cederlo.

Se podría decir que es "apoderar", lo cual significa que apoderado es quien recibe un poder legado por otro.; otros utilizan "fortalecer" en lugar de "empower" lo cual a opinión de algunos no es una traducción satisfactoria.

El término Empowerment es uno de los conceptos empresariales más poderosos que han surgido en los últimos años, todavía no tiene una definición reconocida y unificada por todos, por lo que una exposición de las ideas aplicadas

al término es la mejor definición y explicación que encontramos para referirnos a él, la cual se expone a continuación:

- * Empowerment es facultar a muchos, negociar autoridad, recibir apoyo de los colaboradores, para que las personas se identifiquen con la autoridad y con sus roles para ejercer responsabilidades y obligaciones.*
- * Empowerment significa autonomía.*
- * Empowerment implica ceder poder y control al personal.*
- * Empowerment es asignar a los procesos y a las personas autoridad y responsabilidad. Con esta definición cambiamos la idea administrativa que nos dice que sólo se delega la autoridad y que la responsabilidad permanece en quien la delega.*
- * Empowerment es una autonomía donde el poder y la sagacidad de decisión se asignan a equipos de trabajo, dándoles el dominio, el control y el poder sobre el trabajo. (Más adelante hablaremos de un equipo Empowerment).*
- * Empowerment es el vocablo inglés para el concepto de delegar poder, es muy discutido también respecto a temas relacionados con reestructuración, cambio de las tradicionales estructuras jerárquicas y delimitación de los niveles gerenciales en las organizaciones.*

* *Empowerment es la delegación de poder, es un nuevo enfoque para el gerenciamiento de personas y una orientación empresarial que está intrínsecamente ligada a la interrelación de conceptos como calidad total, redes organizacionales, management para el cambio y la provisión de estrategias de óptima calidad y servicio al cliente. La noción se centra en la idea de que solamente las empresas que son capaces de dar a su personal el poder de actuar según su propia iniciativa tienen oportunidad de ganar durante la década de los '90.*

* *Empowerment es el proceso de autorizar a otras personas a tomar decisiones, puede ayudar a rediseñar una compañía para que dé el salto cualitativo en desempeño y ganancias. Delegar poder y reestructurar quiere decir cambiar los procesos de una compañía e incluso su cultura para obtener mejoras espectaculares en cuanto a efectividad.*

1.2 Elementos para crear un plan para facultar al personal

Los elementos a considerar para lograr la implementación de un proceso de facultación deben seguirse en una acción combinada, que nos permita implementar esta herramienta de una forma más sólida y analítica. De esta manera de un enfoque teórico, partir hacia la práctica.

A continuación se plantea los elementos más importantes que ayudarán a crear el plan:

1.2.1 Orientación:

*La orientación se refiere a ¿Por Qué se implantará Empowerment ?
Para implemetar Empowerment en una empresa es importante que se tenga
claro para iniciar algunos principios orientadores:*

1.2.1.1 Orientación al cliente: (customer oriented)

*Estos son referidos a la satisfacción del cliente, calidad en el proceso,
calidad en el servicio y otros.*

*Es cuando se quiere facultar al personal para incrementar la
satisfacción del cliente, y cuando deben tomar una decisión que antes no hacían
en función del cliente.*

1.2.1.2 Orientación al negocio: (bussiness oriented)

*Estos son referidos al logro de los objetivos del negocio, siendo ejemplos
de ellos objetivos en ventas, costos, ingresos, participación en el mercado y otros.*

*La orientación entonces, es el por qué, que tendrá el Empowerment o
la razón para su implementación.*

*El personal que se facultará debe conocer ese por qué de crecer en sus
responsabilidades.*

*El elemento orientación debe quedar claro antes de comenzar el proceso de
Empowerment.*

1.2.2 Conocimiento y habilidad

Un proceso de Empowerment requiere de colaboradores entrenados para asumir responsabilidades.

Pedirle a un empleado que tome decisiones y acepte responsabilidades sobre algo para lo que no fue capacitado es por decirlo así, un suicidio organizacional, que en lugar de mejorar una forma administrativa, la pone en caos y hace pensar a gerentes que es mejor aferrarse a sus estructuras.

La implementación de Empowerment propiciará cambios en las estructuras organizacionales como: la reducción de niveles jerárquicos que hace que empleados tomen decisiones que antes tomaban sus jefes.

Si la empresa tiene poca o casi inexistente comunicación en sus niveles organizacionales y éstos son muy diferentes y marcados es difícil adoptar Empowerment, mientras que si la empresa tiene poca diferencia entre sus niveles organizacionales hay más posibilidades de implementar Empowerment con éxito.

La capacitación siempre es indispensable para implementarlo, aunque los niveles organizacionales no sean muy diferentes.

Capacitación aconsejada como principio, es el análisis de problemas y toma de decisiones, manejo e interpretación de sistemas de información dinámica grupal y trabajo en equipo.

*Es aquí donde radica la importancia del segundo elemento, **capacitar** para tener el conocimiento y la habilidad de trabajar con Empowerment.*

1.2.3 Motivación

Sería difícil tratar encontrar un libro de administración, escrito en los últimos diez años que no resalte la importancia del recurso humano como ventaja competitiva, como indicador de la salud de una compañía, como única base del éxito o como principal activo de una organización.

Los recursos humanos han tomado un lugar preponderante, así como la manera de ser organizados y controlados.

El Empowerment es parte de todo este proceso. Sin embargo la eficiencia y el ser más productivos, en ocasiones a llevado a grandes recortes de personal, que hacen que las personas no esten interesadas en cambiar su forma de trabajo ya que pueden correr el riesgo de perder sus empleos.

El éxito o fracaso de la implementación de Empowerment se relaciona de forma muy estrecha con la motivación del personal.

Hay dos aspectos importantes respecto al tipo de motivación que la implementación de Empowerment requiere, las cuales se describen a continuación:

1.2.3.1 Motivación extrínseca: (motivación de fuera)

Es la motivación que deberá proporcionar la empresa por medio de remuneraciones, premios, beneficios, acciones de reconocimiento y otras.

La empresa tiene la participación principal en este tipo de motivación para así, satisfacer la necesidad de reconocimiento de sus empleados.

El Empowerment requiere que el empleado este motivado y satisfecho con su motivación del trabajo que desempeña. Si los empleados no estan satisfechos y piensan que no hay porque realizar bien el trabajo, el Empowerment se torna muy dificil de implementar.

Todos estos incentivos se deben enfocar al logro, es decir, que se debe premiar tareas realizadas, resultados logrados en función de la orientación (orientado al cliente o al negocio).

Alguna de esta motivación es la remuneración variable a partir de mecanismos de administración por objetivos y evaluación del desempeño.

1.2.3.2 Motivación intrínseca (motivación personal)

Es la que proviene de adentro de la persona.

Es la motivación que depende de la satisfacción personal de realizar bien un trabajo y el de querer superarse en un trabajo. Esta motivación puede estimularse mediante tres actividades:

- a. **Actividad intelectual:** incrementar la necesidad de aplicar habilidades intelectuales, de creatividad y razonamiento en el trabajo.
- b. **Actividad informativa:** incrementar el conocimiento de las tareas que deben realizarse, desarrollando el orgullo e importancia en el trabajo.
- c. **Actividad de capacitación:** incrementar oportunidades de adquirir y aplicar nuevos conocimientos y actividades.

Si se logra una combinación equilibrada de los tipos de motivación , se facilitará el proceso de Empowerment en el recurso humano de la empresa.

1.2.4 Estructura

No toda estructura organizacional es buena para implementar el Empowerment. Las características que la estructura organizacional debe tener para favorecer la implementación de Empowerment son:

- a. **Estructuras planas:** nos indican pocos niveles organizacionales. Si no se cambia la estructura, por una estructura Empowerment, no se podrá implementar en la empresa esta herramienta.
- b. **Descentralización de toma de decisiones**
- c. **Tamaño reducido:** se refiere a que si la empresa es muy grande se debe convertir en muchas pequeñas, es decir, facultar por unidades o departamentalizando la empresa.

d. **Flexibilidad:** para responder al cambio.

1.2.5 Equipos Empowerment (Team Building)

El equipo Empowerment es donde las personas trabajan con resultados superiores.

Es difícil también, al igual que el término Empowerment, traducir en una forma satisfactoria el término de "Team Building", ya que significa muchas cosas, se conoce también como equipo autodirigido; así que aquí lo reconoceremos como equipo Empowerment.

El Empowerment y los equipos Empowerment aparecen y son muy comprensibles como parte de una dinámica de las organizaciones en la cual, las personas interactúan, (con la empresa, con sus tareas, con el entorno y entre ellas), asumiendo valores, creencias diferentes a los que hacían, y a la dinámica de las organizaciones en años atrás.

Empowerment y los equipos Empowerment tienen que ver con la cultura organizacional y con cómo ésta se constituye a partir de las estructuras organizacionales; el Empowerment está relacionado con la cultura organizacional. Al implementar Empowerment, se debe pensar en un nuevo tipo de organización. Empowerment no es un agregado a la organización, no se trata de incorporar una nueva palabra a la empresa.

Hablar de Empowerment, es también hablar de equipos Empowerment, ya que son términos que van de la mano.

Empowerment de hecho, es un término demasiado abarcativo que va en busca de una administración más global.

1.2.5.1 Equipo empowerment y su definición

No es lo mismo “contruir equipos” que un equipo Empowerment, este último responde a una forma de considerar a la organización y al trabajo de las personas en una organización.

Para comprender más el término de equipo Empowerment, a continuación se plantean algunas definiciones:

1.2.5.1.1 Definición

- a. Es un conjunto de personas cuyo propósito de Empowerment es ser equipo, en el que se logran todas las tareas mediante interrelación de sus integrantes,*
- b. Un equipo Empowerment es uno que se ve a sí mismo como una unidad, que sabe claramente hacia dónde se dirige y que comparte las cualidades centrales del trabajo, poder, habilidades, control, autoridad y recompensas.*

En Empowerment, cada integrante necesita del otro para desempeñar su trabajo y para realmente ser trabajadores facultados.

1.2.5.1.2 La diferencia entre grupo y equipo

Un grupo no es un equipo en tanto no exista un ambiente en el que se quiera trabajar, utilizando las fortalezas de modo constructivo.

No es lo mismo juntar a un grupo de gerentes para armar equipos de trabajo, que tratar junto a un equipo gerencial para lograr que se produzcan resultados, asumiendo que el trabajo en equipo actúa como valor agregado, y no como una necesidad inevitable.

- a. **Equipo:** es un grupo en el que sus miembros se interrelacionan enfocados a lograr una tarea.*
- b. **Grupo:** es cuando la tarea pueda realizarse sin interrelación de sus miembros.*

1.2.5.1.3 Características que debe tener un equipo Empowerment

- I. **Aceptación:** en el Empowerment cada persona deberá facultar a otras y ocurrirá si existe una aceptación de cada persona como es, y se siente que la gente es parte importante en el entorno donde labora.*
- II. **Compromiso:** el compromiso es como un acuerdo para que logre lo que cada integrante del equipo quiere. Significa que “yo creo en lo que vamos a hacer” para lo que enfoco todas mis habilidades y energía.*

- III. **Confianza:** implica que comparten ideas, se atienden las ideas de otros. Debe existir seguridad y aunque se puede criticar, no se destruyen las ideas de otros. Debe existir aceptación y respeto mutuo.
- IV. **Orgullo:** sentir la satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- V. **Unión y solidaridad:** esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- VI. **Voluntad:** deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- VII. **Atención a los detalles:** hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- VIII. **Credibilidad:** confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

1.2.5.2 Las cuatro formas para lograr un equipo Empowerment

- 1. **Área:** el trabajo en equipo de un jefe con sus respectivos colaboradores.
- 2. **Intersectorial:** el trabajo en equipo que se da entre dos sectores o diferentes áreas.

3. **Modular:** *el trabajo en equipo requerido para atender un problema o generar una solución más allá de la operación normal.*

4. **Organización operativa:** *forma avanzada de organización autodirigida sin que un nivel superior establezca patrones sobre su funcionamiento. El propio grupo define al coordinador.*

1.2.5.3 Actitudes para conformar un equipo Empowerment con éxito

- a. *Que el coordinador se sienta triunfador.*
- b. *Que haga sentir a su equipo que él es el triunfador.*
- c. *Que haga sentir a cada uno de los miembros que forman parte de un equipo triunfador.*
- d. *Que haga sentir a cada uno de sus miembros, que sus compañeros son triunfadores.*

1.2.6 Participación y autonomía

La participación y la autonomía, son elementos esenciales para lograr Empowerment.

La participación son todas las acciones que pueden ayudar a desarrollar la dirección de una empresa, para incrementar la autonomía del personal como lo son:

- a. **Aumento del control:** dando al colaborador una mayor cantidad de áreas o funciones para controlar.
- b. **Crecimiento vertical:** dando al colaborador, control de tareas que antes pertenecían a un nivel superior al suyo.
- c. **Autonomía en toma de decisiones:** la persona resuelve asuntos que antes no estaban en su control.
- d. **Programas de inteligencia distribuida:** como el Kaizen¹ (Es el mejoramiento, que abarca todas las actividades de la empresa, lo cual amplía la calidad de la misma. La clave del éxito competitivo del Japón.) Círculos de Calidad, y otros.

1.2.7 Liderazgo

El estilo de liderazgo es importante para Empowerment. Debe administrarse con un liderazgo participativo, orientado al entrenamiento y a delegar.

Para lograr lo anterior se puede hacer lo siguiente:

- a. *Los superiores deben dar el ejemplo.*
- b. *Capacitar mandos medios.*
- c. *Practicar un sistema de premios y castigos para guiar la conducta de los mandos medios.*

1.2.8 Información

La información debe estar asociada a la planeación, debe ser accesible y tener un sistema justo a tiempo.

Primero, asociada a la planeación porque la información debe dar los resultados que el sistema quiere lograr; segundo, accesible a quien la utiliza, Empowerment necesita autocontrol, ya que cada colaborador debe tener la información que necesite para ajustar su gestión; y tercero, justo a tiempo, la información que posee el individuo facultado debe estar cerca a las acciones y decisiones que toman.

1.3 Los tres pasos básicos para implementar el Empowerment

El Empowerment se da a conocer por medio de tres llaves, claves o pasos, que encierran el proceso para una implementación de Empowerment².

Lo cierto es que ésta es solamente una forma de visualizar el concepto de Empowerment y su aplicación, que resume de forma fácil y concreta todo lo que se necesita saber del tema.

Tomando en cuenta lo anterior se da a conocer los tres pasos básicos del Empowerment:

1.3.1 Compartir información con todos

Aunque al principio todos tendrán sus dudas, eso no debe desalentar el proceso.

Se pide que acepten algo que no conocen, para lo cual no tienen experiencia. Es lógico que existan dudas y desconfianza.

Se necesita mucho tiempo para que los trabajadores creen en el proceso, que los hará más eficientes y eficaces, lo que hará poco a poco que se sientan dueños y facultados.

La información es muy importante, se debe conocer como anda el negocio en:

- a. utilidades*
- b. desperdicio*
- c. presupuestos*
- d. participación de mercado*
- e. productividad*
- f. defectos*
- g. otros.*

La diferencia percibida en las posiciones de las personas, que viene desde la vieja época jerárquica, división entre superiores y subalternos, ya no es muy útil en las organizaciones comerciales. Hoy el éxito depende del trabajo en equipo.

Los líderes que no están dispuestos a compartir información con sus empleados, nunca los tendrán como socios, para manejar el éxito de la compañía, y no tendrán jamás una organización facultada.

Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización.

El líder debe estar convencido de compartir información, pues cuando la información se retiene, todo el mundo empieza a hacer toda clase de conjeturas. Los empleados deben sentir que se les tiene confianza, y para ello no hay mejor manera que compartir con ellos la información.

“ Quienes carecen de información, no pueden actuar con responsabilidad.

Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable”³

¿Cómo se preparan empleados responsables, dignos de confianza? Confiándoles la información.

La información permite a los empleados entender la situación actual en términos claros. Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional y los estimula para actuar como si fueran dueños de la empresa.

La información compartida hace sentir a todos en libertad para expresar su opinión , sobre cuales son los obstáculos para ejercer sus facultades.

1.3.2 Crear autonomía mediante fronteras

Como la información por sí sola no puede ser suficiente, el siguiente paso es crear autonomía por medio de fronteras, que delimitan las capacidades y funciones de las personas.

Los empleados no tienen experiencia para poder trabajar como facultados, tienen que aprender nuevas maneras de pensar y de trabajar juntos.

Sin normas que sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados; vuelven a caer otra vez a lo que le es familiar.

Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Es como la orilla de un río que sólo dirige la energía de las personas para que tenga dirección e impacto. También las fronteras dan seguridad al gerente.

Se recomienda que el gerente haga una lista de las áreas críticas, donde empezaría a crear nuevas fronteras; hágalas a medida que se vayan necesitando.

La manera de crear una visión convincente es pintar un cuadro del futuro, una imagen que aclare el propósito de su organización, e ilumine los valores guías.

Deben estar conscientes que por medio de sus metas personales, deben alcanzar la meta organizacional. Como administradores, se debe decir a los colaboradores lo que se exige a su cargo, para que estén seguros de su labor.

Sin metas claras que se verifiquen constantemente, los empleados no pueden desempeñarse bien, ni sentirse facultados, en efecto personas sumamente capaces, creativas, perderán muchísimo tiempo en actividades menos importantes, creyendo que todo el tiempo están haciendo lo que se espera de ellas.

“ La visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es factor decisivo”.⁴

Los valores son elemento clave de una visión convincente, hay que aclarar las creencias fundamentales y traducirlas en valores de aceptación general.

Las primeras sostienen la visión, las segundas la convierten en realidad. Una organización no tiene realmente valores hasta que los asociados que trabajan en ella verifiquen la declaración de fe como la manera de operar.

Discuta y consulte los valores con sus colaboradores. A partir del proceso de los valores, la toma de decisiones es más rápida y más fácil, ya que se tiene un conjunto de valores compartidos para guiarse. La visión dice las cosas que se deben hacer, mientras que la estructura y sistemas, junto con papeles y metas definidas, aseguran que las cosas se hagan bien.

Las estructuras organizacionales y los sistemas que están vigentes pueden obstaculizar el proceso de facultar a las personas para mejorar.

Las fronteras ayudan a las personas a establecer la dirección y sentido de su poder, y lo más importante, ayudan a crear autonomía en cada unidad . Se crea la paradoja: “ El todo completo es más que la suma de sus partes”.

Para establecer nuevas fronteras, hay que tener en cuenta las siguientes áreas:

- 1. Propósito: ¿En qué negocio está usted ?*
- 2. Valores: ¿Cuáles son sus guías operativas ?*
- 3. Imagen: ¿Cuál es su visión del futuro ?*
- 4. Metas: ¿Qué, cuándo y cómo hace usted lo que hace ?*
- 5. Papeles: ¿Quién hace cada actividad?*
- 6. Estructura organizacional y sistemas: ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer ?*

1.3.3 Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos

Los equipos autodirigidos son los equipos Empowerment, los cuales tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto; planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el principio hasta el fin, y donde todos comparten igual reponsabilidad.

No es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas, las unas de las otras. Se necesita depender de personas que trabajen juntas, en equipos. En un equipo los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás.

Lo que la gerencia debe lograr, es que el equipo de personas facultadas hagan en gran parte lo que anteriormente hacía solamente la gerencia.

Los gerentes deben desarrollar las destrezas que capaciten al personal, para funcionar por su cuenta como equipo, enseñar al personal cosas que pueden hacer para depender menos, para lo cual también se necesita de un liderazgo vigoroso para guiar y dirigir, así como verificar el progreso.

Lenta y gradualmente, en forma casi imperceptible, los equipos empiezan a ser autodirigidos. Los gerentes actúan como facilitadores y entrenadores, para intervenir más en planeación estratégica, clientes, nuevos proyectos, que se necesitarán en el futuro.

Lo mejor de todo es ver como los empleados se transforman en socios. Pero el compromiso debe venir desde la cumbre.

Las cuatro reglas básicas para que el Equipo Empowerment funcione son:

- 1. Poner a los clientes primero, ante todas las acciones*
- 2. Ver por los intereses financieros de la compañía*
- 3. Ser flexibles al tomar decisiones*
- 4. Mantener a los demás miembros de la compañía, informados.*

Estas reglas, primero deben provenir desde fuera, (la gerencia), luego provienen del equipo.

Cuando los empleados están facultados, no miran hacia arriba en la jerarquía, en busca de soluciones; asumen la responsabilidad de resolver ellos mismos los problemas a medida que ocurren.

Poner en práctica los tres pasos básicos en una interacción dinámica, es la solución para que funcionen.

De esos pasos anteriores se concluye que:

“Estar facultado significa que uno tiene la libertad de actuar; también significa que uno es responsable de los resultados.”

1.4 Principios y responsabilidades para los dirigentes

Principios

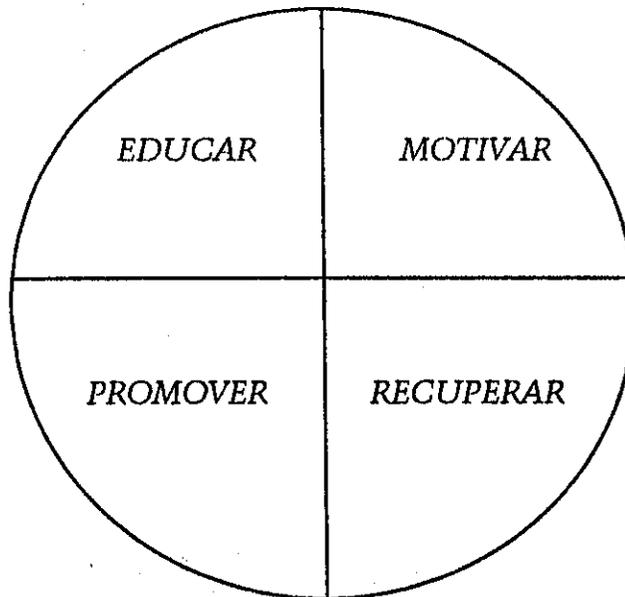
Los principios más importantes sobre el Empowerment y su implementación se pueden resumir en los diez puntos siguientes:

- 1. Asignar las responsabilidades.*
- 2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre actividades.*
- 3. Definir estándares de excelencia.*
- 4. Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros de proceso.*
- 5. Reconocer oportunamente los logros.*
- 6. Confiar en el equipo, confíe en ellos.*

7. *Dejar espacios para el proceso, aprovechar toda circunstancia para mejorar. Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (Kaizen) mejoramiento continuo.*
8. *Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.*
9. *Capacitar para alcanzar estándares.*
10. *Proveer la información y el conocimiento de políticas y programas para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuada y oportuna.*

Responsabilidades

Básicamente las responsabilidades más importantes se pueden resumir como sigue:



- a. *Educar: decir y mostrar la mejor manera de realizar un trabajo, así como dejarlos ensayar.*

- b. **Motivar:** verificar y motivarlos si su trabajo se hizo bien.
- c. **Promover:** buscarles nuevas oportunidades, promoviendo gente.
- d. **Recuperar:** a los empleados "atrasados" productivamente, hay que recuperarlos.

Por último aunque no aparece en el diagrama se recomienda:

- e. **Confrontar:** reestructurar el trabajo, cambios en el trabajo, y otros que sirvan como retroalimentación.

1.5 Ventajas en la implementación de Empowerment

Existen ventajas en la implementación, o mejor dicho todas las mejoras que el Empowerment realiza en la empresa que lo posee, entre ellas se pueden mencionar:

1. Se mejora la calidad del trabajo y del proceso.
2. Convierte una estructura piramidal a una circular, por medio de equipo Empowerment, más ágil y flexible para responder al cliente.
3. Aumenta la creatividad y la habilidad del colaborador, en sus funciones, áreas y en la organización.
4. Promueve la innovación de los empleados.
5. Se alcanza mayor control sobre las decisiones acerca del trabajo.
6. Se crea mayor compromiso por parte de los colaboradores.
7. Aprovecha el recurso humano en todo su potencial, evitando la monotonía y la mecanización.
8. La toma de decisiones se torna más ágil, lo que es clave para el éxito.

9. Los colaboradores adquieren el compromiso para tener y compartir responsabilidades, que le llevarán al éxito personal y de la empresa.
10. Se logra tener mayor tiempo en gerencia para dedicarse al estudio del mercado, definir estrategias y nuevos proyectos.

1.6 Riesgos y factores negativos posibles en la implementación de Empowerment

Como en todo proyecto siempre existe el riesgo de que el plan falle, teniendo en cuenta que no podemos pasar por alto valores culturales de la persona que forman parte del proceso de Empowerment. Por ello es que a continuación se describe una lista de esos factores que pueden causar algún riesgo, para analizarlos y poder preveer algunos de ellos.

1.6.1 Cultura administrativa

En varias empresas hay trabajadores que han pasado por varios cargos o puestos, y que son rotados en diferentes ocupaciones con el objeto de que adquieran la experiencia y habilidad que se requiere. Por lo que la cultura administrativa logra que los trabajadores sean más dependientes del jefe, pues este último es el que decide donde trabajará, y lo que debe de hacer, como si sólo se les paga por trabajar no por pensar.

Este ejemplo de administración va en contra de Empowerment, pues como ya se ha explicado esta forma administrativa busca la autodirección con equipos independientes, equipos Empowerment, y como también ya se explicó

la cultura organizacional debe ser propicia para ello. Es aquí donde los gerentes deben de aprender a delegar poder y los empleados a adquirir responsabilidades.

Si existe un tipo de administración contraria a Empowerment se corre el riesgo de fracasar en su implementación.

1.6.2 Cultura educacional

Además de la formación y capacitación que un trabajador adquiere en la empresa, también es muy influyente su formación familiar y educativa que ha adquirido fuera de la empresa, ejemplo de ello es el tipo de participación que muestra un empleado: Si piensa primero, antes de responder, o responde espontáneamente después de la pregunta, si reflexiona la pregunta o simplemente se abstiene de responder. Como se señala su formación hace más fácil o más difícil la capacidad de participación, de entendimiento y de aprender, para conformar un equipo Empowerment.

La cultura educacional puede representar más tiempo para la formación de un equipo Empowerment, puede retardar la independencia del trabajador, lo cual se puede solventar con más apoyo y dirección al trabajador en el proceso.

1.6.3 Cultura personal

La formación humana de la persona, es un factor importante también, esta influenciada por su ambiente personal y familiar y esta relacionado con sus sueños y autosuperación.

No es una pérdida de posición para el gerente delegar autoridad, ni un obstáculo en su carrera profesional.

Es preciso que se delegue correctamente, sin reservas y sin controles continuos. Como se ve, no es una tarea sencilla.

La delegación puede ser otro riesgo, pues si aparecen dudas, temores sobre la delegación y la capacidad de las personas, es una delegación incompleta, que no cumplirá su objetivo.

1.6.4 Diez factores que impiden una buena delegación

Analice estos factores, que al lograr solventar seguramente lo ayudarán a convertirse en un mejor gerente, y a lograr el éxito en la implementación de Empowerment.

1. Mantener la imagen de que el jefe lo resuelve todo

Uno de los mayores errores es que siempre el jefe quiere guardar la "imagen. Imágenes de "sabelotodo", "omnipotente", "ubicuidad" y otras similares son falsas. Un jefe nunca es perfecto, siempre comete algún error como todo el mundo, y sus errores son más graves y pueden afectar mucho a la compañía.

Cuando el gerente es competente y posee alto conocimiento, se percibe rápidamente por sus trabajadores, Si analiza las cosas y reconsidera no tiene porque sentir temor de equivocarse.

Es mejor que los trabajadores aprecien su condición humana.

2. Falta de confianza en los colaboradores

Este factor negativo principia en la falta de confianza de uno mismo, también si la persona carece de información o razón de las cosas o bien, si no hay motivación o no es la adecuada para alcanzar el rendimiento. Cuando existen datos más específicos de la carencia de confianza el gerente debe modificar en sentido positivo la carencia de confianza que exista.

3. No fijar objetivos claros

Cuando las cosas se hacen apresuradamente, sin el tiempo necesario para cada cosa, se cometen muchos errores y se dejan ver muchas inconveniencias que se pudieron evitar. Es por ello que el gerente debe dedicar el tiempo necesario a plantear objetivos y para que sus colaboradores los conozcan y comprendan.

La claridad con la que se deben alcanzar los objetivos es algo esencial, si todos los objetivos son claros para el gerente y para el colaborador se logra más fácilmente el objetivo.

Otros factores importantes son el tiempo en el que se realizará, la calidad que debe llevar y la misión a resolver.

4. Falta de criterio de evaluación

Establecer los criterios de evaluación o estándares de eficacia, para el trabajo que se ha delegado, esto permite observar si los objetivos se cumplieron y si fue entendido todo el trabajo.

5. Falta de establecimiento de estrategias para realizar tareas

No basta con delegar el trabajo y que la persona se las arregle para realizarlo, el gerente debe facilitar la orientación que sea necesaria. No sólo servirá de comunicación entre sus subordinados, sino asegurará que el trabajo sea bien entendido para su realización.

Deje que el trabajador aplique su creatividad, iniciativa y estrategias para realizar su trabajo. Cuanto más difíciles son las responsabilidades que una persona es capaz de aceptar, tanto mayor debe ser el grado de iniciativa y de libertad de decisión que puede serle atribuidos.

6. Creer que el trabajo es bien realizado sólo si lo realiza uno mismo

Es bueno pensar que una empresa logra alcanzar sus objetivos por medio de los esfuerzos de todos sus trabajadores, dentro de esto el gerente debe limitarse a ordenar todos los elementos de la organización.

El trabajo de los demás no tiene por que ser perfecto, pero si alcanzar estándares establecidos, con la mentalidad de superación continua y una actitud positiva.

7. Intervenir en las decisiones y acciones de los empleados

Si se concede confianza a un empleado, no intervenga luego en sus tareas, es una incongruencia y trae consecuencias negativas.

Sólo debe de interrumpir cuando los informes indiquen que el trabajo no cumplió los objetivos o fue mal realizado.

8. Temor porque un trabajador lo desplace

Tenga confianza en usted mismo, las empresas tiene pocos buenos ejecutivos, si un ejecutivo es capaz y forma parte de un equipo de calidad, su prestigio se ve reforzado.

Un gerente inseguro será incapaz de formar buenos colaboradores, su equipo estará formado por personas que al igual que él, serán débiles. No es correcto pensar que los colaboradores que uno mismo ha formado, puedan aspirar al cargo de quien tiene la experiencia y los ha colocado ahí.

Es necesario promover a los colaboradores más valiosos, y crear un espíritu de grupo, dotado de auténtico sentido de colaboración. De esta forma se beneficia la empresa, los colaboradores y la promoción del gerente.

9. Olvidarse de delegar autoridad

Si el gerente no delega autoridad, los colaboradores no podrán manifestar su opinión, y no se logrará un equipo, que pueda hacerse cargo de una buena parte de trabajo y que permita al gerente ejercer en lo propio de su función.

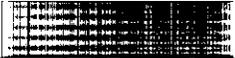
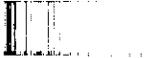
La palabra "olvidarse" surge del miedo del gerente de perder su autoridad y sus atribuciones, y sólo se logra con ello rodearse de personas sin iniciativa.

10. Miedo a perder la continuidad y el control

A veces se teme a delegar autoridad ya que, se piensa que el colaborador lo hará con otro estilo y romperá la continuidad que se había seguido. También existe la idea que cuando el gerente realizaba la tarea , disponía del control de los hechos con ella relacionada.

Cada gerente puede diseñar una retroalimentación para controlar la marcha de los trabajos delegados, así el mismo estará familiarizado con dichas tareas y datos clave, para ejercer un control adecuado.

No basta delegar funciones, es preciso hacerlo correctamente sin reserva ni control continuo. Estar consciente de ello, es una de las claves del éxito organizacional.



2. CAMPO DE APLICACIÓN DEL PLAN DE EMPOWERMENT

2.1 Antecedentes de la empresa Agribands Purina de Guatemala

La empresa Ralston Purina es una empresa transnacional, fue fundada en 1894 por el señor William Danforth, en el estado de Sn. Louis Missouri, en los Estados Unidos de América, donde se encuentran en la actualidad, sus oficinas centrales.

Es líder mundial en la fabricación y comercialización de nutrimentos balanceados para ganado y aves de corral. Es subsidiaria de Agribands Inc.

La compañía Ralston Purina posee en la actualidad más de 50 plantas productoras y distribuidoras, por todo el mundo, como Canadá, América Central, Sudamérica, Asia y Europa, además otras se encuentran en construcción o en proyecto, lo cual convierte a la empresa en una de las cien corporaciones más grandes de los Estados Unidos.

2.1.1 Sus productos

Purina de Guatemala es una empresa productora de alimentos para animales, entre los cuales estan:

- * Aves: alimento para el pollo de engorde y para gallinas ponedoras*
- * Ganado: para cerdos, vacas, vacas lecheras y otros*

- * *Pesca: tilapia, camarón y otros*
- * *Mascotas: perros, gatos y otros*
- * *Especialidades: ranas, ratones y otros*

En otro orden la empresa Ralston Purina también produce y vende cereales para desayuno, galletas Ry-Krisp y otros productos comestibles para el consumo humano.

Purina es entonces, el nombre con el que se conocen los nutrimentos para animales, ya que acentúa la importancia de la alimentación de los animales y la pureza de los ingredientes con los que trabaja.

El volumen anual de negocios de la compañía, es lo que la ubica en un plan destacado entre las 100 corporaciones más importantes del mundo, y al mismo tiempo a la vanguardia de la industria comercial de nutrimentos.

2.1.2 Purina de Guatemala S.A.

Purina de Guatemala S. A. inició sus operaciones en 1960. Contaba con varias granjas de pollo de engorde, un matadero y un molino donde se producía alimento para pollo, así también incubadoras, y era también propietaria de restaurantes "Pollo Caporal".

Hubo varios lugares donde estuvo localizada su oficina central, hasta hoy que se encuentra la planta Purina localizada en la carretera a Amatitlán

kilómetro 11 y sus oficinas centrales en la calzada Aguilar Batres 52-34 en la zona 11.

Es así como la empresa Purina se encuentra operando en nuestro país, desde hace 38 años y donde el plan para implementación de Empowerment se basará (ya que por ser un plan administrativo, es fácil su adaptación en otras empresas, no precisamente dedicadas a la misma producción, pero si a un departamento de producción de una empresa), en específico en el departamento de producción.

2.2 Descripción del Departamento de Producción

El Departamento de Producción es donde se iniciará la implementación del plan administrativo.

Se facilita la implementación de Empowerment, cuando las empresas son pequeñas o una grande se divide en muchas pequeñas, para la implementación, el cual es el caso de este plan.

Por ello, sólo se tomará en consideración, para este estudio, el Departamento de Producción.

Como toda empresa el Departamento de Producción es el lugar donde se modifica materia prima, para convertirla en un producto diferente, que se venderá en el mercado. Purina no es la excepción, ya que este departamento

de producción es el encargado de producir alimento para animales, de buena calidad.

2.2.1 Funciones del departamento

El Departamento de Producción tiene funciones específicas en las áreas siguientes:

- a. Administración de materia prima*
 - a.1 Recepción*
 - a.2 Almacenamiento*
- b. Procesos*
- c. Administración de recursos humanos*
- d. Calidad*
- e. Costos*
- f. Mantenimiento*
- g. Servicio al cliente*

a. Administración de Materia Prima:

Tiene la responsabilidad de recibir y almacenar la materia prima.

a.1 Recepción: mensualmente y junto al departamento de compras, debe elaborar una logística de materia prima, según las necesidades de producción, y para mantener un inventario adecuado.

a.2 Almacenamiento: luego de recibidas las materias primas, se almacenan en las bodegas para su buena conservación, en los espacios

adecuados, con una rotación cronológica y con un control contable.

b. Procesos:

El Departamento de Producción es el encargado de utilizar la materia prima para la elaboración de los productos, siguiendo para ello, los diferentes procesos estrictamente, de acuerdo a las formulaciones, normas y estándares establecidos.

c. Administración de recursos humanos:

Administrar al personal del departamento, mediante un soporte de entrenamiento, desarrollo laboral, seguridad, así como motivación.

d. Calidad:

Debe implemetar un programa de calidad total en todo el departamento, mediante comités, auditorías, entrenamiento y programas, todo enfocado hacia la calidad.

e. Costos:

Producir productos al menor costo posible, incrementando la productividad, mermando gastos y con programas de reducción de costos.

f. Mantenimiento:

Mantener operando la planta en forma confiable mediante un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, con una confiabilidad de 95%, y un adecuado stock de repuestos.

g. Servicio al cliente:

El departamento de producción tiene también como función, prestar el mejor servicio al cliente en el despacho de pedidos, en el cual cada orden debe tener un tiempo de cero a sesenta minutos, con un 85% de pedidos listos con veinticuatro horas de anticipación.

2.2.2 Descripción del proceso

Se describe el proceso, para tener la idea del escenario donde se implementará el plan.

Para la descripción no se especificará cada producto, sino sólo se mencionarán todas las operaciones que se realizan en la planta a nivel general.

Estas operaciones son las siguientes:

- 1. Se recibe y pesa la materia prima, para luego ser transportada a su respectiva bodega, ya sea granos, líquidos, ensacados o micros.*
- 2. El producto es almacenado en la bodega respectiva.*
- 3. Si el caso fuera de granos, al inicio del proceso debe ser llevada la materia prima a molinos.*
- 4. La siguiente operación es el mezclado de todos los ingredientes necesarios para determinado producto.*
- 5. Luego la mezcla pasa a una limpieza.*
- 6. Los productos son llevados a una post-molienda, a excepción de las harinas.*

7. Según el producto que se elabore después de la post-molienda, se pueden tener dos opciones para la siguiente operación, la extrusión o la peletización.
8. El producto que pasa por extrusora o pasado por peletizado puede pasar por cover o a la siguiente operación.
9. Luego el producto es empacado.
10. Se almacena el producto en bodega de producto terminado.
11. Por último, antes que llegue al cliente es pesado.

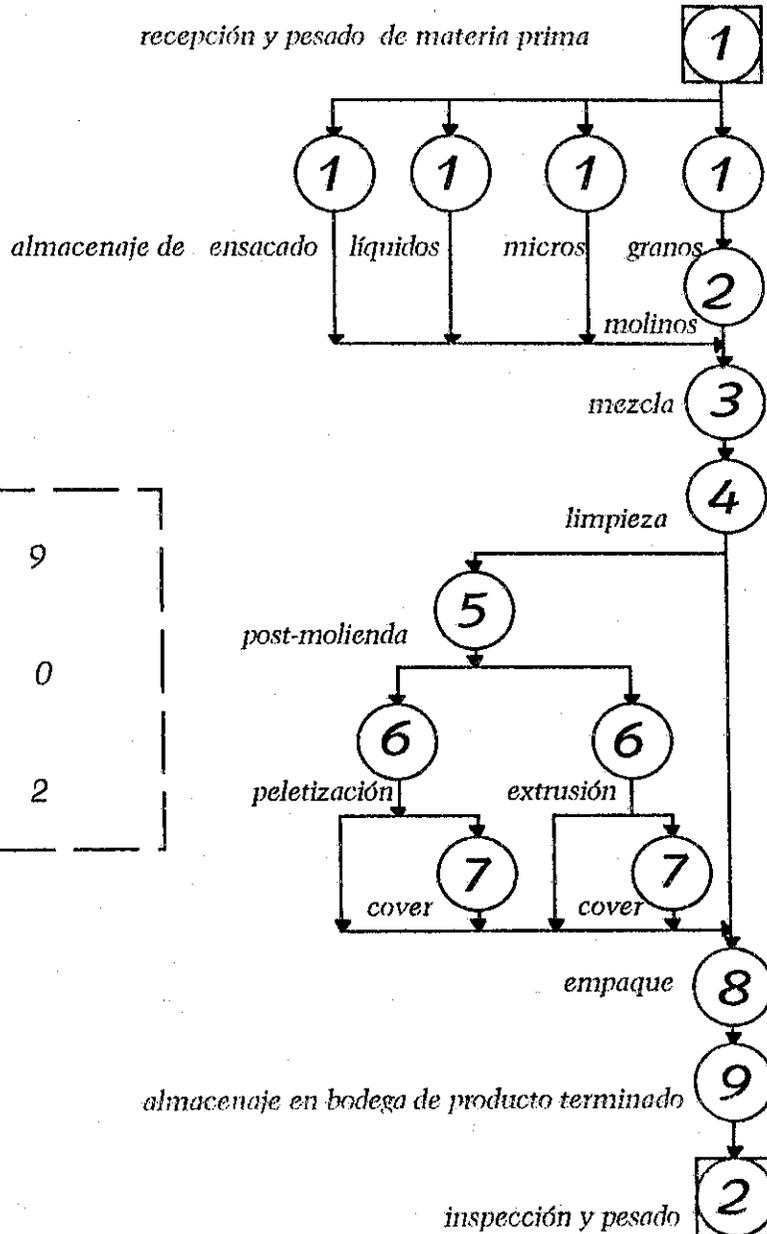
No se menciona nada acerca de inspecciones o control de calidad en la descripción anterior, ya es que estas dos actividades se realizan en cada una de las operaciones del proceso, por lo que se trabaja con un sistema de calidad total, el cual consiste en la revisión y verificación de los estándares de calidad en cada estación de trabajo, por parte de los operarios, según la operación que se trate y en la extracción de muestras para laboratorio en cada cabeza y cola de cada lote, (el primer saco y el último).

Para la mejor comprensión del proceso, se muestra a continuación dos figuras de los diagramas del proceso, anteriormente descrito. (figuras 1 y 2)

Figura 1 Diagrama de operaciones de proceso

Purina de Guatemala S.A.	Guatemala 1 de septiembre de 1998
Diagrama de proceso multiproducto	Proceso actual

Operaciones de procesos

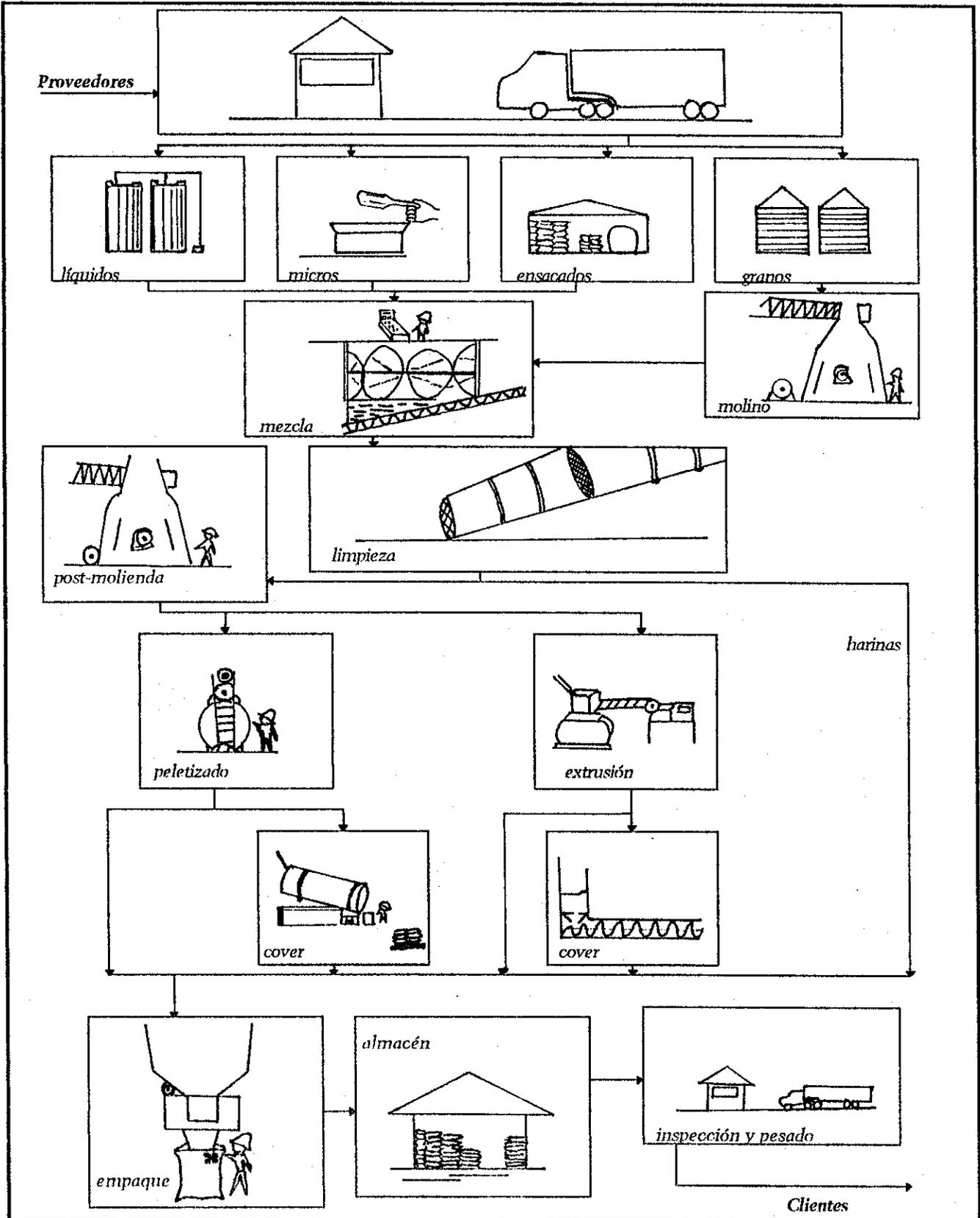


Resumen

	operación	9
	inspección	0
	combinada	2

Figura 2

DIAGRAMA DE RECORRIDO DEL PROCESO

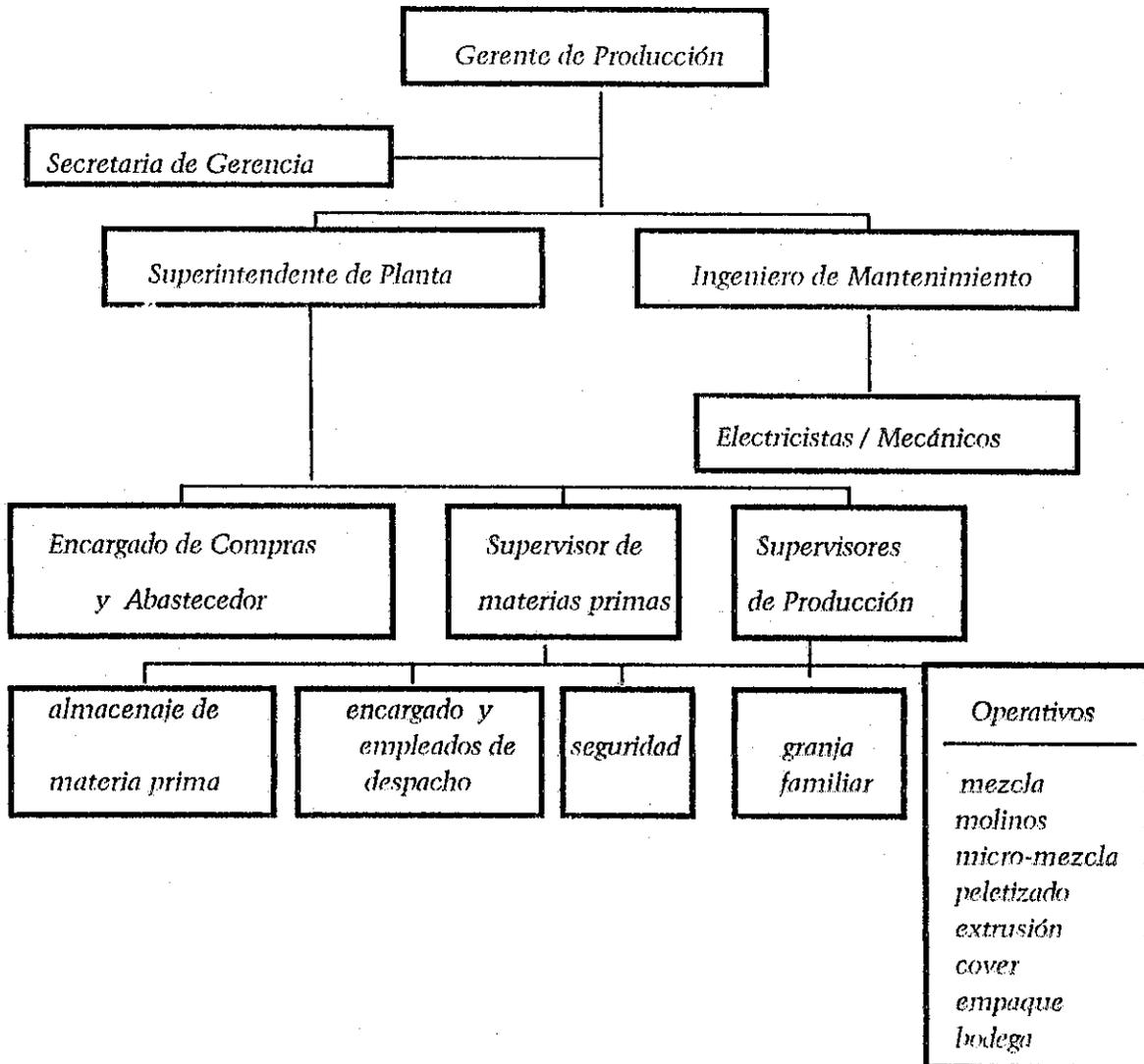


2.3 Personal del departamento

El personal del Departamento de Producción tiene un total de ochenta y siete (87) miembros, entre administrativos, supervisores y operativos. Las funciones que desempeñan y sus cargos, se describen en este inciso para completar el desarrollo del campo de aplicación del plan de Empowerment.

2.3.1 Organigrama General del Departamento.

La organización de puestos se puede entender mejor en la **Figura 3**



2.3.2 Personal administrativo

El personal administrativo está conformado por tres miembros, gerente, superintendente de planta y jefe de mantenimiento e ingeniería.

Son reponsables de la administración de la planta: del personal, al crear y desarrollar programas de motivación, entrenamiento y crecimiento; de la calidad, manteniendo activos los programas de calidad y ver que se cumplan; mantenimiento, de maquinaria y equipo en condiciones óptimas, así como un "stock" óptimo de repuestos; planeación, programar y planear la producción, manejo de materiales, así como nuevos proyectos; seguridad, proporcionar las condiciones adecuadas de instalaciones, equipo, ambiente y programas de seguridad industrial, y ver que se cumpla el reglamento interno de seguridad industrial en las diferentes áreas del departamento.

Todo lo anterior, al menor costo y buscando siempre el crecimiento y desarrollo del departamento y en general de la empresa.

2.3.3 Personal de supervisión

El personal de mandos medios está conformado por los supervisores y encargados, quienes son responsables de la supervisión de materia prima, producción y mantenimiento; y encargados de molinos, mezcladoras, peletizadoras, empaque, micromezcla y bodegas.

En líneas generales, son los responsables de ver que se cumplan con eficiencia y calidad, las operaciones según los procedimientos, formulaciones y estándares, ver que todos cumplan los programas de seguridad industrial y mantenimiento, también deben realizar reportes diarios de sus respectivas áreas de supervisión.

2.3.4 Personal operativo

El personal operativo son quienes se encargan de todas las operaciones que se presentan en el diagrama de operaciones, además de mecánicos y electricistas, de vigilantes, y personal de calidad.

Es aquí donde el plan de Empowerment tendrá mayor énfasis y donde se espera lograr el éxito en la toma de decisiones del último nivel administrativo.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

3.1 Administración actual

El tipo de administración con que cuenta la empresa es muy importante para la preparación de un plan administrativo. Se puede conocer por medio del tipo de administración que las empresas han adoptado, si se tiene un ambiente favorable para la implementación de Empowerment, y si el caso fuera que no, ayuda la información para poder preveer que elementos se tienen que no son muy favorables y de esta manera eliminarlos o cambiarlos por otros más favorables al plan.

*En la actualidad la empresa Purina de Guatemala S.A. cuenta con un sistema o tipo administrativo de **Administración por Objetivos (APO)** el cual se conoce como una administración participativa , con metas tangibles, verticales, medibles y que su mayor objetivo es motivar al trabajo.*

Su función descansa en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para unidades organizacionales y miembros individuales para un tiempo determinado.

*Para implementar Empowerment es necesaria la **Administración por Objetivos**, ya que son junto a la **Administración por Valores** (Es un tipo*

administrativo en que se cambia la cultura organizacional para que los procesos, estrategias y el personal sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores comunes éticos, sensitivos y rentables)⁵, los tipos administrativos que pueden brindar al Empowerment las condiciones de motivación, participación, desempeño, así como trabajo en equipo (Equipo Empowerment), entre las más importantes, que el proceso de facultación necesita.

En esta empresa, el objetivo general se plantea año con año, y de él se derivan los objetivos en cada departamento, división y área, lo cual logra poder medir si los objetivos planteados para determinado tiempo han sido cumplidos. En éste proceso se premia el logro de los objetivos por medio de incentivos, que nos indican el uso de la motivación.

3.1.1 Objetivo general de la empresa

El objetivo general de la empresa es:

“ Producir alimento balanceado para animales, al menor costo posible, ofreciendo el mejor servicio a distribuidores y consumidores.

Siendo la mejor opción en compra, líderes en el mercado y buscando una compensación a la empresa.

Dirigir investigaciones de tecnología, que mejore los procesos productivos”.⁶

Del objetivo general se deriva el objetivo del Departamento de Producción el cual es muy similar al general.

El objetivo del Departamento de Producción es:

“ Producir alimento para animales al más bajo costo posible, ofreciendo el mejor servicio a clientes y distribuidores”.⁷

Éste se logra manteniendo un ambiente de trabajo de desarrollo, y crecimiento del recurso humano, ya que ésto es básico para cumplir con la misión de la compañía.

3.1.2 Misión de la empresa

La misión de la empresa es también un factor importante a considerar, ya que si se conoce el propósito corporativo o razón de ser de la empresa se puede ver el enfoque de lo que se desea lograr.

La misión de Purina de Guatemala es:

“Ser la mejor opción de clientes, distribuidores y proveedores, orientar los programas de capital de inversión para actualizar su tecnología en los diferentes procesos de departamento y que ésto les permita alcanzar una justa compensación para la compañía”.⁸

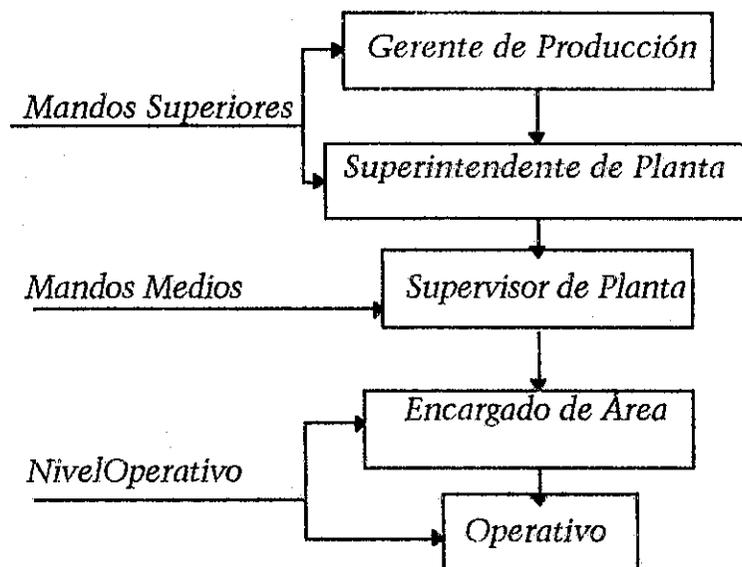
La misión de la empresa tiene una dirección bien dirigida, persigue una compensación justa.

En la actualidad, el cliente es lo más importante para alcanzar los objetivos organizacionales, así como el recurso humano y la actualización de todo proceso que nos ayude a una mejora continua, y la empresa en su misión dá la importancia a dichos factores.

Empowerment es una forma administrativa que necesita que las empresas en donde se implemente tengan bien definido sus objetivos, su misión y valores, ya que ello ayuda a delimitar las fronteras de un personal facultado. En la empresa Purina de Guatemala S.A. éste es otro factor favorable que ayuda a un ambiente propicio para la implementación del plan.

3.1.3 Toma de decisiones

En el organigrama que se presenta en el capítulo 2 se puede ver la jerarquía y lugar en que se ubica cada puesto de trabajo:



La jerarquía marca la responsabilidad y capacidad en la toma de decisiones, la gerencia toma decisiones de nivel estratégico y sobre planificación, el superintendente de la planta lleva a cabo las estrategias y programas, también decide sobre procesos.

Los mandos medios como lo son los supervisores se encargan de tomar decisiones sobre programas y problemas de producción.

El nivel operativo conformado por los encargados de áreas que toman decisiones por experiencia y procedimientos ya establecidos y los operativos que no toma decisiones, sino recurren al encargado, supervisor y/o superintendente de la planta.

La toma de decisiones se puede decir que se concentra en los mandos superiores y medios, mientras los operativos no pueden hacerlo aún.

3.1.4 Áreas importantes para la administración

Las áreas importantes en el Departamento de Producción para la administración son cinco:

3.1.4.1 Materia prima y su utilización

La administración de la materia prima es importante desde su recepción, almacenamiento y uso, se cubren normas de formulación para cumplir con todos los procesos productivos de los diferentes productos.

3.1.4.2 Calidad

*Otra área importante es la administración de la calidad, aquí el objetivo principal es “ **Producir alimento de calidad**” a través de la implementación de un programa de calidad total.*

Se cuenta con un comité de calidad que desarrolla programas y auditorías de calidad, así como entrenamiento interno y externo (dentro y fuera de la empresa) de personal.

3.1.4.3 Servicio

Su objetivo es **“Prestar el mejor servicio al cliente”**.⁹ Mediante metas tales como:

- despacho de pedidos entre cero y sesenta minutos con un 92% de confiabilidad.
- Mantener el 85% de pedidos con 24 horas de anticipación.

3.1.4.4 Costos

Su objetivo es **“Producir líneas de alimento para animales al menor costo posible, para el beneficio del cliente”**.¹⁰

Lo cual necesita de programas de incremento de productividad, de reducción de mermas y reducción de costos, ésto se logra por medio de entrenamiento, planes de incentivos para aumentar productividad e información semanal sobre costos.

3.1.4.5 Mantenimiento de la planta

En esta área el objetivo principal es **“Mantener operando la planta en forma confiable”**.¹¹ Lo cual se logra mediante un programa de mantenimiento preventivo, que les permite prestar un buen servicio con un índice de confiabilidad de 95% como mínimo, y un adecuado inventario de repuestos.

3.1.5 Análisis de las condiciones administrativas con que la empresa cuenta, para implementar el plan

3.1.5.1 Análisis de los resultados de los cuestionarios

(ver apéndice 1 y 2)

Dos cuestionarios fueron los instrumentos para obtener información acerca de las condiciones administrativas de la empresa.

El cuestionario para el área operativa (apéndice1), y el cuestionario para el área de supervisión (apéndice2), se realizaron con el fin de obtener la siguiente información:

- a. Toma de decisiones*
- b. Rotación de personal en la planta*
- c. Problemas que ocurren en cada área*
- d. Consultas de problemas según jerarquía*
- e. Comunicación entre todo el personal*
- f. Programas y motivación para el personal*
- g. Conocimiento del personal sobre las funciones importantes que debe realizar en su trabajo*
- h. Conocimiento de información sobre la empresa por parte del personal*

Con la información obtenida en los cuestionarios (ver apéndice 1 y 2), así como observación directa, en el desarrollo de las actividades administrativas del

departamento de producción, se analizan a continuación los resultados obtenidos:

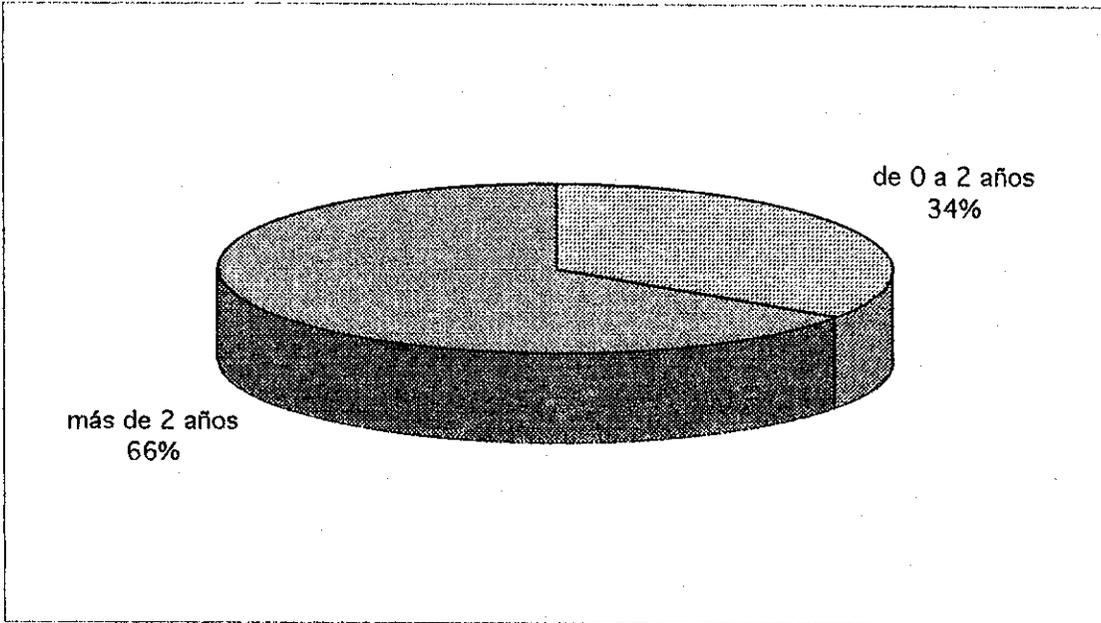
3.1.5.1 Cuestionario de área operativa

En en área operativa se entrevistaron a sesenta y siete personas, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuestionario para área operativa

3. Tiempo de laborar en la empresa?

Figura No. 4



4. Las cinco funciones que realiza:

Esta pregunta fue realizada a los trabajadores, para conocer las funciones que ellos piensan son las principales o únicas funciones que realizan.

*Esta técnica se conoce como el **Planeador de las Diez Prioridades**, el cual compara las funciones más importantes que debe realizar el trabajador, propuestas por la gerencia o jefe inmediato, contra las funciones que el trabajador considera son las principales que realiza.*

Gerencia
1
2
3
4
5

Trabajador
1
2
3
4
5

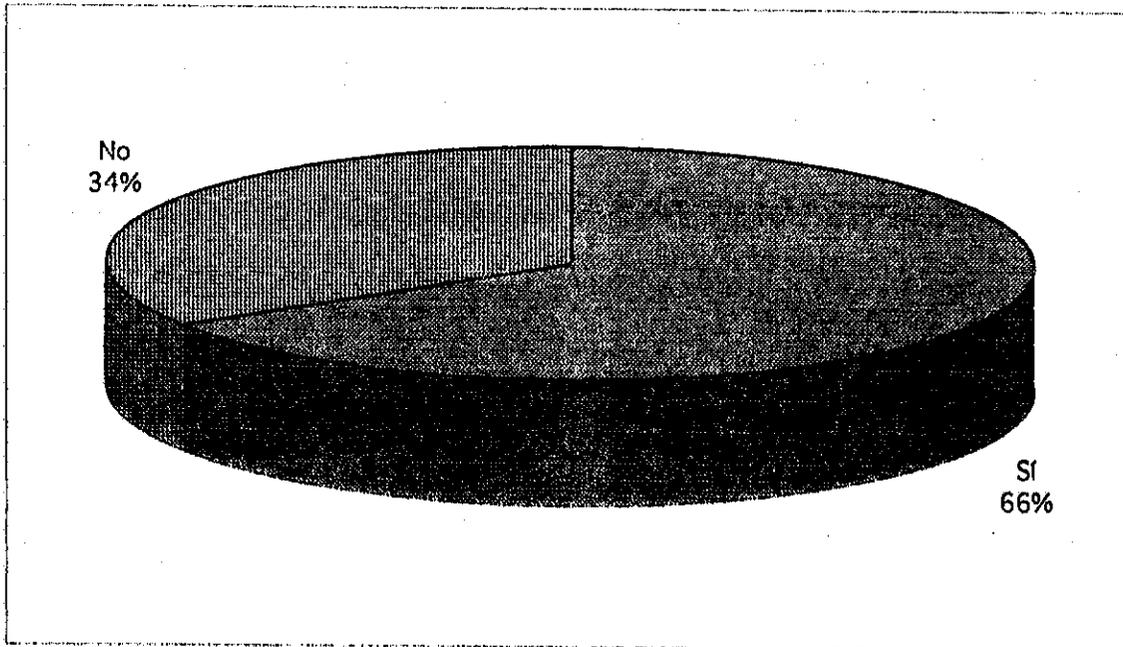
En el estudio realizado se preguntaron solamente cinco funciones, dado el tamaño de la población con que se trabajó, aunque muchos de los trabajadores respondieron menos de cinco funciones.

La gerencia deberá comparar las funciones que ellos proponen contra las funciones que los trabajadores respondieron que se presentan en apéndice 3. Así se conocerá si realmente se realizar y se le da prioridad a las actividades que cada trabajo requiere, y si se está comprendiendo bien el papel de cada uno en el departamento.

5. Los cinco problemas más comunes que enfrenta en su trabajo:

Para el análisis de los problemas, primero se presenta un gráfico en el que se muestra el porcentaje de personas que contestaron que si hay problemas en su área y el porcentaje que dijo que no los hay.

Figura No. 5



Los problemas se exponen en la tabla 1 a continuación:

Tabla I. PROBLEMAS EN ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA	PROBLEMA
Micros	1. Falta de comunicación
Mezcla	1. Escasez de materia prima 2. Ausencia de personal a sus labores diarias
Críticos	1. Desacuerdos en tareas que provocan riñas
Acarreo y Vaciado	1. Se llenan tolvas con materia prima equivocada
Costura	1. Contaminación de producto
Estibado	1. Desorden en almacén de cabezas y colas 2. Falta de comunicación 3. Desacuerdos entre compañeros 4. Falta de tiempo para vaciar tolvas 5. Sacos muy llenos dan problema al empacar 6. Sacos de mala calidad que se desgarran al coser o al llenarse
Montacargas	1. Accidentes por descuido de operarios
Peletizado	1. Rendimiento de maquinaria 2. Formulaciones equivocadas afectan la calidad del producto
Despacho	1. Falta de producto para despachar pedidos urgentes
Criahorra	1. Producto de mala calidad 2. Errores en inventarios
Almacenaje de Materia Prima	1. Grano que no llega al estándar requerido 2. Plagas en materia prima en el almacenaje
Bodega	1. Falta de materia prima 2. Faltantes y sobrantes de materia prima 3. Calor en producto lo arruina 4. Plagas en producto o materia prima 5. Materia prima en mal estado por vencimiento
Mecánicos y Electricistas	1. No hay repuestos cuando se necesita
Struder	1. Falta de personal en el área 2. La lluvia detiene la producción
Empaque	1. Control en mermas 2. Corte pequeño en costura de sacos dificulta traslado de sacos por desgarre 3. Atrazo en molinos para actividad de empaque 4. Sacos de mala calidad se rompen o ya vienen rotos

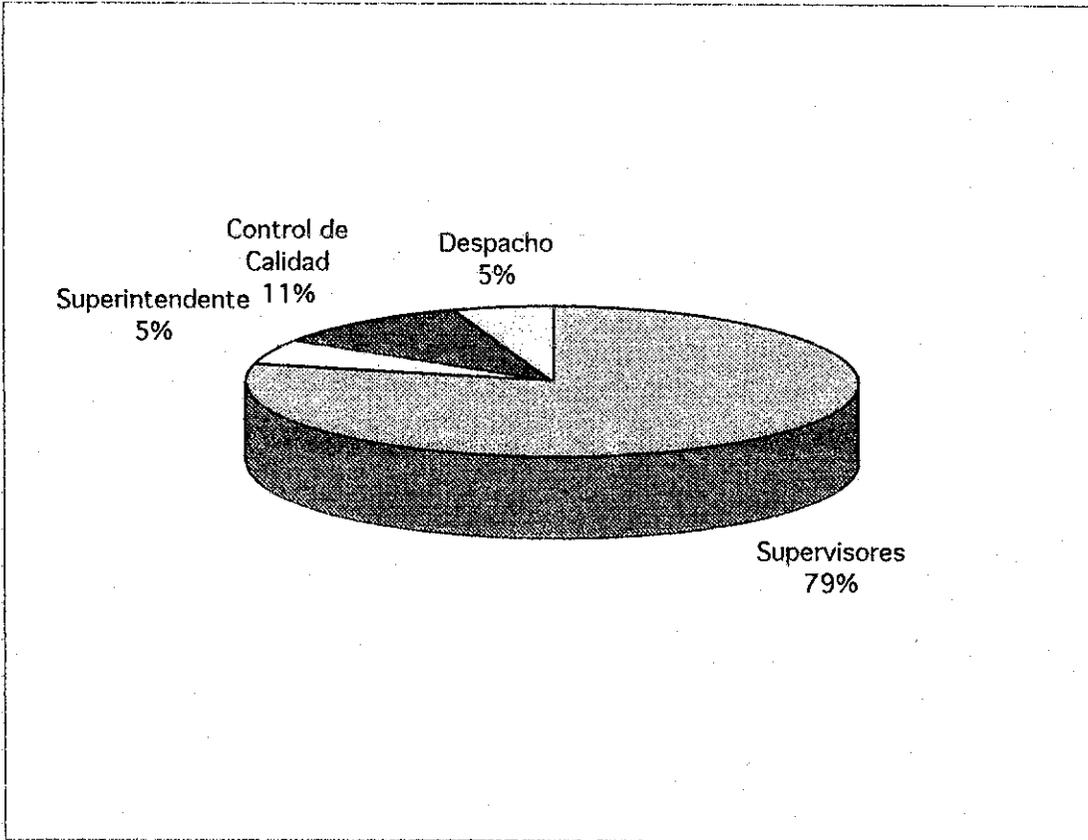
6. Cuando ocurre un problema en sus labores, cómo lo resuelve, y a quién recurre?

El 100% de las respuestas que se obtuvieron fue que cuando ocurre un problema en sus labores, los trabajadores siempre consultan, por lo que se presenta el análisis de la segunda pregunta:

A quién recurre?

Respuesta: Los encargados de área deben recurrir al supervisor de turno cuando no pueden resolver un problema. y los resultados del cuestionario fueron los siguientes:

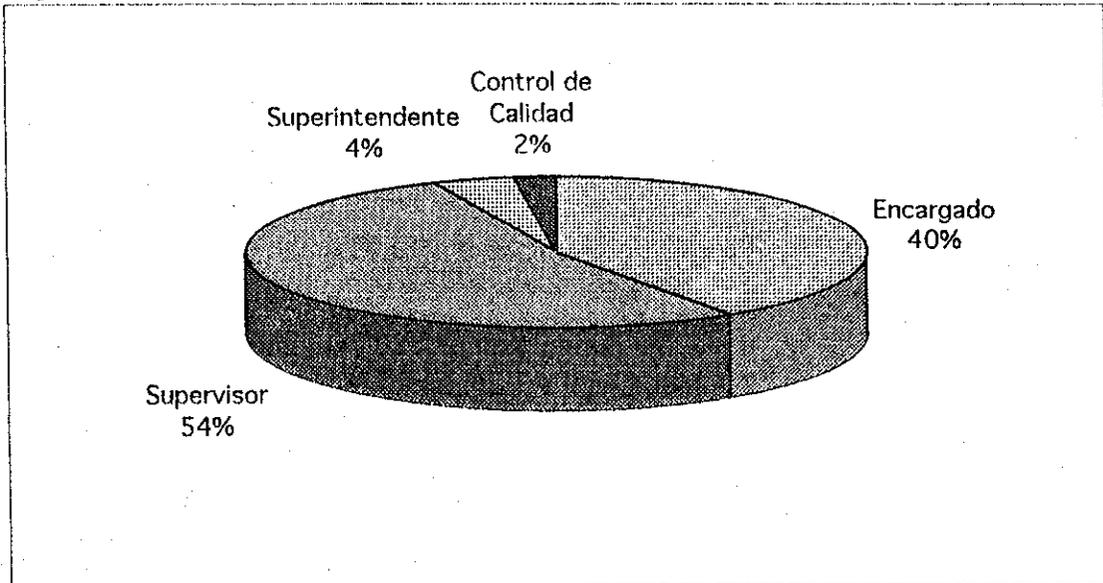
Figura No.6



El nivel operativo debe acudir al encargado de área, cuando ocurre un problema que no puede resolver.

Los resultados del cuestionario se presentan a continuación:

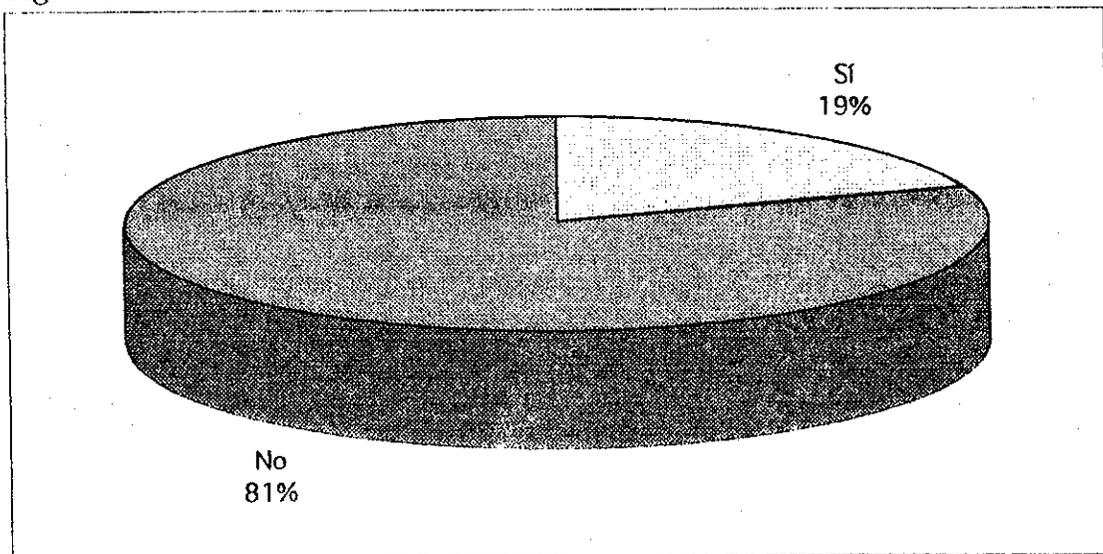
Figura No. 7



7. Toma alguna decisión sin consultar en su trabajo, como parte de sus responsabilidades? Cuál?

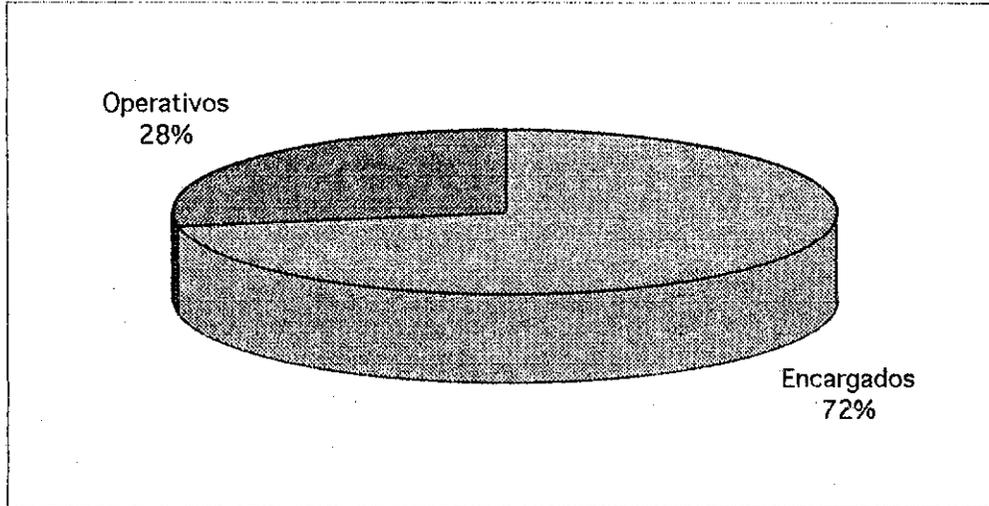
Primero se contesta a la primera pregunta, si toma decisiones:

Figura No. 8



Entre encargados y operativos la toma de decisiones es la siguiente?

Figura No. 9



En la segunda pregunta sobre que decisiones toman se tiene la tabla II a continuación:

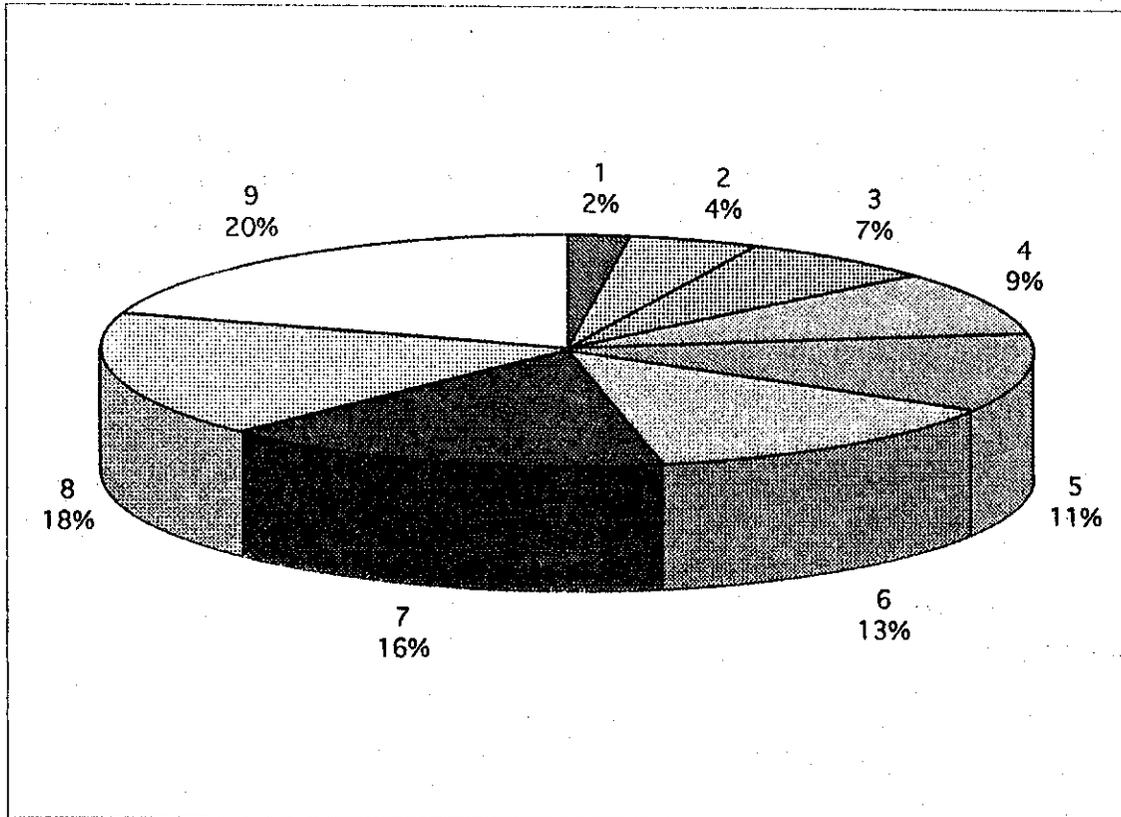
Tabla No.II TIPO DE DECISIONES QUE TOMAN

AREA	DECISION
Mezcla	1. Decidir como llevar a cabo el programa de producción
Molino y Tolvas	1. Cuando se disparan las máquinas decide reinicializarlas
Peletizado	1. Manejan el rendimiento de la máquina según se necesite
Encargado de Despacho	1. Decide que camión ingresa a la empresa y su despacho
Mecánicos y Electricistas	1. Durante la noche deciden que repuesto cambiar
Bodegas	1. Rechazar materia prima o producto terminado cuando no tienen la calidad requerida
Cover	1. En cuestión de maquinaria
Seguridad en Planta	1. Decisiones de procedimiento
Almacén y Compras	1. Decisiones de procedimiento

8. Qué opina sobre le reglamento y los programas de seguridad industrial de la empresa?

Las opiniones fueron las siguientes:

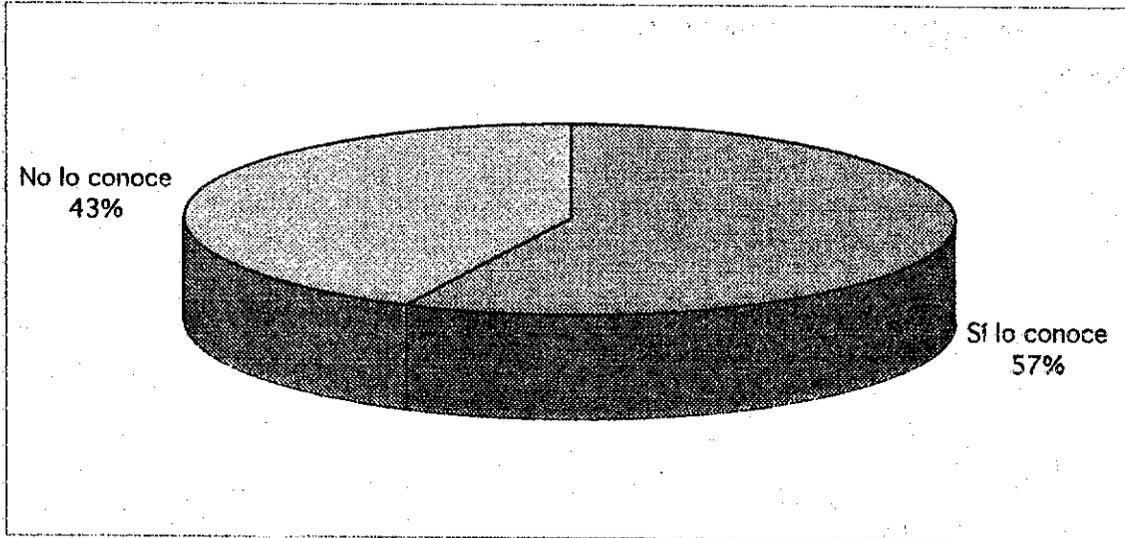
Figura No. 10



- 1 Opera y funciona porque el trabajador se siente seguro
- 2 Es útil para usar el equipo adecuadamente
- 3 Es bueno
- 4 Funciona porque se sienten seguros
- 5 No ha oído hablar de reglamento sólo pláticas
- 6 Es un beneficio para el trabajador
- 7 No se conoce al 100% pero es importante
- 8 La empresa es segura y brinda lo necesario
- 9 No todos lo conocen, funciona en un 75%

El personal que conoce del Reglamento de Seguridad e Higiene de la empresa es el siguiente

Figura No. 11



9. *Participa en reuniones de grupo, que opina de ellas, que temas se tratan en las reuniones?*

La participación en las reuniones es de la siguiente forma

Figura No. 12

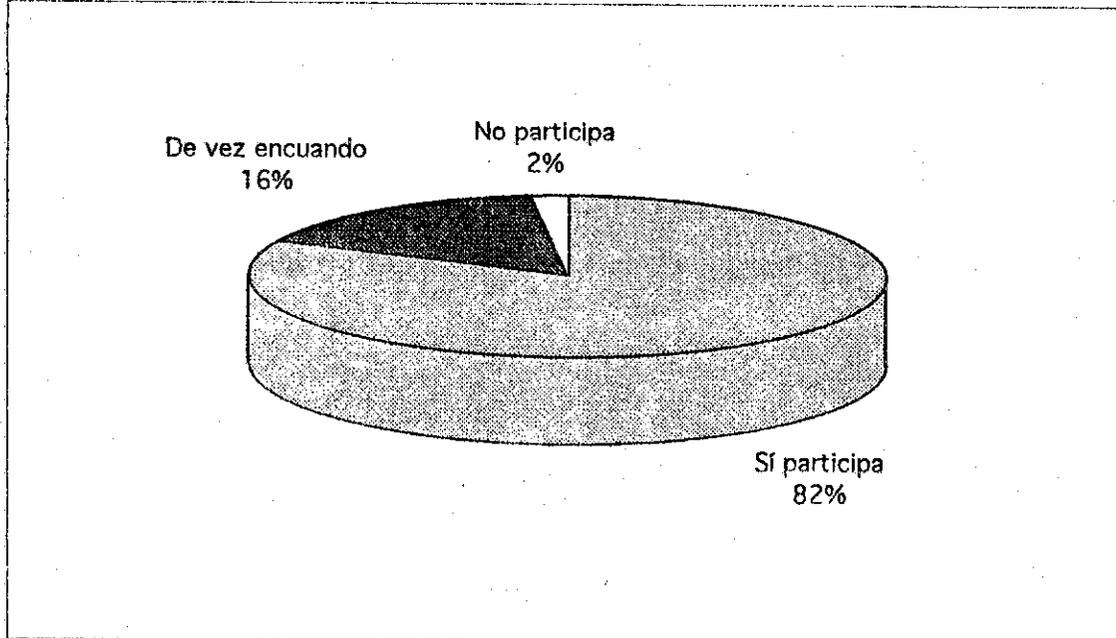
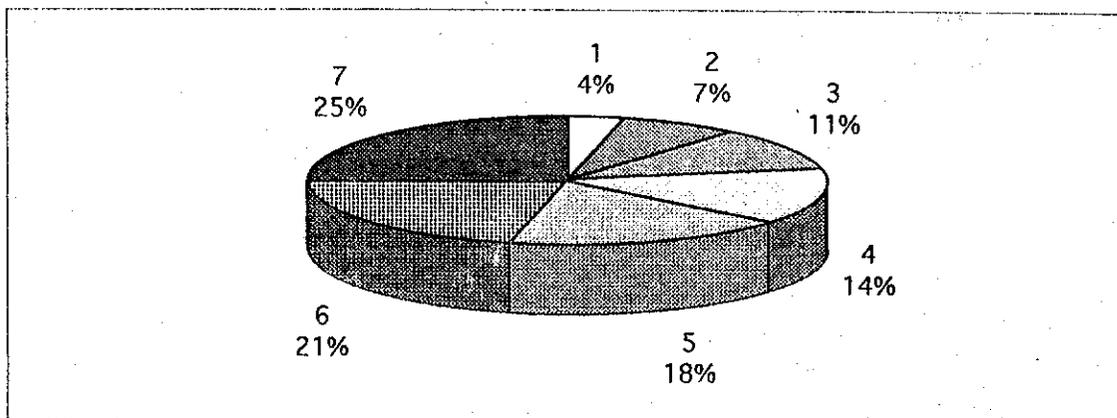
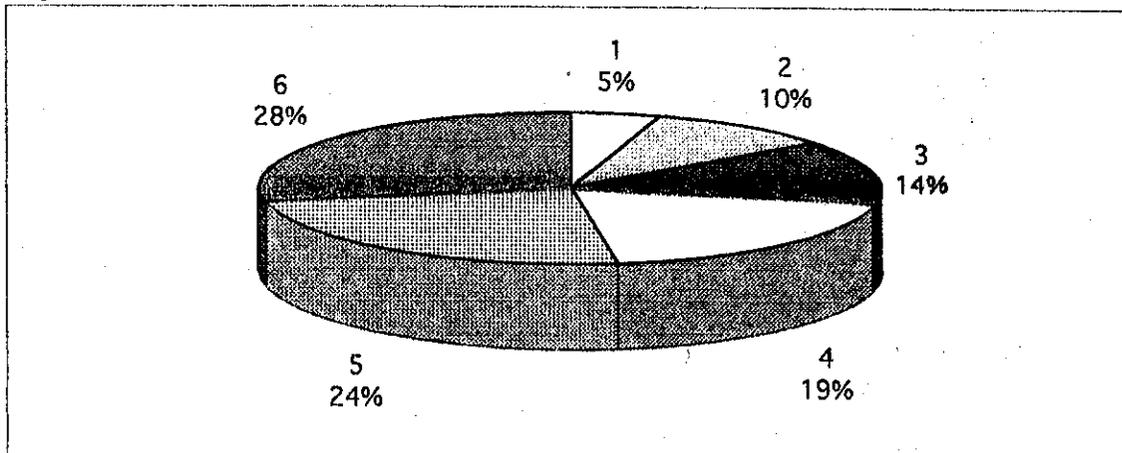


Figura No. 13 *Qué opina sobre las reuniones ?*



- 1 *Son importantes y se aprende mucho*
- 2 *No ha participado aún*
- 3 *Son buenas*
- 4 *Después del trabajo son aburridas y cansadas*
- 5 *Son un incentivo*
- 6 *Ayudan a trabajar mejor*
- 7 *Motivan mucho*

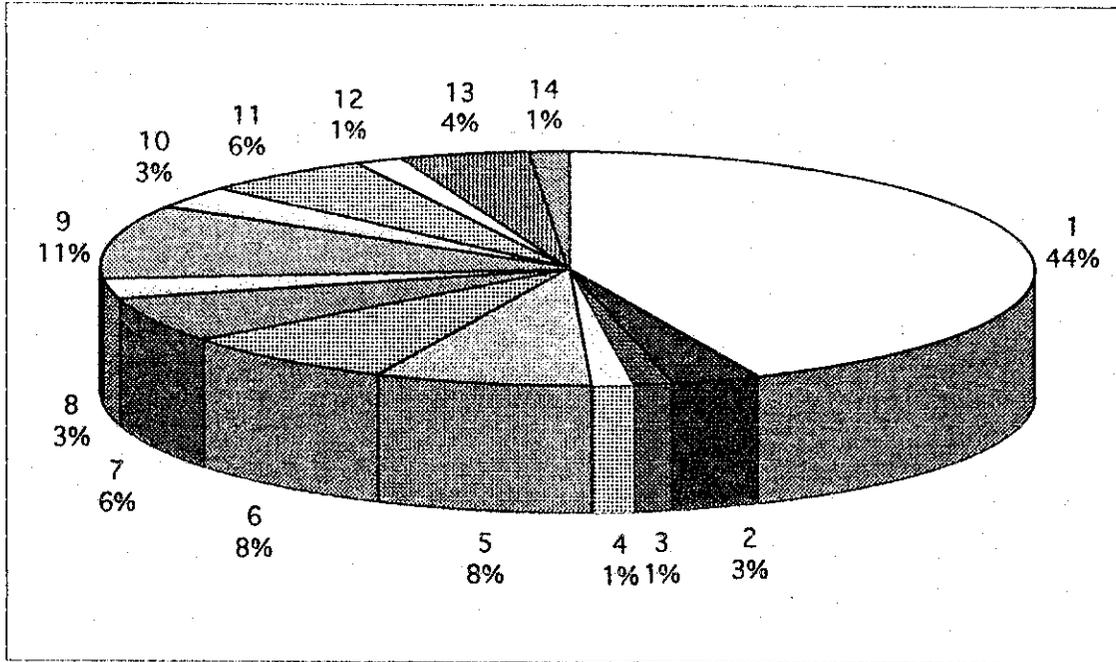
Figura No. 14 *Qué temas tratan las reuniones ?*



- 1 *Accidentes, primero auxilios, Seguridad*
- 2 *Entrenamiento a sus labores*
- 3 *Información sobre record de ventas, objetivos*
- 4 *Uso de maquinaria*
- 5 *Control de calidad*
- 6 *Mermas*

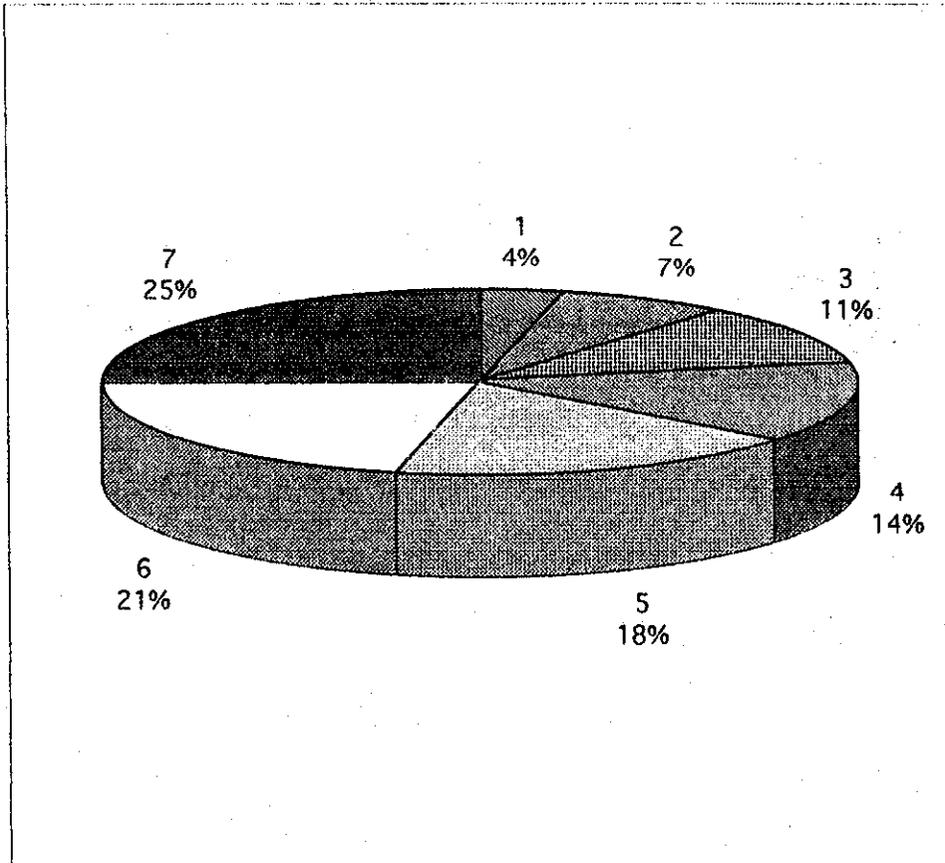
**10. Qué sabe sobre la situación de la empresa donde labora?
(Misión, ventas, programas, problemas):**

Figura No. 15 Misión:



- 1 No la conoce
- 2 Mantener la calidad
- 3 Producir alimentos balanceados para animales con las mejores materias primas al más bajo costo
- 4 Mejorar la empresa y la calidad
- 5 Hacer bien las cosas para lograr la satisfacción del cliente
- 6 Seguir adelante
- 7 Darle al cliente calidad
- 8 Superar ventas respecto a otras empresas
- 9 Superar record de ventas
- 10 Darle buen producto y buen precio al cliente
- 11 Ser número uno en productividad y servicio al cliente
- 12 Elaborar productos con tecnología y calidad a bajo costo
- 13 Producir
- 14 Velar por el trabajador

Figura No. 16 Ventas:



- 1 *No tienen acceso a esa información*
- 2 *Sólo saben cuando rompen récord de ventas*
- 3 *Preguntan al despacho para informarse*
- 4 *Por experiencia y observación de producción lo estiman*
- 5 *La supervisión les dan información mensual*
- 6 *Cada año reciben información*
- 7 *A veces les dicen en reuniones informativas*

Figura No. 17 Programas:

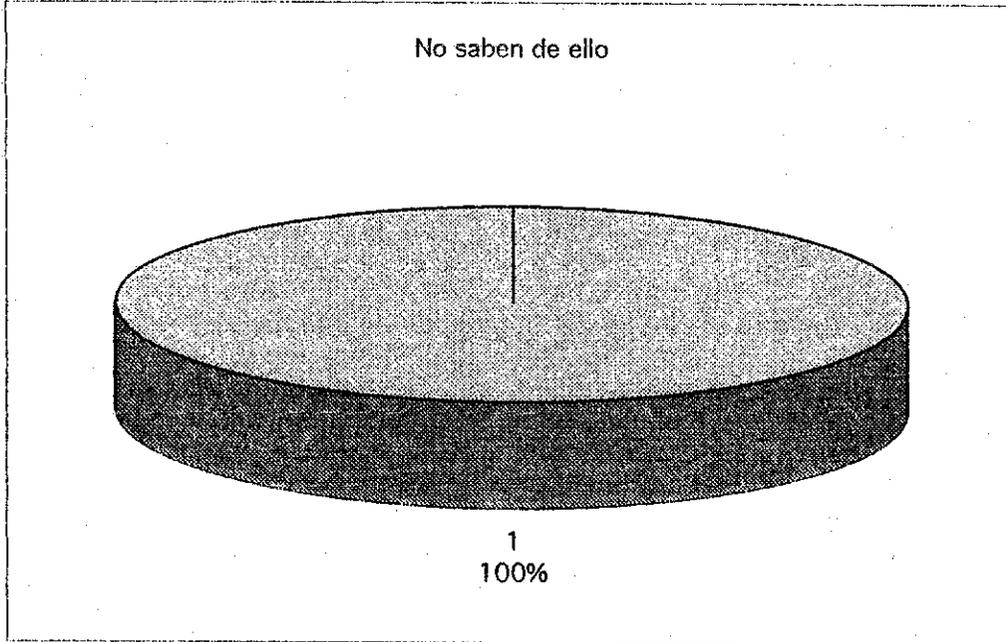
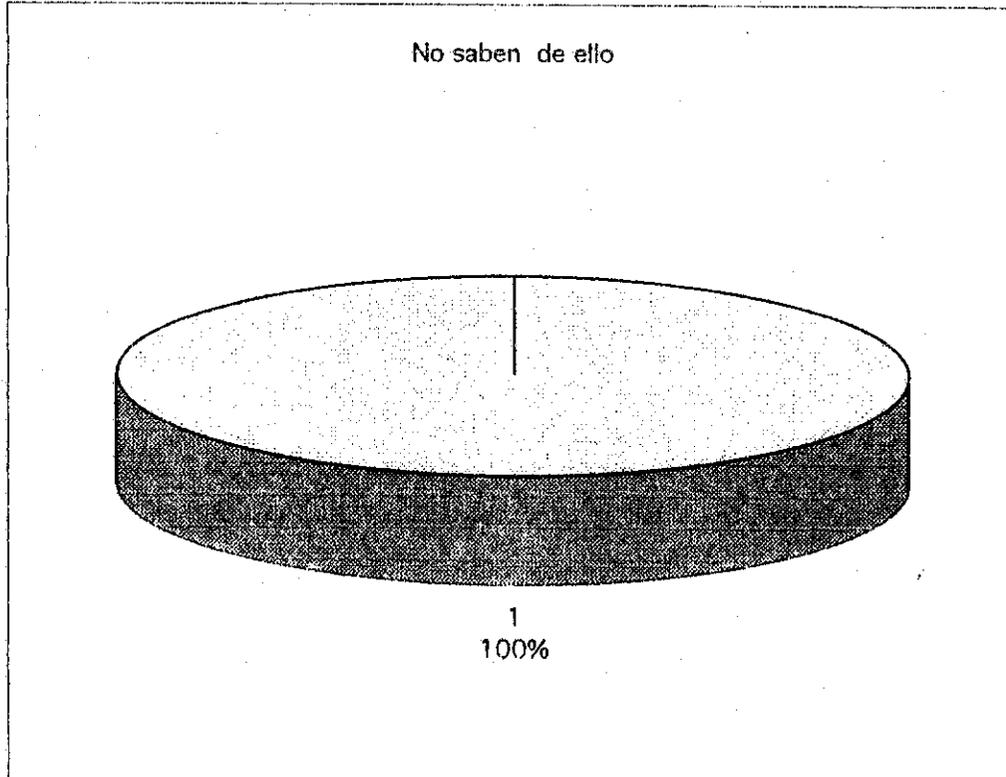


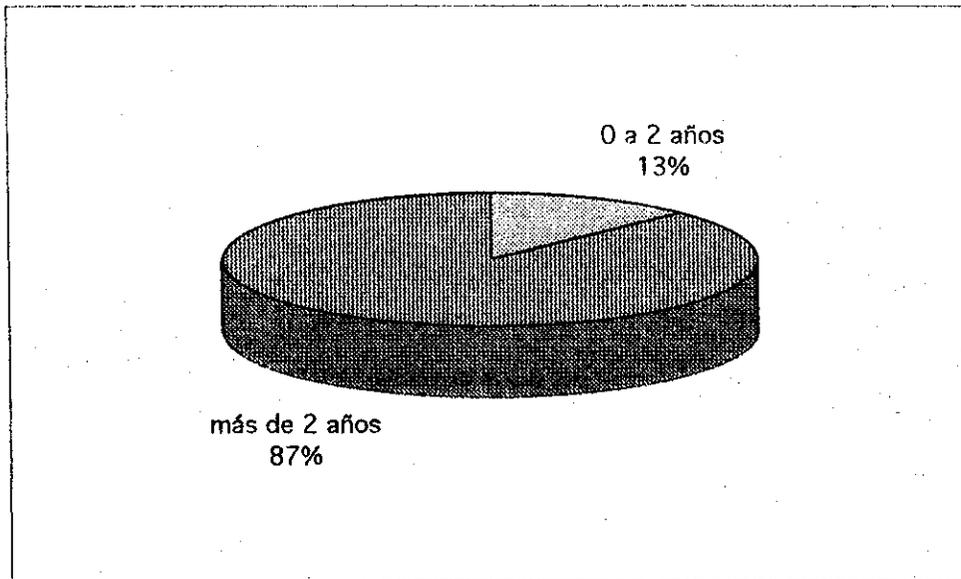
Figura No. 18 Problemas:



3.1.5.2 Cuestionario de área de supervisión

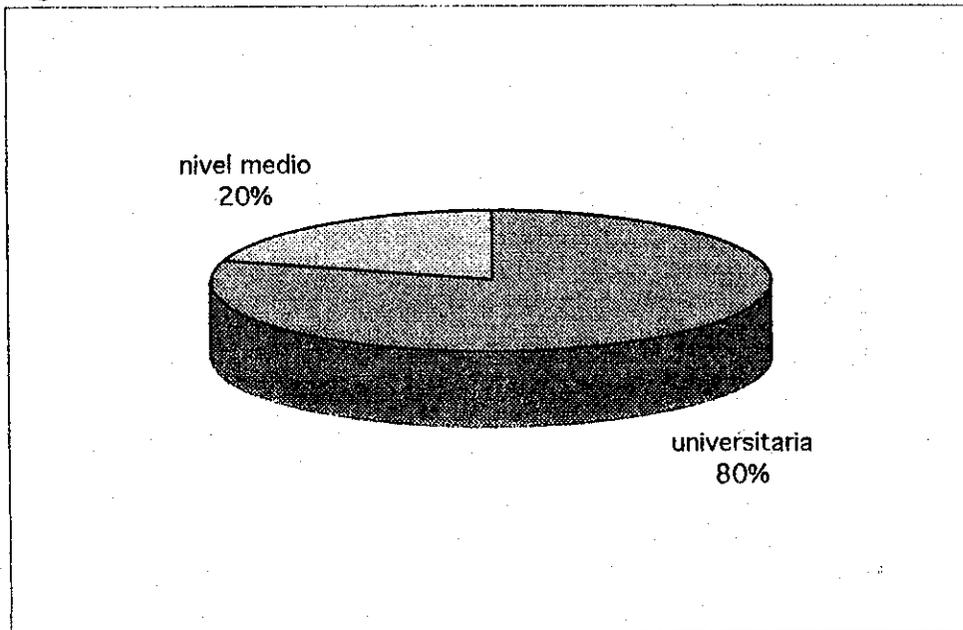
3. ¿Tiempo de laborar en la empresa?

Figura No. 19



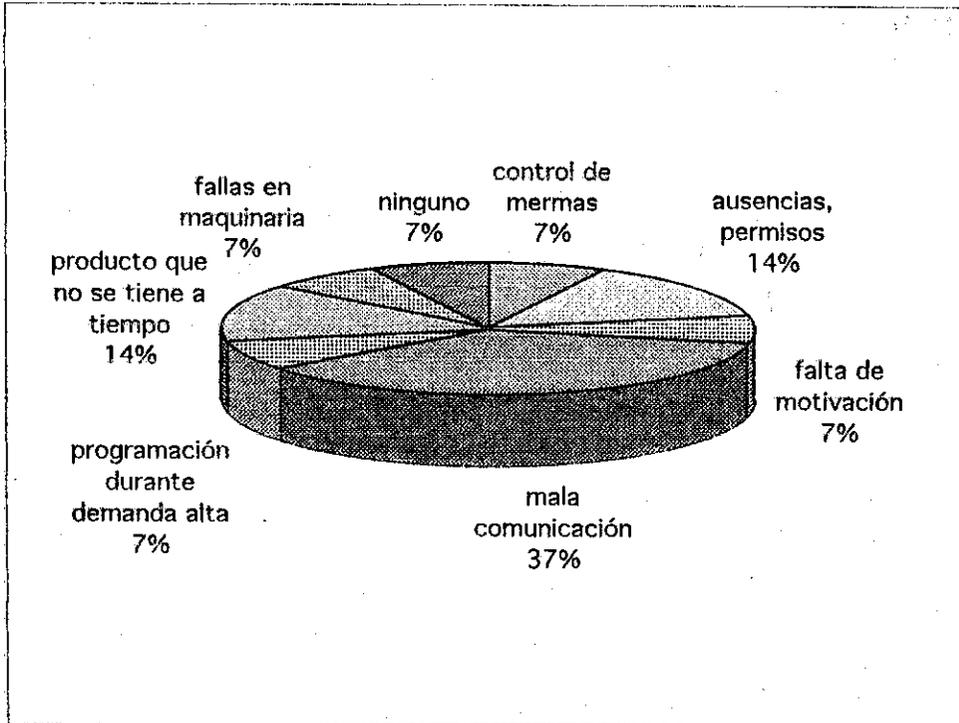
4. Nivel académico

Figura No. 20



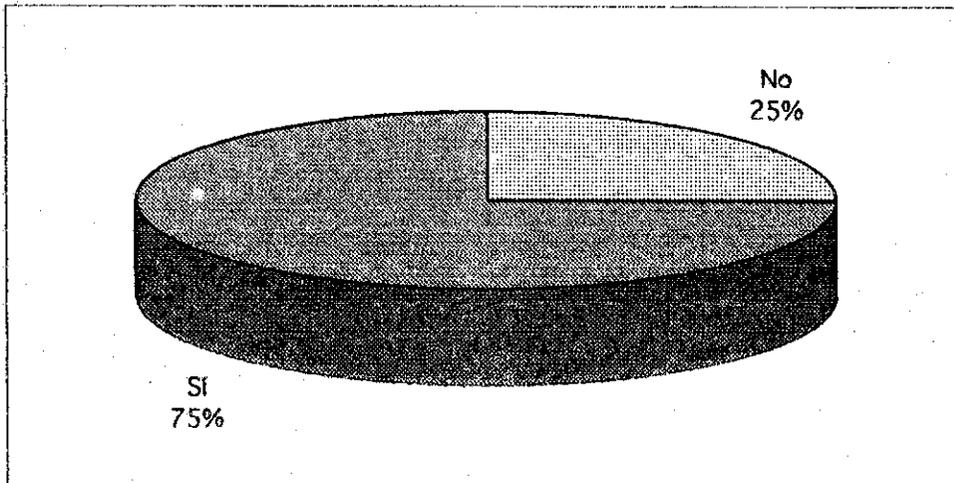
5. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en su área?

Figura No. 21



6. ¿Sus trabajadores son muy dependientes de Ud?

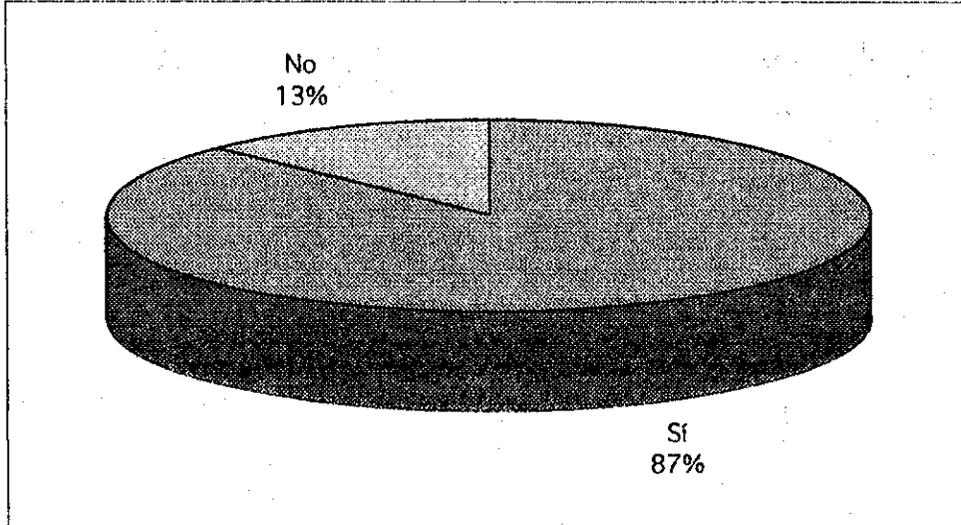
Figura No. 22



Aunque existen programas de entrenamiento en realización para hacerlos más independientes.

7. ¿Piensa que el personal a su cargo podría tomar decisiones?

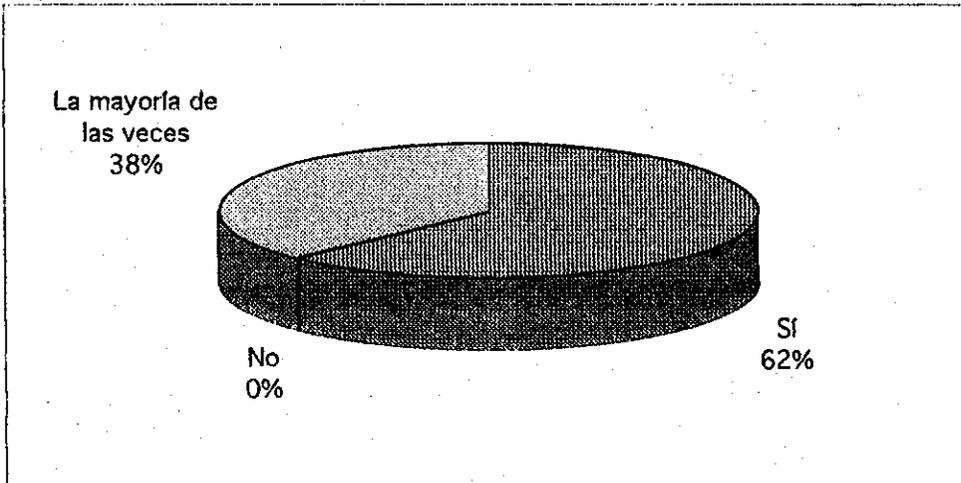
Figura No. 23



*Sí, pero con entrenamiento apropiado.
Sí, aunque en época de alta demanda, la mayoría de
decisiones se centran en el superintendente.*

**8. ¿Cuándo da una instrucción al personal a su cargo,
le entienden desde la primera vez?**

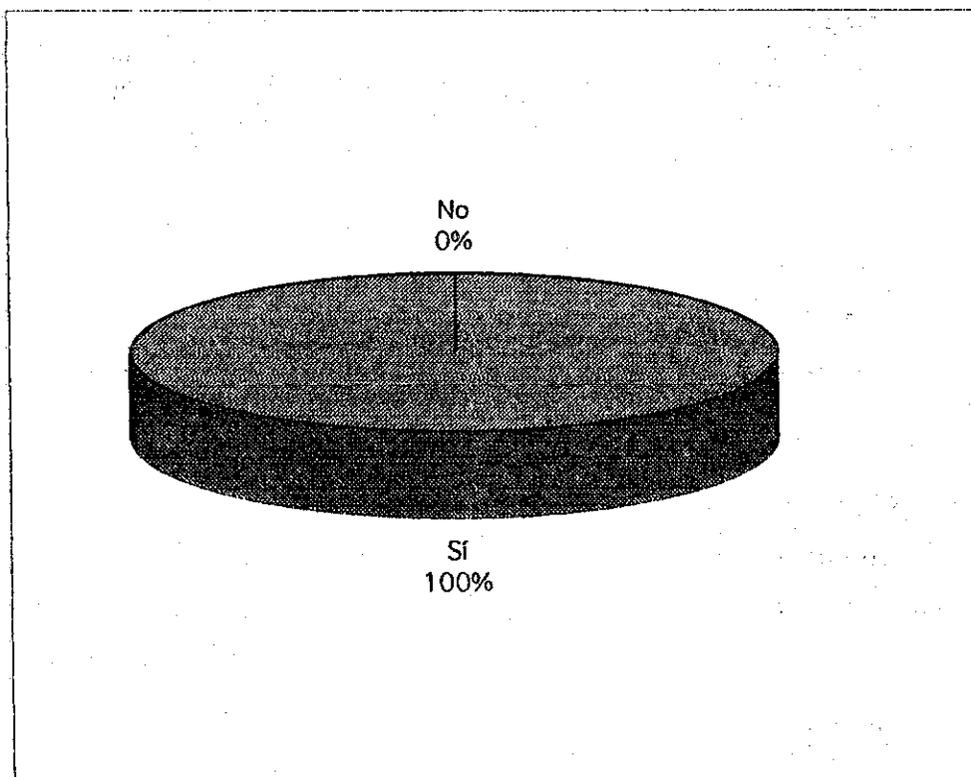
Figura No. 24



*Tratan de explicar bien para que exista una mejor
comprensión y no dar lugar a dudas.*

9. **¿Ha implementado alguna herramienta que le permita mejorar la supervisión a su cargo? ¿Cuál?**

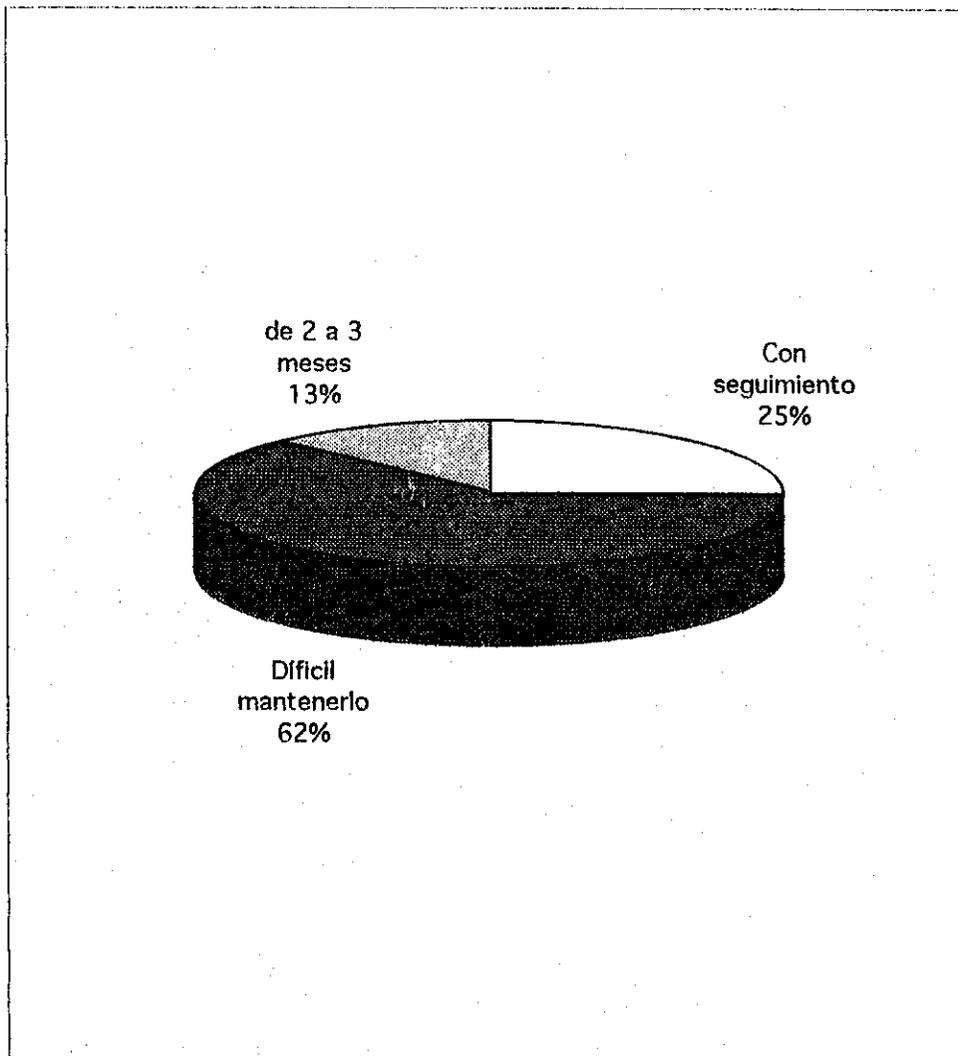
Figura No. 25



- Ejemplos :**
- a. Reuniones informativas**
 - b. Reuniones sobre capacitación**
 - c. Mejoramiento de turnos**
 - d. Mejoramiento de formularios para reportes**

10. *¿ En las reuniones o pláticas que Ud. ha impartido, ha visto e efecto deseado y el cambio esperado en seguida?
¿Cuánto tiempo a tardado?*

Figura No. 26

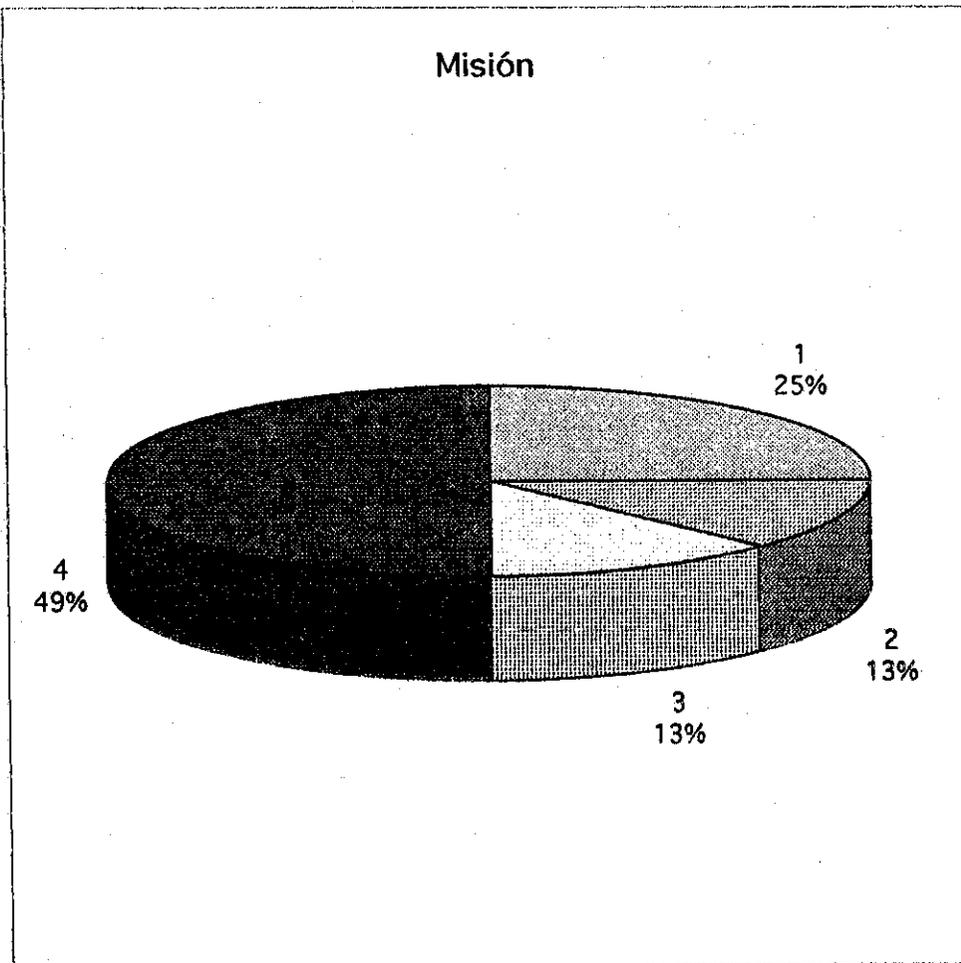


Tiempo que ha tardado el cambio

- a. *el cambio se da, según el 100% de los entrevistados*
- b. *el cambio se da cuando se le da seguimiento*
- c. *el cambio se da, pero es difícil mantenerlo*
- d. *el cambio se nota después de 2 a 3 meses*

11. ¿Qué sabe Ud. sobre la situación de la empresa sobre los siguientes aspectos: misión, valores, ventas, programas y problemas?

Figura No. 27



- 1 *Producir el mejor producto con la mejor calidad*
- 2 *Elaborar alimentos balanceados de calidad al menor costo, siendo la mejor opción al cliente*
- 3 *Ser líder en el mercado vendiendo al más bajo costo*
- 4 *Ser la mejor opción al cliente*

Figura No. 28

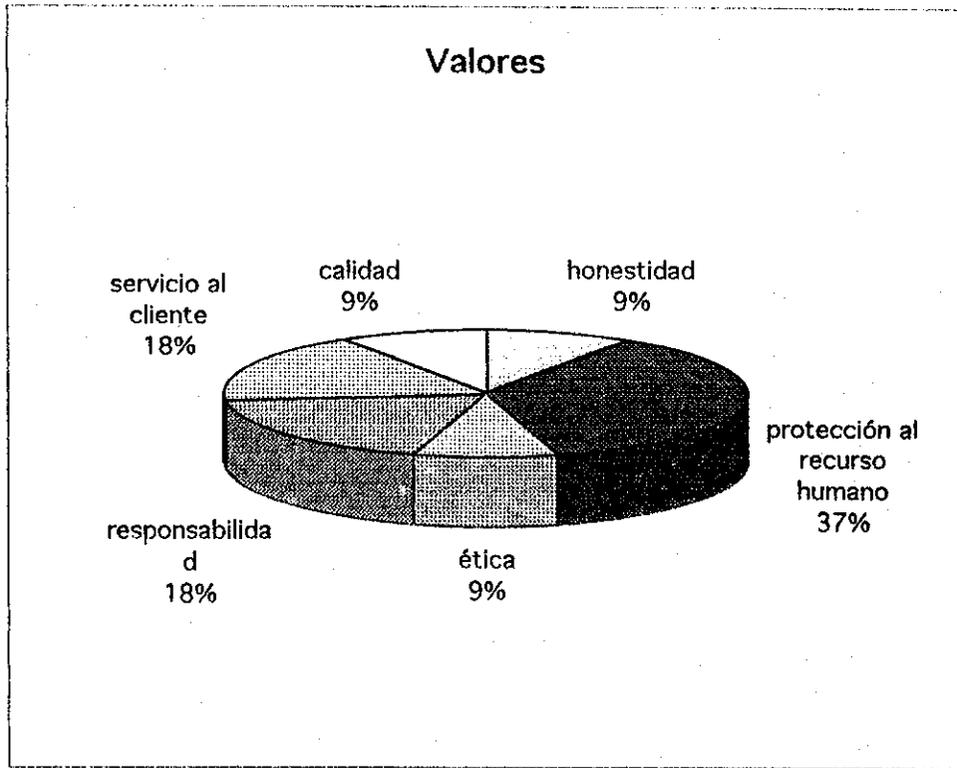


Figura No. 29

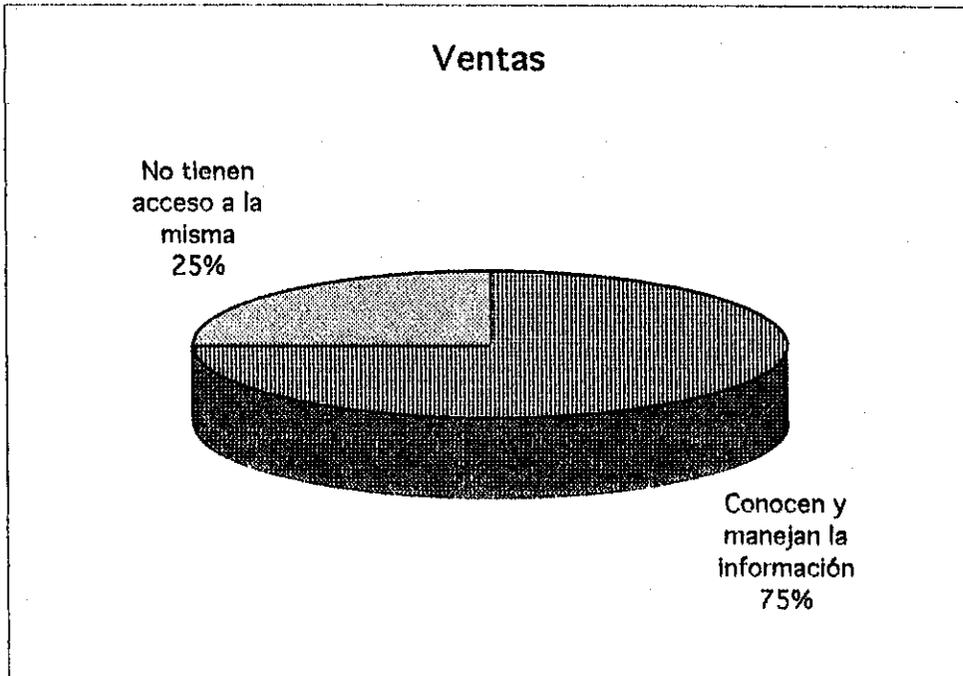


Figura No. 30

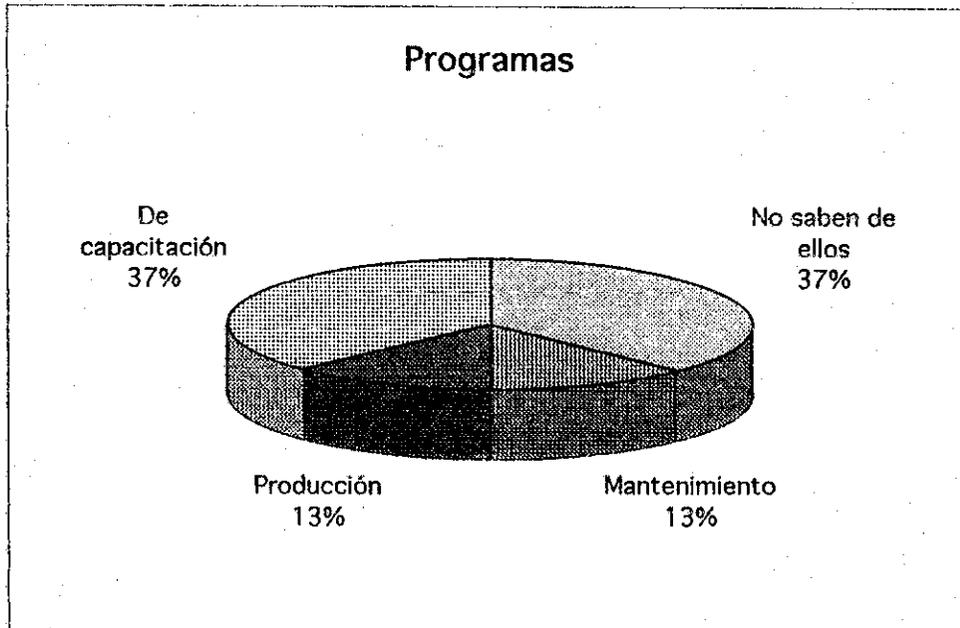
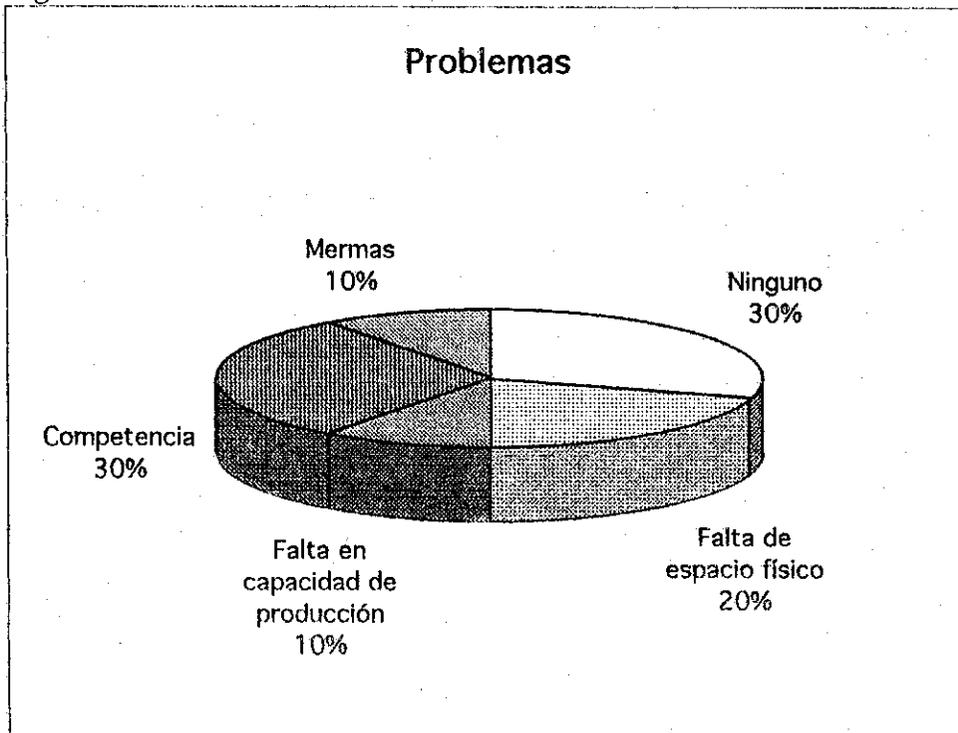
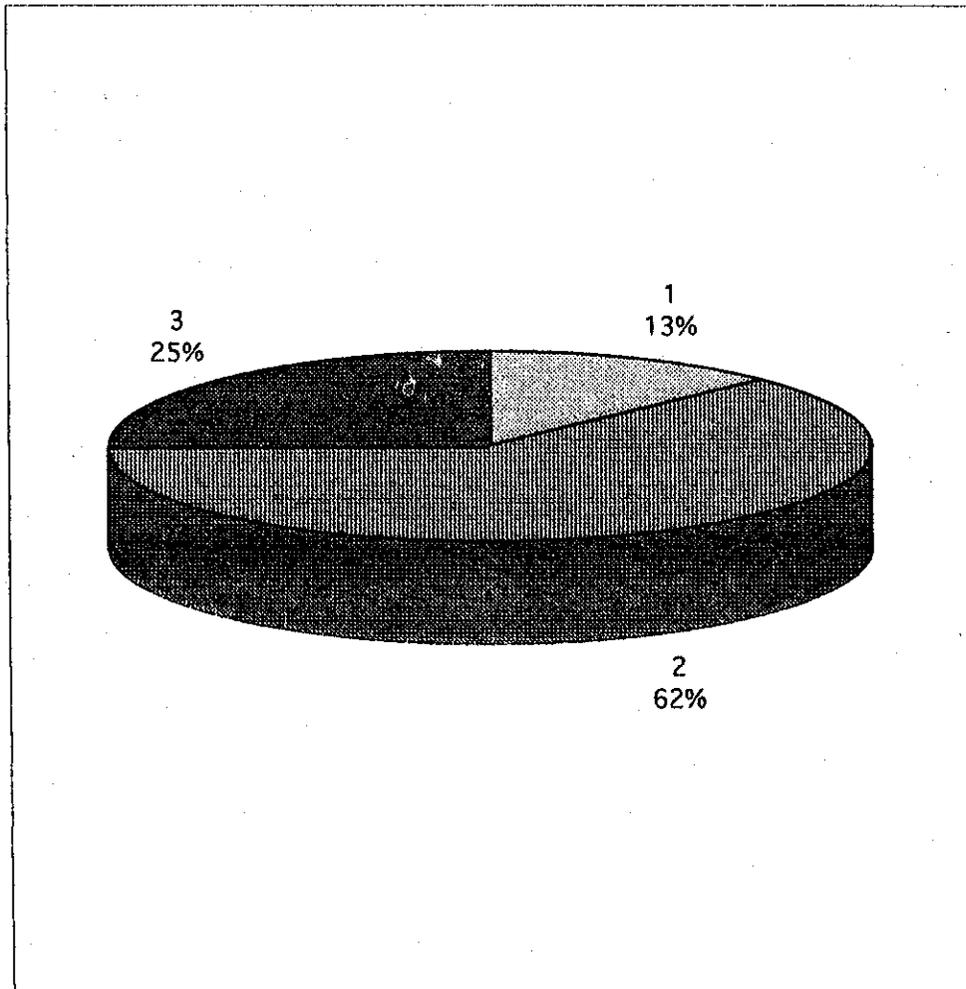


Figura No. 31



12. ¿Qué opina sobre el reglamento y los programas de Seguridad Industrial de la empresa?

Figura No. 32



- 1** *Bastante completo que necesita ser actualizado debido a maquinaria e instalaciones*
- 2** *Falta de conocimiento y concientización a nivel operativo*
- 3** *no se le da el seguimiento por falta de tiempo*

3.1.5.2 Análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta útil para la planeación a corto, mediano y largo plazo, ya que muestra la situación de la empresa como una organización y el ambiente externo dentro del que se encuentra funcionando.

*Su nombre proviene de las iniciales de los elementos que analiza: **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.***

La situación interna se examina por medio de las fortalezas y debilidades, mientras que el ambiente externo por medio de las oportunidades y amenazas.

Anque es una herramienta de tipo participativo, en el análisis que se desarrolla a continuación, no tuvo participación el personal del Departamento de Producción sino fue realizado con los datos obtenidos en el estudio de la empresa; y se aplica al Departamento de Producción y los elementos en la implementación del Empowerment:

Ambiente Interno

a. Fortalezas

- 1. Tipo administrativo:** *la administración por objetivos (APO), es muy importante para Empowerment, ya que desarrolla la participación de todo el personal y utiliza la motivación para ello, por lo que sirve de encaminamiento o herramienta para Empowerment.*

2. **Motivación:** mediante prestaciones, incentivos y actividades recreativas (canasta básica mensual, celebración de cumpleaños, campeonatos deportivos, reconocimientos por record de ventas y otros), son la motivación intrínseca que Empowerment necesita para que el personal se identifique, confíe y mejore su labor en la empresa.

3. **Capacitación:** es otro factor importante, ya que la capacitación permite asumir responsabilidades.
La empresa por medio de una reunión quincenal de entrenamiento y capacitación laboral, logra que se haga más fácil y propicio un ambiente Empowerment.

4. **Actitud:** la administración y la empresa en general, están anuentes a una mejora continua por medio de la búsqueda de mejores métodos, procesos y nuevos proyectos, para todas las áreas y a todo nivel, Esta actitud es buena para el Empowerment.

5. **Rotación de personal:** la rotación de personal es baja en la empresa, los resultados de los cuestionarios muestran que el mayor porcentaje de trabajadores tienen más de dos años de laborar en la empresa, por lo que se tiene un grado mayor de confianza en ellos.

b. Debilidades

1. ***Comunicación:*** *la comunicación entre todos los niveles del departamento existe, pero no es tan fuerte este factor, por lo que sin una buena comunicación se hace más difícil implementar Empowerment.*
2. ***Conocimiento:*** *información sobre ventas, costos, valores, misión, objetivos, no es del conocimiento de todos y sin él no se puede tomar decisiones.*
3. ***Iniciativa y participación:*** *el personal aún no muestra mucha participación en la aportación de ideas y solución de problemas.*
4. ***Problemas en proceso:*** *problemas como control de mermas, plagas y otros.*

Ambiente externo

c. Oportunidades

1. ***Servicio al cliente:*** *un personal facultado, hace productos de mejor calidad y presta mejor atención al cliente.*
2. ***Mercado:*** *existe la oportunidad de mejorar la participación en el mercado con mejor personal, calidad, costo y productividad .*
3. ***Cambios mundiales:*** *al innovar nuevos sistemas administrativos podemos enfrentar los cambios económicos que surgen como la globalización.*

d. Amenazas

1. **Competencia:** el crecimiento de la competencia requiere que se hagan mejoras y cambios para poder enfrentarla.
2. **Cambios económicos:** los cambios económicos como la globalización requieren que todos los elementos o recursos organizacionales deban optimizarse.
3. **Factores nacionales:** algunas políticas, impuestos, inflación y otros son causa de mejorar todos los recursos de la empresa , y de ésta manera poder atender a esos factores.
4. **Políticas industriales:** las nuevas políticas y normas que a nivel mundial se adoptan para proteger y servir mejor al consumidor, hacen que debamos utilizar las nuevas herramientas no sólo administrativas sino a nivel organizacional.

El análisis F.O.D.A. se resume en la figura 33.

Figura No. 33

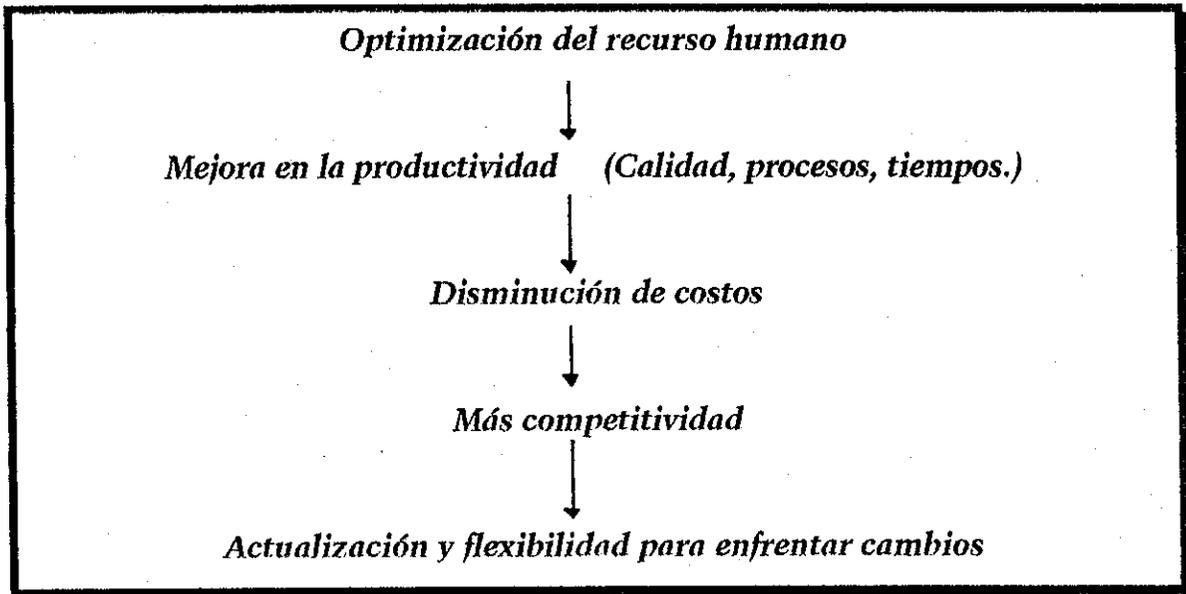
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Tipo administrativo	1. Servicio al cliente	1. Comunicación	1. Competencia
2. Motivación	2. Mercado	2. Conocimiento	2. Cambios económicos
3. Capacitación	3. Cambios mundiales	3. Iniciativa y participación	3. Políticas nacionales
4. Actitud		4. Problemas en proceso	4. Políticas industriales
5. Rotación de personal			

4. DESARROLLO DEL PLAN E IMPLEMENTACIÓN DE EMPOWERMENT EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

4.1 Importancia de la implementación del plan

Antes de presentar el plan de la implementación, se debe señalar la importancia que tiene el Empowerment en la administración de toda empresa, porque sin la convicción de que esta herramienta administrativa es necesaria e importante, no se logrará su implementación, ni obtener los resultados esperados.

Los resultados que se tiene al implementar Empowerment son los siguientes:



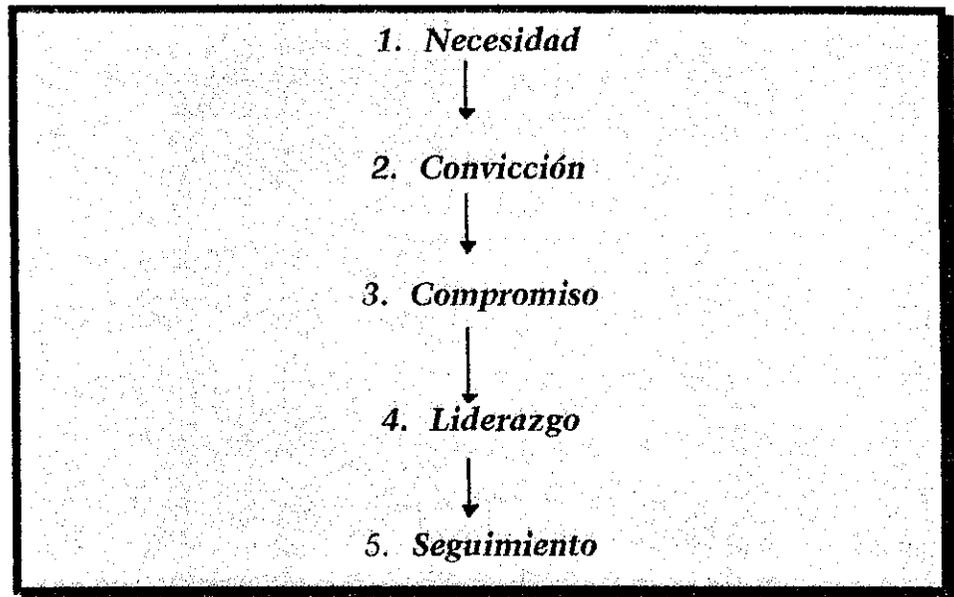
El facultar al personal da como resultado un personal más eficiente, es decir, una optimización del recurso humano; el personal ya facultado toma decisiones y hace que los problemas se resuelvan más rápidamente, por lo que la calidad, los procesos y por consiguiente el producto mejora; y se logra disminuir los costos, lo que resulta en una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos. Todo lo anterior nos permite ser más competitivos y así poder enfrentarse a cambios que sugen hoy en día a nivel industrial.

Pero en realidad los cambios no surgen de un día para el otro, y tampoco es el caso de Empowerment. Es un cambio lento y gradual, pero seguro si se tiene el seguimiento y el compromiso que él requiere para su implementación.

¡De otra forma no lo intente, pues no tendrá éxito!

El liderazgo es otro factor decisivo en la implementación del Empowerment, ya que por ser de tipo administrativo se necesita de él para poder lograr que el personal que se verá afectado, se involucre, participe y apoye el plan. Del liderazgo se trata con más profundidad en el inciso 4.3 de esta sección.

De esta manera se puede decir que la gerencia necesita de:



4.2 Desarrollo del plan del proceso de facultación

El plan cuenta con ocho etapas, de las cuales cuatro son estáticas y cuatro son dinámicas:

4.2.1 Etapas estáticas

- 1. Elegir al director del plan:** *El director líder del plan tiene que ser una persona o un grupo de tres personas a lo sumo, para poder planear y llevar a cabo las etapas del plan, y darle el seguimiento que se necesitará, para su implementación.*

Deberá o deberán ser personas responsables, identificadas con Empowerment y seguras plenamente que sí se puede implementar el plan.

La experiencia en trabajo en equipos o manejo de personal, así como conocimiento de Empowerment serán indispensables para el o los líderes.

Se necesita que la persona o personas, cuenten con el tiempo suficiente para llevar a cabo el plan, se recomienda que el líder trabaje para la empresa.

De no ser así, se puede pedir la asesoría a un profesional.

Para dirigir el plan, se recomienda que sea el superintendente, porque es la persona que tiene una directa relación laboral entre gerencia y planta. Su trabajo es realizado en la planta, lo que hace que conozca bien el trabajo de todos, y que todos le conozcan a él. Actualmente en el superintendente de planta se concentra mucho la toma de decisiones, es una persona que cuenta con la experiencia en el manejo de personal, y está cerca de los problemas que ocurren.

Es donde deberá comenzar la descentralización de la toma de decisiones.

En caso de que se decida tener un grupo de líderes se recomienda para ello, que participen en él los supervisores de planta, quienes conocen a todos los trabajadores de los turnos, sus habilidades, capacidades, limitaciones y sus deficiencias, por lo que aportarán información importante en la formación de grupos, participación y motivación, así como en la capacitación a la facultación.

Se recomienda a estos candidatos para la dirección del plan por ser las personas a las que recurren los trabajadores cuando ocurre un problema (Ver pág 53, 54 y 69).

2. **Orientación:** Lo primero que se requiere es encontrar la finalidad que tendrá el plan, que se pretende o que se desea lograr.

La finalidad del plan es: “Facultar al personal para que tomen decisiones en cuanto a las actividades laborales del departamento, que permitirá un mejor desempeño de sus actividades y una adecuada independencia del trabajador, para que tanto la empresa como el trabajador se desarrollen y beneficien.”¹²

Este es el punto de partida para el líder del plan, dar a conocer la finalidad que tendrá el plan a todos los trabajadores del departamento, de manera que ellos conozcan la orientación del plan.

*Con base en los problemas que las encuestas reflejan, la orientación es al **negocio** o referido a los objetivos de la empresa, de manera que se debe orientar al mejoramiento de las formas de trabajo: comunicación, toma de decisiones respecto a funciones de trabajo y mayor participación del área operativa en la toma de decisiones y solución de problemas.*

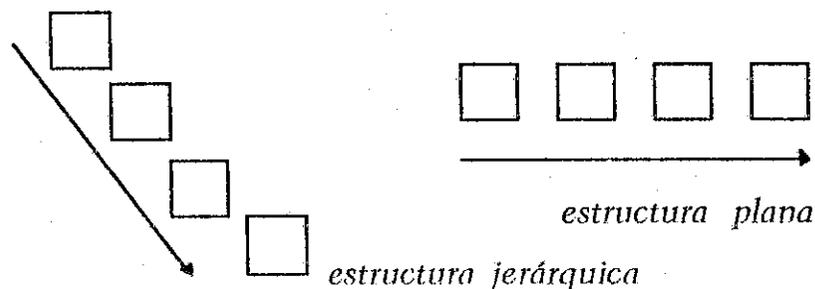
3. **Definir el papel de la gerencia:** La gerencia juega un papel importante en la implementación del plan, ya que sin el apoyo de ella no se podrá obtener el compromiso, la confianza y la credibilidad de todos los involucrados en la

implementación; de esta forma es la gerencia la encargada de brindar el apoyo al líder para que todo el plan se vuelva factible. El papel de la gerencia se resume entonces en una palabra “**facilitador**” del plan:

Porque se comprometerá con el plan, lo que le dará confianza a todos, apoyará al director del plan y le asesorará en todas las actividades de la implementación, brindará el apoyo económico que el plan necesitará en materiales para la facultación y motivación (remuneraciones y reconocimientos), así como imprevistos; de esta forma facilitará la implementación del plan.

4. **Estructura:** es importante contar con una administración por objetivos donde exista participación en todos los niveles, y como la empresa ya cuenta con ella, se vuelve más fácil el convertir a estructura Empowerment, donde se debe compartir información con todos y convertir los niveles jerárquicos en “socios” es decir, personal que pueda opinar, participar y velar por los intereses de toda la empresa que benefician a todos.

Estructuras planas que suavizan jerarquía:



La autoridad de la jerarquía no se pierde, pero las responsabilidades adquieren igualdad para todos, del mismo modo que la participación.

Este cambio se hace en forma gradual conforme se faculta al personal, y no de un día al otro, no se informa de ello, sólo ocurre que el personal desarrollado en toma de decisiones y responsabilidades adquiere por sí mismo esa estructura plana donde habrá descentralización en la toma de decisiones.

El Empowerment deberá ser planificado en cada departamento, como es el plan de implementación para el Departamento de Producción, que ha tomado en cuenta todos sus elementos, y se tendrán que formar equipos Empowerment, para así tener el tamaño reducido con el que se puede trabajar.

No se deberá tomar el mismo plan para los demás departamentos, ya que en éste, se realizó un estudio previo y según las características halladas en el Departamento de Producción.

El cambio en la estructura llevará a la flexibilidad que tanto la gerencia como los nuevos socios Empowerment adquieren para responder a cambios que se obtienen en la etapa dinámica del plan.

4.2.2 Etapas dinámicas

Las últimas cuatro etapas son las que se repiten luego de establecidas las etapas estáticas, las cuales a diferencia de éstas sólo se planifican una sola vez al

inicio, mientras que las dinámicas se repiten según los niveles jerárquicos con los que se cuenta antes de la implementación.

Se debe repetir dichas etapas cuantas veces sea necesario para facultar todos los diferentes niveles del personal, empezando desde los niveles superiores hacia los inferiores.

De esta forma en el departamento de producción se tendrán tres niveles importantes que planificar: supervisores, encargados y operarios.

Las etapas a planificar son:

5. **Estudio:** en sesiones planificadas entre líder y gerencia se deberá establecer las funciones que la persona facultada podrá asumir, así como las responsabilidades y decisiones que tomará: Ej:

Estudio para área de:

Puesto:

Funciones actuales:

Funciones y responsabilidades que deberá asumir:

Decisiones que deberá tomar:

Para ello se tiene que acudir a su actual perfil del puesto y su actual desempeño, para así confrontar datos con apéndice 3 y obtener la información necesaria para darle dirección a la facultación.

- a. Establezca el objetivo de la capacitación*
- b. Revise la descripción del puesto, así como las tareas que la persona aún no realiza para definir la toma de decisiones según cada puesto*
- c. Prepare un plan de capacitación de involucramiento del trabajador: (estrategias de capacitación) plan que se dirige a fomentar la efectividad organizacional al lograr que los empleados participen en la planificación, organización y manejo de sus puestos:*

Qué reuniones se llevarán a cabo: informativas, de entrenamiento sobre funciones, de entrenamiento sobre toma de decisiones, prácticas de trabajo y toma de decisiones y de trabajo en grupo.

Planifique también la participación de todos por medio de dinámicas, preguntas sobre la reunión, prácticas de solución, simulacro y análisis de problemas en grupo.

Utilice siempre materiales diferentes y/o nuevos para cada reunión, coloque la posición de las sillas de la sala de reuniones en forma diferente, deberá hacer todo lo necesario para atraer la atención y el interés de todos.

Todo respecto a la forma de en que se hará la capacitación, constituye el plan de involucramiento del trabajador.

6. **Motivación:** como ya se estableció en el análisis de la empresa la motivación es una fortaleza de la empresa, la parte extrínseca es en donde ha trabajado más en remuneraciones monetarias, reconocimientos, premios y otros incentivos.

La motivación extrínseca requiere que se tenga un sistema de premios y reconocimientos por decisiones acertadas, el valor de dichos premios y reconocimientos debe ser monetario, y se deja a criterio y posibilidades de la empresa.

La motivación intrínseca se logrará mediante:

- 1. El reconocimiento (no monetario) a la creatividad, y a la participación en las actividades, como: diplomas, playeras, almuerzos o un simple "bien hecho".*
- 2. La capacitación debe fomentar desarrollo e importancia al trabajo del trabajador, así como nuevos conocimientos.*

De esta forma se logra llenar la necesidad de autorrealización del empleado y se obtiene de él mayor capacidad y compromiso con la empresa.

Cerciorese de que los objetivos se vean alcanzables cuando motive a su realización.

7. **Capacitación:** toda persona que tome decisiones debe ser orientada para lograrlo, y la capacitación es la herramienta que ayuda a ello. Se trabajará con más énfasis en los niveles más bajos de la jerarquía: encargados y operativos de planta; donde el trabajador aún no participa activamente en la toma de decisiones en sus labores.

Empowerment requiere de una amplia capacitación, para así asegurarse que tienen las capacidades para realizar sus funciones.

7.1 Guía para la capacitación

- a. El líder junto a gerencia y/o la superintendencia del departamento deben planificar las reuniones de capacitación a la toma de decisiones, las cuales deberán ser una vez a la semana o como mínimo dos veces al mes.
- b. Un día al mes se deberá realizar una práctica en toma de decisiones en la cual debe participar el personal a facultar y el jefe inmediato. Estas prácticas se dividirán en dos etapas:
- b.1 la etapa de entrenamiento:** el jefe inmediato enseña a como tomar la decisión, según la situación que se trate. Ej: en el caso del entrenamiento al encargado de mezcla, el supervisor como jefe inmediato, deberá enseñarle como cumplir con la producción diaria, cuando ocurren imprevistos (cantidad insuficiente de ingredientes, tolvas llenas, otros), para que el encargado tome la decisión de ordenar los productos para mezclarlos, y cumplir con el objetivo de producción al terminar su turno, señalar

las alternativas que tiene en orden prioritario a las soluciones.

b.2 **la etapa de realización:** se práctica la toma de decisiones sin el jefe inmediato, pero con supervisión al final de cada tarea terminada.

Ej: El encargado de mezcla deberá realizar una práctica, tomando la decisión de que producto mezclar, y al final del turno el supervisor revisará que el objetivo de producción se haya cumplido.

Estas prácticas se deben planificar y definir el tiempo que durarán, no se puede estipular ahora mismo, sino según el nivel que se este capacitando, así será el tiempo necesario para ello.

c. Gradualmente, se deja que los trabajadores ya capacitados trabajen solos y adquieran las funciones y responsabilidades que se planearon al inicio, para convertirlos de trabajadores a personal facultado o socios de la empresa.

7.2 Ciclo de capacitación

a. Al inicio de la capacitación proporcione un bosquejo del material que se va a presentar

Agenda	fecha
Temas a tratar	
1.	
2.	
3.	
Notas	

- b. *Trate de utilizar términos y conceptos familiares a los asistentes, el lenguaje es muy importante para que la información sea comprendida y la comunicación sea efectiva. Si utiliza algún tecnicismo o alguna palabra poco usual en la capacitación, explíquela. Ej: si habla del cliente interno de la empresa, indique que es el trabajador de la estación siguiente que recibe el trabajo o el producto semi terminado en el proceso de producción.*
- c. *Utilice todo el material de apoyo visual, sesiones para el aprendizaje de resolución de problemas, simulaciones, prácticas de toma de decisiones supervisadas, debates, análisis de toma de decisiones correctas.*
- d. *Delegue especificando el alcance de la autoridad del subordinado, es decir, que se deberá señalar las funciones, responsabilidades y decisiones que el trabajador realizará y sus limitaciones en las mismas, además informe sobre la delegación a todos.*
- e. *Se aprende mejor en la práctica*
- f. *Los asistentes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son inmediatamente contestadas y reforzadas con un rápido “bien hecho”.*
- 8. ***Evaluación:** al final de cada ciclo se evaluarán que los objetivos que se plantearon en el estudio sean cumplidos, midiendo el desempeño actual del personal ya facultado. Esta etapa debe ser realizada por el líder.*

Esta etapa toma menos tiempo que las demás pero, es la más importante, aquí se define si se deben hacer correcciones a lo planificado o debe seguirse con el siguiente nivel a capacitar.

Se evaluarán los aspectos siguientes:

a. Reacción:

¿Le gustó?

¿Piensan que vale la pena?

¿Piensan que es valioso lo que han recibido?

b. Aprendizaje:

Mediante prácticas de toma de decisiones con poca supervisión.

c. Conducta:

¿Los trabajadores participan?

¿Lo hacen por obligación?

¿Lo hacen porque desean aprender y desarrollarse?

d. Resultados: *al final se hace la evaluación más importante, se ha logrado el objetivo planeado durante el estudio!*

De esta manera obtenemos una interacción dinámica como sigue:



Cada nivel que va siendo facultado, desarrolla mayor conocimiento y habilidad para tomar decisiones y se vuelve más responsable, de esta manera participa en el siguiente nivel de capacitación a facultar, hasta llegar al operativo.

4.3 El liderazgo dentro de los equipos Empowerment

Las características que deberá tener la persona que ejercerá el liderazgo para administrar el plan Empowerment serán las siguientes:

- a. Accesible, tener las puertas abiertas a todo empleado*
- b. Consejero, saber como y cuando aconsejar*
- c. Solucionador de problemas*

- d. Consentrase en los objetivos a cumplir y en los estímulos y premios que merece la gente*
- e. Trato sencillo*
- f. Saber escuchar*
- g. Explicar con sencillez los valores de la empresa*
- h. Ser persistente*
- i. Presentar las cosas fáciles*
- j. Ser tolerante ante discrepancias*
- k. Admitir errores*
- l. Usar la comunicación personal*
- m. Entrenarse a problemas difíciles*

Es importante que se encargue del plan un miembro activo de la empresa, que tenga conocimientos en el funcionamiento y manejo del personal, que conozca del Empowerment y que cuente con el tiempo para realizarlo, se recomienda a la superintendencia de planta para el mismo.

Si en caso no existieran candidatos para la dirección del plan, se puede entrenar a un miembro de la empresa en una capacitación externa, en instituciones como INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) u otras instituciones que puedan dar asesoría y capacitación al líder elegido.

4.4. La información que debe manejarse

La información es un tema delicado, que las empresas prefieren proteger e informar solamente al personal indispensable.

Sin embargo, esta empresa informa a los empleados sobre temas importantes, como récord de ventas alcanzados, bajas en ventas, aumentos en costos, control de mermas y otros, aunque no periódicamente.

Lo primero será dar a conocer la visión, la misión y los valores de la empresa en forma directa y clara, por medio de cuadros informativos, colocados en lugares accesibles a todos (el comedor, la sala de juntas y otros donde se considere adecuado).

En este caso la empresa ya cuenta con la visión, la misión y los valores, como se muestran a continuación, pero éstos sólo se conocen actualmente a nivel administrativo, no en todas las áreas de la empresa:

NUESTRA VISIÓN ES:

“ Producir alimento balanceado para animales, al menor costo posible, ofreciendo el mejor servicio a distribuidores y consumidores.

Siendo la mejor opción en compra, líderes en el mercado y buscando una compensación a la empresa.

Dirigir investigaciones de tecnología, que mejore los procesos productivos”.

NUESTRA MISIÓN ES:

“Ser la mejor opción de clientes, distribuidores y proveedores, orientar los programas de capital de inversión para actualizar su tecnología en los diferentes procesos de departamento y que ésto les permita alcanzar una justa compensación para la compañía”.

NUESTROS VALORES SON:

1. *Ética*
2. *Moral*
3. *Calidad*
4. *Servicio*
5. *Desarrollo*
6. *Estabilidad*

Se deberán realizar dos sesiones informativas:

- a. A la gerencia y mandos medios: una sesión donde se informará de la aplicación del plan de implementación Empowerment, su finalidad, orientación y resultados que se esperan, así como de la participación que se necesitará de cada uno.*
- b. A trabajadores: con la misma finalidad que la anterior, se informará a los trabajadores sobre la realización del plan y de la participación de todos; con la diferencia que para ésta se deberá usar un lenguaje y una explicación sencilla de manera que sea entendido y llegue el mensaje.*

4.4.1 Información a los trabajadores facultados

La información no puede darse al trabajador de junto desde un inicio, debe definirse el propósito que se desea lograr al compartir la información.

Esta información debe concientizar al trabajador en el uso de los recursos (materia prima, maquinaria, tiempo, etc) que utiliza, y motivarlo a aportar información para la resolución de problemas, realización de nuevos proyectos e implementaciones.

Será indispensable compartir información sobre:

- a. Mermas*
- b. Costo de mermas*
- c. Ventas*
- d. Análisis de los anteriores*

Si se considera muy confidencial esta información, antes de iniciar el plan, será mejor principiar dando datos porcentuales y explicar el por qué se comparte la información, y el uso que se deberá hacer de ella.

Con esto los trabajadores se sentirán más identificados y comprometidos con la empresa, así como también sentirán que se les toma en cuenta y que su trabajo es importante.

4.5 Fronteras y autonomía

Los trabajadores actualmente no cuentan con la experiencia para trabajar como personal facultado y así poder tomar decisiones, por lo que se hacen necesarias guías sobre la toma de decisiones o fronteras.

Estas fronteras se crean conforme el plan lo va necesitando. (en áreas que se presentan en sección 1.3.2).

Todas las fronteras se deberán dar a conocer a los trabajadores por medio de pláticas motivadoras, que además de informar hagan comprender la importancia de cada una y su utilidad para el trabajo de todos, para que de esta manera se concienticen y participen.

A continuación se presentan algunas de las principales fronteras con las que ya cuenta la empresa, pero aún no ha compartido con todos:

4.5.1 Visión de la empresa

La visión de la empresa hace comprender el propósito de lo que la empresa hace:

VISIÓN:

“ Producir alimento balanceado para animales, al menor costo posible, ofreciendo el mejor servicio a distribuidores y consumidores.

Siendo la mejor opción en compra, líderes en el mercado y buscando una compensación a la empresa.

Dirigir investigaciones de tecnología, que mejore los procesos productivos”.

Es importante señalar que la visión de una empresa debe tener dos elementos esenciales:

Calidad y

Seguridad

con los cuales se logra alcanzar la productividad.

Del mismo modo que la empresa cuenta con la visión, el plan de implementación Empowerment, crea una visión:

VISIÓN EMPOWERMET:

“ Mejorar la productividad, calidad y seguridad en el departamento de producción, optimizando el recurso humano por medio de la facultación al personal para la toma de decisiones”.

4.5.2 Valores y nuevos valores

Valores:

Los valores son las guías operativas respecto a la manera en que se debe trabajar.

En el Departamento de Producción de esta empresa actualmente trabaja con seis valores:

VALORES:

1. *Ética*
2. *Moral*
3. *Calidad*
4. *Servicio*
5. *Desarrollo*
6. *Estabilidad*

Estos valores son un elemento clave que asegura la forma de proceder del trabajador en la misma dirección de las creencias de la empresa y bajo las reglas y políticas de la misma.

Si los valores son conocidos y claros, la toma de decisiones se torna más fácil, por lo que se deberá informar sobre los valores a todos en la planta, así como explicarles la importancia y el por qué de cada uno de ellos, de modo que todos participen y sean bien comprendidos, de manera de no darle importancia a el conocimiento de los valores, sino a la práctica de cada uno de ellos todos los días.

Nuevos valores:

El Empowerment, hace que surjan nuevos valores dentro del ambiente de trabajo, los cuales se adquirirán cuando el personal sea facultado:

NUEVOS VALORES

1. Trabajo en equipo
2. Lealtad
3. Autorrealización
4. Creatividad
5. Confianza
6. Excelencia

¡La toma de decisiones basada en valores, ayuda a guardar el control!

Los nuevos valores se adquirirán al realizar un **trabajo en equipo** que crea el Empowerment, habrán equipos Empowerment que necesitarán de la **confianza** de la gerencia, **lealtad** para con la empresa con la información compartida, **creatividad** en la solución de problemas, y toma de decisiones acertadas, **excelencia** en toda actividad realizada por cada uno y el valor de la **autorrealización** de todos los trabajadores a todo nivel por parte de la empresa para lograr el desarrollo personal de cada uno y de la empresa.

4.5.3 Misión

Sobre la misión no se profundizará más que decir que deberá ser concida por todos, porque será más fácil trabajar conociendo el porqué de lo que hacemos.

MISIÓN:

“Ser la mejor opción de clientes, distribuidores y proveedores, orientar los programas de capital de inversión para actualizar su tecnología en los diferentes procesos de departamento y que éstos les permita alcanzar una justa compensación para la compañía”.

4.5.4 Papeles

¿Quién hace cada actividad?

Para poder definir bien la frontera de cada empleado facultado, se deberá conocer qué funciones se espera que realice, y qué tipo de decisiones deberá tomar.

Se deberá de conocer lo que los trabajadores saben sobre sus funciones o responsabilidades y se compararán con las funciones y responsabilidades que la gerencia espera de cada uno, y se podrá ver si realmente harán lo que se espera o se necesitará orientarlos mejor.

Esta técnica es conocida como el planeador de diez prioridades, pero en estudio realizado se obtuvieron las cinco principales responsabilidades de cada puesto, las cuales se pueden observar en el apéndice 3.

Los trabajadores jamás podrán ser facultados si no se sienten seguros de lo que exige su puesto, así que de ser necesario se tendrá que informar a cada

quién su papel dentro de la empresa y la responsabilidad y la toma de decisiones que deberá ejecutar.

“ La visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el factor decisivo”¹³

De este modo se deberá analizar cada una de las fronteras que se vayan necesitando además de las anteriormente expuestas, para así dirigir al personal a la toma de decisiones, y para que conozcan sus alcances y limitaciones, es decir las fronteras.

4.6 Formación de los equipos Empowerment

Los equipos Empowerment “autodirigen sus actividades”, Empowerment sugiere organizar el trabajo en torno a equipos, cuyos objetivos son altos y cuyas metas son las mismas que las de la empresa.

Cada uno de los equipos realizarán series de tareas interdependientes.

Crear un equipo Empowerment es un desafío a los empleados, en lugar de obligarlos a realizar trabajos monótonos y aburridos.

La confianza y el respeto mutuo serán las bases sobre las que se desarrollará el espíritu de equipo.

La capacitación del trabajo en equipo deberá comenzar durante la sesión de orientación inicial, cuando los nuevos miembros se reúnan con sus equipos y

sean capacitados en las técnicas interpersonales para realizar un buen trabajo en equipo.

La finalidad de cada miembro de equipo Empowerment será desarrollar y emplear sus capacidades y talentos al máximo.

Empowerment implica conformar equipos donde se presentan retos y logros a los miembros, mediante un cambio en el contenido de los puestos, (permitirles inspeccionar sus propios productos, controlar sus desperdicios para luego permitir que programen su trabajo) de manera de autorizar y habilitar (reconocer en qué actividades son mejores y desarrollarse en ellas, con excelencia a través de la calidad) a los trabajadores en su trabajo.

Enriquecer y habilitar

- 1. Cambiar el contenido de los puestos*
- 2. Ofrecer capacitación, herramientas y apoyo para realizar las nuevas actividades*
- 3. Insistir en que todos los gerentes continuen facultando para que los trabajadores utilicen su nueva autoridad para realizar sus labores.*

4.6.1 Formación de equipos

Se deberán formar equipos autoguidados empezando de arriba hacia abajo:

El equipo de gerencia supervisión, será el equipo encargado de compartir decisiones así como responsabilidades, encargados de capacitar y facultar al resto del personal en planta.

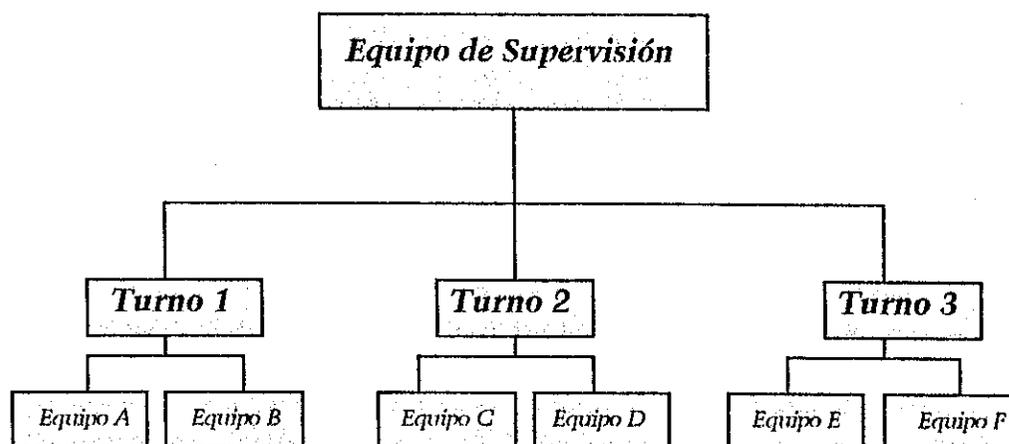
Se deberá continuar la facultación en los encargados de áreas(de mezcla, molino, micros, empaque, bodega etc), quienes poseen mayor experiencia y comunicación con los empleados, y luego se formarán los equipos.

La formación de los equipos fue realizada según los resultados obtenidos en los cuestionarios. (Ver sección 3.1.5.1 y 3.1.5.2).

Cada equipo deberá tener de 7 a 10 miembros de la misma área o de áreas continuas (con relación en sus trabajos) con la participación de 2 encargados de área como mínimo.

Los supervisores como un equipo deberán participar en la formación de los equipos aportando información del personal a su cargo para poder unir a las personas que tengan mayor comunicación dentro de sus labores diarias.

De esta forma, se forman los equipos:



El diagrama anterior muestra el orden de la formación de los equipos, no la jerarquía de los mismos.

4.6.2 Funcionamiento de los equipos

Los equipos deberán reunirse una vez por semana o al menos dos veces en un mes.

Las reuniones llevarán una agenda en la cual se presentarán los temas a tratar y la cual se deberá proporcionar a cada miembro de cada equipo.

Al inicio de la facultación los empleados serán espectadores a quienes se les compartirá información de la empresa y de su situación.

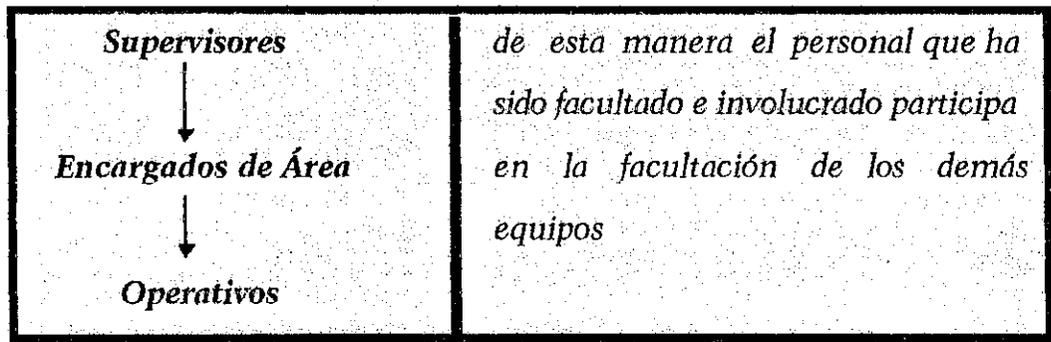
Luego ellos serán protagonistas participantes activos del plan Empowerment.

Entre los temas a tratar en las sesiones, están:

1. *Aptitudes para la comunicación*
2. *Como llevar a cabo una sesión*
3. *Manejo de conflictos*
4. *Como presentar informes e información a gerencia*
5. *Trabajo en equipo*
6. *Capacitación en toma de decisiones*
7. *Solución de problemas*
8. *Contenido de puestos*
9. *Planificación de trabajos*
10. *Inspección de calidad*
11. *Situación de la empresa*

4.6.3 Descripción de las funciones de los trabajadores facultados

Las funciones al inicio las fijará el equipo de la gerencia, junto al jefe inmediato de cada trabajador, conforme el estudio realizado en el plan del proceso de facultación. Recuerde que deberá facultar de arriba hacia abajo:



Se deberá asignar funciones y responsabilidades, según puesto y capacidad individual, en un inicio.

Durante las sesiones los participantes deberán:

- 1. Estar dispuestos a aprender*
- 2. Tener conducta positiva con iniciativa y creatividad*
- 3. Aceptar responsabilidades, así como contar con flexibilidad al cambio*
- 4. Tener igualdad entre miembros, colaboración y compañerismo*
- 5. Sentirse triunfadores*
- 6. Participar en todas las sesiones*
- 7. Presentar informes*
- 8. Autoevaluarse*

En las sesiones se seguirá los siguientes pasos:

- 1. Identificar el propósito de la sesión*
- 2. Fijar la duración de la misma*
- 3. Planificar agenda que se presentará a cada miembro*
- 4. Revisar asistencia y participación de todos*
- 5. Llevar a cabo la sesión*
- 6. Autoevaluación*

El propósito de la sesiones será de tipo:

- a. informativas*

- b. de solución, acción
- c. capacitación, estudio
- d. decisión

4.7 Costo de la implementación del plan de Empowerment

En el costo que se estima tendrá el plan, se considerarán los siguientes factores:

Materiales	<i>papelera y útiles cuadros informativos</i>
Tiempo	<i>tiempo invertido en actividades de planeación, información y capacitación</i>
Motivación	<i>remuneraciones monetarias, premios e incentivos</i>
Imprevistos	

5. VENTAJAS Y RIESGOS AL IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT

5.1 Ventajas que se tendrá al implementar el plan para la empresa

Además de las ventajas que Empowerment presenta en su implementación (ver sección 1.5), la empresa también podrá identificar algunas ventajas que aunque se derivan de las teóricas son propias a las características de la situación actual.

Entre las ventajas más importantes estan:

1. **Mayor participación e involucramiento del personal, en la toma de decisiones que desarrollará al personal (en creatividad, iniciativa, otras), y elevará el desarrollo organizacional general de la empresa.**
2. **Aumento en conocimiento, potencial y compromiso de todos los colaboradores.**
3. **Mejor comunicación de todos los colaboradores en todo el departamento.**
4. **Más agilidad en solución de problemas.**
5. **Mayor tiempo para la planeación, estudio y nuevos proyectos.**

Además de estas ventajas, se dan mejoras en el proceso, y otras que conforme se implementa el plan de Empowerment, se identificarán mejor e incluso se podrán dirigir a objetivos ya planeados.

5.2 Riesgos que se debe preveer en la implementación y después de la misma

Los riesgos que se darán al implementar el plan son pocos, pero serán suficientes para que el plan fracase, por lo que se deberá poner atención a ellos para poder preveerlos y minimizarlos, y así para alcanzar el éxito deseado.

Algunos de estos riesgos serán los siguientes:

1. Falta de compromiso y apoyo por parte de la gerencia, ya iniciado el plan.
2. Resistencia al cambio de los colaboradores
3. Falta de seguimiento al plan

Los riesgos se darán tanto al iniciar el plan y durante su implementación. Ya facultado el personal, será más fácil poder solucionar un riesgo.

5.2.1 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un factor que comúnmente detiene todo plan, ya que se conocen sus factores, pero no como vencerlos, es por eso que se

presentan los sus factores que la provocan, así como la forma de vencer la resistencia al cambio.

Los diez factores más comunes por los que la gerencia encontrará resistencia al cambio son:

1. **Pérdida de control:** cuando las personas que recibirán el cambio sienten que no podrán controlarlo.

El cambio es emocionante cuando uno lo hace, pero es amenazante cuando se lo hacen a uno.

2. **Excesiva incertidumbre:** el simple hecho de no saber cual es el siguiente paso creará inseguridad e incomodidad, ya que se pensará que “ más vale lo viejo conocido...”.

3. **¡ Sorpresa !:** la gente se sobresaltará fácilmente por las decisiones o solicitudes que los tomarán por sorpresa. La primera respuesta a algo totalmente nuevo e inesperado, para lo que no han tenido tiempo de prepararse mentalmente, será la resistencia.

4. **El efecto de la diferencia:** “diferencia”, el hecho de que el cambio requerirá que la gente se vuelva consciente de rutinas y hábitos familiares y los cuestione.

El esfuerzo adicional requerido para reprogramar las rutinas, es lo que causará la resistencia al cambio.

5. **Pérdida de prestigio:** si aceptar un cambio significa admitir que el modo en que se hacían las cosas en el pasado era erróneo, sin duda la gente se resistirá, pues a nadie le gusta perder prestigio o sentirse avergonzado en frente de sus compañeros. El simple hecho de comprometerse con un nuevo procedimiento o programa, conllevará la suposición implícita de que “la vieja manera” era equívoca.
6. **Preocupación por la capacidad futura:** a veces la gente se resistirá al cambio debido a preocupaciones personales a cerca de su futura capacidad para ser eficientes después del cambio. Quizás estas preocupaciones no serán expresadas en voz alta, pero pueden hacer que se encuentren muchas razones para evitar el cambio.
7. **Efectos secundarios:** la gente se resistirá al cambio por razones relacionadas con sus propias actividades. El cambio a veces interrumpirá otros tipos de planes o proyectos, o incluso actividades personales o familiares que nada tienen que ver con el trabajo, y que la anticipación de esas interrupciones causará resistencia al cambio.
8. **Más trabajo:** una fuente razonable de resistencia al cambio será que el cambio es simplemente más trabajo. El cambio requerirá mayor energía, más tiempo y mayor preocupación mental.
9. **Resentimientos pasados:** cualquiera que haya tenido alguna vez una queja contra la organización probablemente se resistirá cuando la organización les diga que hay que hacer algo nuevo.

10. *A veces la amenaza es real: si alguna persona va a perder algo, deberá enterarse con tiempo, en lugar de preocuparse constantemente por esto, y contagiar a otros de su ansiedad o antagonismo. Además, si se harán despidos o traslados a algunas personas, es más humano y honesto hacerlo rápidamente.*

5.2.2 Como crear el compromiso con el cambio

La resistencia al cambio no es irracional, surge de preocupaciones buenas y comprensibles. La gerencia deberá analizar las fuentes de resistencia para estar en una situación óptima para intentar solucionarlas y para manejar el cambio suave y eficientemente.

Quizá no haya una destreza más importante que el saber manejar el cambio en estos tiempos, en los que el cambio en las empresas es continuo.

Para ello se deberá crear el compromiso de la gente con el cambio:

Estos compromisos de la gente con el cambio serán los siguientes:

- 1. Propiciar a la participación en el planeamiento del cambio.*
- 2. Dejar opciones dentro de la decisión global de cambiar.*
- 3. Presentar un cuadro claro del cambio, una "visión" con detalles respecto del nuevo estado.*
- 4. Compartir información respecto a planes de cambio al máximo posible.*

5. *Dividir un gran cambio en etapas manejables y familiares, deje que la gente dé inicialmente un paso pequeño.*
6. *Minimizar las sorpresas, dé a las personas advertencias con tiempo respecto a las nuevas necesidades.*
7. *Permitir la digestión de las necesidades del cambio, una oportunidad para acostumbrarse a la idea del cambio antes de comprometerse.*
8. *Demostrar repetitivamente su propio compromiso con el cambio.*
9. *Aclarar los estándares y los requisitos, diga exactamente lo que se espera de la gente en el cambio.*
10. *Ofrecer refuerzos positivos para la capacidad, permita que la gente sepa que puede lograrlo.*
11. *Buscar y recompensar a los pioneros, innovadores y a los que tienen éxito al inicio para que sirvan como modelos.*
12. *Ayudar a la gente a encontrar el tiempo y la energía adicional que el cambio requiere y a sentirse recompensada por ellos.*
13. *Evitar crear "perdedores" obvios a partir del cambio, (sin embargo, si hay algunos, se deberá ser honesto con ellos desde el principio).*
14. *Permitir las expresiones de nostalgia y pesar por el pasado, luego se creará el interés por el futuro.*

5.3 Síntesis final

La implementación de Empowerment lleva consigo mucho trabajo, planeación, estudio, motivación, compromiso y seguimiento.

En la figura No. 34 se presenta un resumen del plan, con que se podrá tener una mejor visión del mismo.

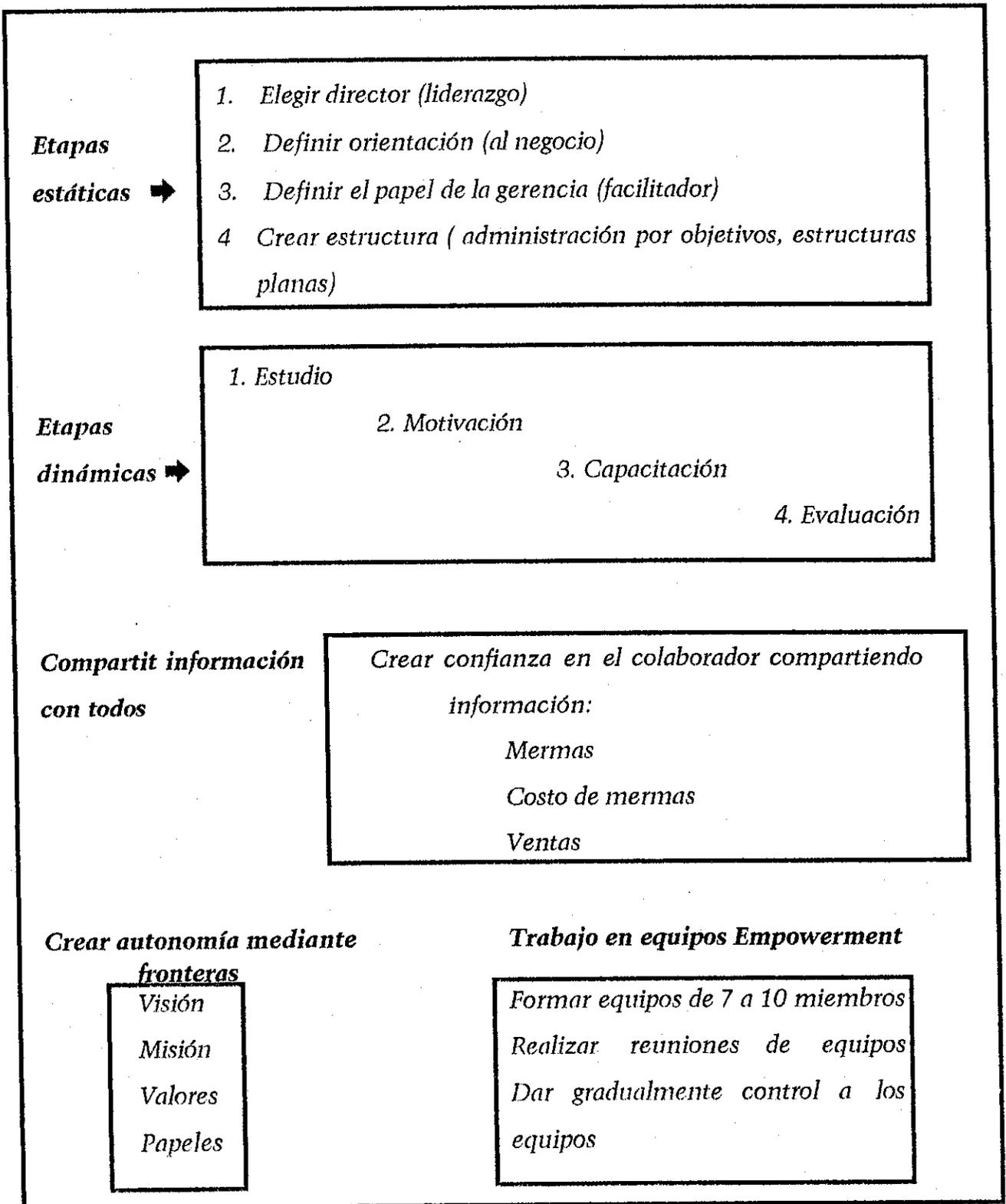
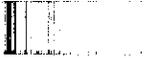


Figura 34

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN EMPOWERMENT



CONCLUSIONES

1. *Implementar Empowerment es un complejo cambio estructural, el cual integra la mayoría de las variables organizacionales y requiere planificación, acción y evaluación de todos sus elementos.*
2. *Para facultar al personal es necesario que se cumpla con tres pasos básicos:*
 - * *Compartir información con "TODOS"*
 - * *Crear autonomía por medio de fronteras*
 - * *Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos*
3. *Aplicar Empowerment será una herramienta que hará más competitiva a la empresa, optimizando el recurso humano y todos los recursos para servir mejor al cliente.*
4. *Si la gerencia no apoya y se compromete con el plan para implementar Empowerment, no podrá facultar al personal, ni podrá tener éxito.*
5. *Los trabajadores que desconocen información de la empresa, no podrán adquirir responsabilidades en la toma de decisiones.*
6. *El Departamento de Producción de la empresa al implementar Empowerment logrará mejor comunicación de todos los trabajadores,*

- más agilidad en la solución de problemas, descentralización de la toma de decisiones y mayor motivación, participación y sentimiento de superación personal por parte de los trabajadores.*
7. *Contar con un personal facultado en el Departamento de Producción, eleva la productividad, la calidad, el servicio al cliente y disminuye costos en la producción.*
 8. *La implementación de Empowerment logrará informar a todos los trabajadores sobre las funciones que cada quien debe realizar, y sus responsabilidades, para así obtener mejores resultados del recurso humano.*
 9. *Facultar al personal elevará el nivel de los trabajadores y el desarrollo del Departamento de Producción, y en general de la empresa.*
 10. *Para implementar Empowerment en una empresa grande como ésta, se deberá realizar un plan por cada departamento, para así obtener un estudio de lo que necesita cada uno, y en base a ello poder implementarlo exitosamente. Elementos como la comunicación, descentralización en la toma de decisiones, problemas, conocimiento de la empresa y la participación de los trabajadores de cada departamento, serán necesarios evaluarlos para poder facultar al personal.*

RECOMENDACIONES

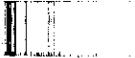
1. *El plan deberá contar con todo el apoyo de la gerencia de la empresa, la cual debe contribuir con todas las etapas y actividades del mismo. Deberá haber compromiso de la gerencia que genere confianza y seguridad a todos para que el proceso tenga éxito.*
2. *El líder del plan deberá evaluar durante, y al final de cada etapa del plan, para verificar que se logre el resultado esperado, de lo contrario tendrá que corregir según sea necesario.*
3. *Iniciar la facultación según jerarquía de mayor a menor, aunque al final del proceso se obtenga pocos niveles con poca diferencia entre ellos.*
4. *Confiar en la capacidad y responsabilidad de los trabajadores, porque esa confianza les dará el apoyo, credibilidad y compromiso con Empowerment para facilitar la facultación.*
5. *En las prácticas de entrenamiento y capacitación, se deberá utilizar lenguaje adecuado, si se hablará con tecnicismos o conceptos poco conocidos, explíquelos para que todo sea comprendido.*

6. *Infórmese sobre dinámicas de grupo y pedagogía del trabajo, según el equipo a facultar para que las prácticas no sean molestas y aburridas, sino que contengan motivación y atraigan el interés de todos.*
7. *Durante la implementación del plan de Empowerment se presentará la resistencia al cambio, por lo cual deberá utilizar los elementos para crear el compromiso con el cambio, estudie el ambiente y busque lograr un compromiso con el plan por parte de todos.*
8. *En las fronteras que se utilizarán para la facultación no olvide que la calidad es un factor importante e imprescindible, que en la visión de toda empresa, debe estar presente.*
9. *Los reglamentos laborales que se hayan creado para el Departamento de Producción se deberán informar a todos los trabajadores, como es el caso del Reglamento de Seguridad Industrial. Es necesario que todos los conozcan y sea revisado que estén funcionando.*
10. *El superintendente de planta es la persona que se recomienda para la dirección del plan de implementación de Empowerment, en el Departamento de Producción, por ser la persona que tiene relación directa entre la gerencia y la planta, conoce bien de todo el proceso, los problemas, recursos y del personal, si en caso se decide crear un equipo que dirija el plan, entonces los supervisores podrán formar parte del equipo, ya que pueden aportar, información sobre el personal que tienen*

a su cargo, sus habilidades, capacidades, deficiencias, así como aportarán apoyo en la capacitación y estudio para la facultación.

11. *Los gerentes, superintendente y los supervisores deberán dar la oportunidad de expresar, al empleado, sus ideas y opiniones, para que ellas puedan beneficiar a la empresa y estimular esta actividad haciéndolos participar por medio de preguntas o pidiendo ideas o soluciones.*

12. *Es importante la implementación de Empowerment en toda empresa, ya que en la actualidad se necesita de la optimización de todo recurso, y siendo el factor humano el más importante, es una estrategia competitiva que logra optimizar todos los recursos por medio del recurso humano.*



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Imai Masaaki, **Kaizen. la clave del éxito competitivo del japon.** (México: MacGraw Hill, 1997.) pp 12.
2. Ken Blanchard y otros. **Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funciones en su empresa.** (Colombia: Grupo Editorial Norma, Interés general. 1997.) pp 27-110.
3. Ibid., pp.33.
4. Ibid., pp.50.
5. Ken Blanchard y Michel O'Connor. **Administración por valores. cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos.** (Colombia: Grupo Editorial Norma, Interés general. 1997.) pp. 142
6. Agribands Purina de Guatemala. **Bussiness plan 1998-1999.** pp.15
7. Ibid, pp 16
8. Ibid, pp 14
9. Ibid, pp 15
10. Ibid, pp 18
- 11 Ibid, pp 15
- 12 Ibid, pp 14

13. Ken Blanchard y otros. *Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funciones en su empresa.* (Colombia: Grupo Editorial Norma, Interés general. 1997.) pp 50-118.

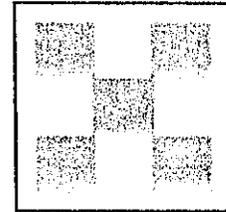
BIBLIOGRAFÍA

1. **BLANCHARD Ken, Michel O'Connor. Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. 1a. ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, Interés general, 1997.**
2. **BLANCHARD Ken y otros. Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. 2a. ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, Interés general, 1997.**
3. **CRAVINO Luis María, Empowerment, lo decisivo de crear un marco apropiado. Luis María Cravino. 1998. México. @ mail.mex.df.ptn, 1998.**
4. **DESSLER Gary, Administración de Personal. 7a ed. México: Prentice-Hall Inc, 1996.**
5. **INCAE, Epowerment, seminario. Library@mail.INCAE.AC.CR Costa Rica, 1998.**
6. **MASAAKI Imai, Kaizen. La clave del éxito competitivo del Japón. 8a ed. México: Mac Graw Hill, 1997.**
7. **SCOTT Cynthia D., T. Jaffe. Empowerment, cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C. V., 1998.**

8. PETERS, Tom. *Los tiempos locos requieren organizaciones locas.*
@mailadmon.sem.ucla.usa 1997. (Seminario).

APÉNDICES

Apéndice 1



Purina de Guatemala S.A. ®

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA
INFORME DE TESIS

CUESTIONARIO PARA EL ÁREA OPERATIVA

1. Nombre _____
2. Cargo o puesto que desempeña _____
3. Tiempo de laborar en la empresa _____
4. Las cinco funciones principales que realiza son
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
5. Los cinco problemas más comunes que enfrenta en su trabajo son
 - a. _____
 - b. _____

- c. _____
- d. _____
- e. _____

6. *¿Cuando ocurre un problema en sus labores, cómo lo resuelve, y a quién recurre?*

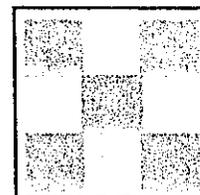
7. *¿Toma alguna decisión sin consultar en su trabajo, como parte de sus responsabilidades? cuál?*

8. *¿Conoce el reglamento de seguridad de la empresa, así como sus programas ?
¿Qué opina sobre el reglamento y los programas de seguridad industrial de la empresa?*

9. *¿Participa en reuniones de grupo, qué opina de ellas, qué temas tratan en dichas reuniones?*

10. *¿Qué sabe sobre la situación de la empresa donde labora? (Valores, misión, metas, ventas, problemas)*

Apéndice 2



Purina de Guatemala S.A. ®

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INFORME DE INGENIERIA
DOCUMENTO DE TESIS

CUESTIONARIO PARA ÁREA DE SUPERVISIÓN

1. Nombre _____
2. Cargo o Puesto que desempeña _____
3. Tiempo de laborar en la empresa _____
4. Nivel académico _____
5. *¿Cuáles son los problemas que con más frecuencia ocurren en su área?*

6. *¿Sus trabajadores son muy dependientes de Ud.?*

7. *¿Piensa que podrían tomar decisiones por ellos mismos ?*

8. *¿Cuando da una instrucción al personal a su cargo, le entienden desde la primera vez?*

9. *¿Ha implementado alguna herramienta que le permita mejorar la supervisión a su cargo? Cuál?*

10. *¿En las reuniones o pláticas que Ud. ha impartido, ha visto el efecto deseado y el cambio esperado en seguida? y si no, cuánto tiempo a tardado?*

11. *¿Qué sabe Ud sobre la situación de la empresa sobre los siguientes aspectos:*

Misión: _____

Valores: _____

Ventas: _____

Programas: _____

Problemas:

12. *¿Qué opina sobre el Reglamento y los programas de Seguridad Industrial de la empresa?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Apéndice 3

En el cuestionario para área operativa, se pregunta por las funciones principales de todo el personal (pregunta 5), y en este apéndice se muestra los resultados obtenidos en cada puesto, y en orden de importancia:

Encargado de almacén de materia prima a granel

1. inventario diario
2. análisis de recepción
3. limpieza
4. reportes
5. inventarios de fin de mes

Encargado de líquidos

1. recepción de líquidos
2. inventario
3. limpieza

Trabajadores de bodega

1. inventarios
2. control de materiales
3. rotación cronológica de material
4. conteo diario de bolsas

5. *control de diferencias*
6. *ordenar bodega*
7. *despacho de sacos a materia prima*
8. *selección de sacos para llevar a bodega*
9. *selección de sacos para pesado*

Trabajadores de acarreo y vaciado

1. *acarreo de materia prima*
2. *vaciado materia prima*
3. *revisar tolvas*
4. *limpieza*
5. *revisar transportador*
6. *revisar elevador*

Trabajadores de molino y tolvas

1. *moler*
2. *recibir producto de mezcladora*
3. *cambiar mallas*
4. *revisar producto*
5. *revisar textura*
6. *revisar temperatura*
7. *revisar humedades*

Trabajadores del cuarto de micros

- 1. pesar*
- 2. realizar informes de inventarios*
- 3. control y supervisión del personal (encargado)*
- 4. informar al supervisor sobre el estado de los ingredientes*

Mezcladores

- 1. mezclar*
- 2. control y manejo de personal (encargdo)*
- 3. coordinar trabajo con molinos y pelet*
- 4. controlar que el mezclado sea el correcto*
- 5. usar el equipo de protección personal*

Trabajadores de críticos

- 1. pesar*
- 2. llevar materia prima al área de trabajo*
- 3. vaciado*
- 4. limpieza del área de trabajo*
- 5. mezclar*

Operadores de peletizado

1. peletizar
2. echar color al producto
3. enviar producto a empaque
4. revisar tamaño y diámetro del producto
5. limpieza

Operadores de extruder

1. empacar
2. estibar
3. extrudizar
4. sacar producto
5. vaciar producto
6. recibir materia prima
7. limpiar máquinas

Trabajadores de cover de camarón

1. cover
2. vaciado
3. empaque

Encargado de cover de perros

1. *inventarios*
2. *control de fechas de vencimiento*
3. *informar de fechas a vencer*
4. *información*
5. *información de ventas diarias*
6. *control de lotes*

Trabajadores de cover de perros

1. *controlar gas*
2. *sacar humedades*
3. *engrasar producto*
4. *cover*
5. *cambios en tolvas*
6. *control de fuego*

Encargados de empaque

1. *coordinar y controlar personal*
2. *empacar*
3. *pesar*
4. *revisar costuras*
5. *limpieza*
6. *control de pesos y temperaturas*

Trabajadores de empaque

1. *empacar*
2. *estibar*
3. *costurar*
4. *inventario de producto terminado*
5. *control de humedades*
6. *vaciar producto*
7. *pesar*
8. *verificar la calidad del producto*
9. *limpieza*

Empacadores criahorra

1. *envasar producto*
2. *ayudar a peletizadores*
3. *pesar*
4. *inventario de bolsas*
5. *inventario de producto terminado*
6. *estibar*
7. *somatar tolvas*
8. *limpiar*

Encargados de bodegas de empaque, materia prima foráneo Chow

1. *control de camiones*
2. *recibir materia prima*
3. *organizar bodega*
4. *limpieza*
5. *organizar materia prima*
6. *controlar almacenamiento*
7. *realizar inventarios diarios*

Trabajadores cosedores

1. *coser sacos*
2. *revisar producto*
3. *etiquetar*
4. *codificar*
5. *controlar la calidad del producto*

Trabajadores montacarguistas

1. *despacho de camiones*
2. *atender a empaque*
3. *llevar producto a bodega*
4. *revisar montacargas*
5. *estibar producto*

Trabajadores de estibado

1. *estibar*
2. *pesar*
3. *coser*
4. *limpieza*
5. *empacar*
6. *cabezas y colas*

Trabajadores de despacho

1. *darle buen servicio al cliente en el menor tiempo posible*
2. *revisar pedidos*
3. *manejo de personal (encargado)*
4. *atender al proveedor*

Mecánicos electricistas

1. *revisión de equipo y fallas mecánicas*
2. *reparaciones de urgencia*
3. *instalaciones de rutina*
4. *reportes diarios*

Protección en planta

1. *recibir al visitante con educación y cordialidad*
2. *revisar carros y baúles a trabajadores*
3. *ver que los aparatos que salen de la planta, tengan una orden para ello*
4. *revisar formularios*

Almacén y suministros

1. *realizar compras*
2. *revisar compras*
3. *entregar las facturas*
4. *revisar papelería sobre compras*
5. *organizar un plan de compras*

Los datos están colocados en orden de importancia para los trabajadores, y aparecen tantas funciones como ellos consideran son las principales o las únicas funciones que realizan.

Además se presentan tal y como las pensaron, para no alterar sus ideas.

