

## COMO LOGRAR EL EMPOWERMENT

(\*) *Herbert Valencia Pomareda*

*"No hay que pensar en lugar de los demás, sino suscitar ideas"*  
*Michel Fodet*

### INTRODUCCIÓN

Dado que las organizaciones para mantenerse y desarrollarse deben estar constantemente afrontando aspectos internos y externos, deben buscar cambios e innovaciones, haciendo siempre y cada vez las cosas mejor; sin embargo acaba en frustración porque generalmente no se aprovechan la creatividad y la iniciativa humana.

Las organizaciones tradicionales lo único que necesitan son a sus colaboradores (empleados) haciendo su trabajo, para afrontar con ellos los aspectos endógenos y exógenos de las organizaciones. En cambio, con el empowerment necesitan del conocimiento y que sepan tomar decisiones, para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan, que obtengan iniciativa y que tengan reconocimiento por los resultados afianzados.

El Empowerment no consiste en otorgar poder al personal -que tiene mucho poder en la riqueza de sus conocimientos- ni en su motivación para desempeñar su trabajo magníficamente, consiste en hacer que ese poder se manifieste. El Empowerment es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto, no se trata de un mero conjunto de técnicas, sino mas bien una forma de construir un entendimiento entre usted y los demás, del interior al exterior.

USTED ⇒ □ ELLOS

En realidad, es un proceso, algo que pase en la interacción entre usted y ellos.

USTED ⇒ □ ELLOS ↔ □ ELLOS

↑ □ ↓

ELLOS

Empowerment es construir un entendimiento interno entro usted y la gente con la que trabaja un nuevo modo que significa modificación de actitudes, lo que implica la diferencia entre decir:

**"Yo soy lo que soy" versus "Yo soy lo que hago"**

## **"Yo soy gerente de la fábrica" versus "Yo manejo la producción".**

Hagamos el siguiente ejercicio:

Que es lo que usted contesta cuando se le pregunta ¿Qué hacer-

Piénselo... reflexione ... y escríbalo ... y luego léalo detenidamente. Por lo general solemos confundir actividades con propósitos.

## **QUÉ ES EL EMPOWERMENT**



Empowerment es "un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente", aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Es un cambio que se da de "adentro" hacia "afuera" y sus principales características son las siguientes:

- a. La gente se siente responsable, no sólo por su tarea, adquiere una visión sistémica de la empresa como un todo y se siente responsable no sólo por el árbol, sino por todo el bosque empresarial.
- b. El individuo, se transforma en un "activo solucionador de sus problemas", toman decisiones .... en lugar de ser simple duplicador de órdenes, tiene más control sobre las decisiones acerca de su trabajo, se vuelve más capaz, porque ha perdido el miedo a hacerlo.
- c. Los equipos de trabajo mejoran su rendimiento alcanzando mejores niveles de productividad y tomando iniciativa sobre hechos concretos, mejorando constantemente la calidad de trabajo.
- d. Las organizaciones se estructuran de modo tal que faciliten la tarea de sus integrantes, de modo que puedan alcanzar los propósitos planteados, y que puedan hacer no sólo lo que se les pide, sino también lo que se necesita hacer; se trata de una organización que aprende constantemente.
- e. El personal actúa como si fuera propietario de la empresa, buscando satisfacer al cliente, orientándose al mercado.

Por estas características, el empowerment no se va a lograr de repente, hay que seguir un proceso sin soltarlo, pero ¿cómo saber si se progresa en el camino-

En las primeras etapas, los avances serán pequeños, sin embargo es importante estar atentos para detectarlos y celebrar cada uno de ellos, lo que tenemos que hacer es conocer los indicadores como el sentimiento de posesión que tiene el personal de una cultura de este tipo.

El temor de algunos directivos, a llegar al empowerment, es el temor de perder el control y el poder, este temor es comprensible, lo que pasará es que el directivo en lugar de controlar y ejercer poder sobre sus colaboradores, cambiará de funciones, tendrá más tiempo para planificar estrategias, tratar con los clientes, asesorar y apoyar al personal, se convertirá en bisagra entre sus colaboradores (personas) y la organización, trabajando el directivo para su personal, en lugar que ellos trabajen para él, aclarándose esta función, en la medida en que se vaya aprendiendo sobre el empowerment.

## **LIBERTAD vs CONTROL**

Tome una hoja y haga un listado de todas las tareas que requieren ser controladas, estas no deben pasar de seis. A continuación le pedimos que haga un mismo listado pero esta vez, de todas aquellas funciones en la que es posible y hasta conveniente dejarlas libradas a la iniciativa y entusiasmo de sus empleados, usted mismo se sorprenderá de lo que descubre.

Tradicionalmente los mejores gerentes eran los que mantenían el mayor control sobre su gente. El comportamiento de los empleados tenía que ser manejado y controlado por gerentes y supervisores.

Los nuevos lugares de trabajo son aquellos donde la gente tiene facultades para tomar sus propias decisiones y manejarse por ellas mismas. Empowerment es muy diferente de la noción tradicional de control, es un ambiente donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones.

El control y libertad son los extremos opuestos de un espectro, donde es necesario escoger entre uno y otro, como lo exige toda delegación administrativa, algunas funciones o cosas deben ser controladas, mientras otras áreas de trabajo pueden ser dejadas a libertad e iniciativa del personal.

Claro que nos interesa el buen uso de recursos y sobre todo la calidad de nuestros resultados, también nos interesa desarrollar la creatividad individual y grupal de nuestro personal para generar compromiso y lealtad a su trabajo, el empowerment colabora con nosotros para lograr el balance y punto de equilibrio adecuado.

## **LA ORGANIZACIÓN EN DESARROLLO**

Las organizaciones para adaptarse a los cambios, deberán irse achatando para ser más flexibles, cambiando de un estilo de operación en pirámide a uno en círculo.

En las organizaciones tradicionales enfocadas al control los ejecutivos que ocupan la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que en los niveles más bajos sólo se hace el trabajo. Las características de las organizaciones tradicionales son:

- Las decisiones son tomadas sólo por la alta dirección.
- Los cambios son raros y lentos.
- La comunicación y retroalimentación se hace de arriba hacia abajo.

- Los gerentes dicen como deben ser hechas las cosas y que es lo que se espera.
- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control estrecho.

En cambio en las organizaciones en círculo sus características son:

- El cliente es jefe genuino, es el kaiser de la organización (customers satisfacción systems).
- El cambio es muy rápido, según van apareciendo nuevos retos.
- La comunicación y retroalimentación se dan en todas direcciones, la gente trabaja en forma conjunta, para hacer lo que se debe hacer, la velocidad de los cambios es la que indica el mercado.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos. [Figura 3 y 4](#)

Es necesario recordar lo manifestado por Torrence Deal y Allan Kennedy, cuando dicen "Una combinación de fuerzas... van desde los rápidos cambios en el ambiente de los negocios, las nuevas fuerzas de trabajo y los sombrosos avances en tecnología ... están forjando un rompimiento en las grandes y tradicionales organizaciones jerárquicas que han dominado el pasado. Nosotros pensamos que este rompimiento va a generar organizaciones altamente descentralizadas, en que el trabajo corporativo va a ser ejecutado por pequeñas unidades autónomas... ligadas por nuevas y modernas tecnologías en comunicación y computación.

Este cambio puede convertirnos a todos en empresarios, y en el proceso se transformará también el papel del gerente medio.

La generación del trabajo corporativo, debido a la descentralización de las organizaciones, nos lleva a repensar en la importancia de la colaboración en el proceso empowerment.

## **RELACIONES DE COLABORACIÓN**

Para el funcionamiento de las organizaciones circulares será indispensable, que los miembros del grupo, aprendan a resolver juntos los problemas y a compartir la autoridad, el control, la responsabilidad y hasta la recompensa.

En organizaciones piramidales el gerente era el padre que se hacia cargo de todo, los cognerariados (trabajadores) esperaban que el gerente y la organización les resolviera la carga, este estilo denominado paternalismo. Dejando toda la cargas a los gerentes.

A través del tiempo y conforme a las organizaciones cambiaban, el papel de los gerentes también cambiaba, e aquí una breve historia del papel de los gerentes.

- En los cincuenta, los gerentes aprendieron a ser amistosos.
- En los sesenta los gerente buscaron motivar a los trabajadores, satisfaciendo sus necesidades.
- En los setenta los gerentes pedían ayuda a sus empleados.

- En los ochenta los gerentes realizan muchas reuniones y juntas.
- En los noventa los gerentes compartieron las tareas y recompensas por sus resultados.
- En la actualidad los gerentes buscan la colaboración de sus equipos de trabajo.
- En el 2,000, los gerentes encontrarán la colaboración con convicción y visión sistemática buscando el empowerment.

La colaboración se representa cuando un grupo de trabajadores comparte la planeación, implementación y los frutos de una actividad empresarial, como una sociedad, no significa que alguien sea el líder sino donde la participación y la comunicación se presentan íntegramente, los pasos siguientes representan los movimientos en dirección a una colaboración auténtica.

## **RESULTADO**

Como lo manifestado, la organización estructural, adolece de las siguientes deficiencias.

- 1- Las decisiones son sumamente centralizadas.
- 2- Las personas sólo se hacen cargo de su propio trabajo y se desconectan de lo que llamamos la problemática del cliente interno (trabajador).
- 3- Se caracterizan por compartimientos espasmódicos que por lo general provoca cambios lentos e inoportunos.
- 4- El flujo de comunicaciones y decisiones se genera de arriba hacia abajo.
- 5- El poder descansa básicamente en la autoridad.

Por el contrario en las organizaciones circulares, las ventajas son las siguientes:

- 1- El cliente es el genuino jefe.
- 2- Se cambia responsabilidad y autoridad por compromiso y confianza.
- 3- El verdadero control y coordinación se produce a través de la comunicación continua y el intercambio de decisiones.
- 4- La velocidad de los cambios es el que indica el mercado.
- 5- Su habilidad clave, es su capacidad para trabajar con los otros.
- 6- El poder descansa en la influencia.
- 7- Los individuos se manejan por si mismos, y son juzgados por su aporte al proceso de cara a la satisfacción del cliente.
- 8- Los gerentes se convierten de jefes a facilitadores de sus equipos.

Por lo analizado, es conveniente observar críticamente a su organización, detectando ventajas y desventajas, determinando las limitaciones más importantes que obstaculizan la transición de la organización piramidal a la circular, y definiendo los pasos que se deben dar para superar las dificultades.

Investigaciones efectuadas, arrojan una serie de indicaciones que ayudan a cruzar exitosamente este puente interesante.

En principio la gestión con empowerment, tiene las siguientes características:

### **I- Claridad de propósito**

- 1- La gente sabe donde esta.
- 2- Yo sé que es lo que se espera de mi.
- 3- Las tareas y responsabilidades están organizadas claramente.
- 4- Los sistemas y procedimientos son los adecuados.
- 5- Conozco los valores de la empresa.

### **II- Moral**

- 1- Se confía en la gente.
- 2- Las políticas son lo suficientemente flexibles para contemplar las necesidades personales.
- 3- Se respeta a la persona.
- 4- Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida.
- 5- La empresa suele ser solidaria cuando el trabajador tiene un problema personal.

### **III- Reconocimiento**

- 1- Se recompensa adecuadamente, los esfuerzos individuales.
- 2- Se reconoce cuando el trabajador hace algo bien.
- 3- La empresa se fija más que es lo que hace, que de quien depende.
- 4- La empresa espera, desarrolla y valora lo mejor de sus trabajadores.

### **IV- Equipo de Trabajo**

- 1- Los trabajadores se ayudan entre si.
- 2- Los trabajadores laboran en conjunto para resolver problemas difíciles.
- 3- A los trabajadores les importa sus compañeros de trabajo.

4- Lo trabajadores luchan por su empresa.

### **V- Participación**

1- Los trabajadores toman injerencia en la toma de decisiones.

2- Se comparten los problemas.

3- Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para hacer su trabajo.

### **VI- Comunicación**

1- Se sienten informados de lo que esta pasando en la empresa.

2- La comunicación entre equipos es clara y oportuna.

3- Entiende porqué le piden las cosas.

### **VII- Ambiente sano**

1- Es capaz de manejar la presión normal del trabajo.

2- El cambio se maneja en forma adecuada, no esperándose que haga muchas cosas a la vez.

3- Los procedimientos no interfieren para hacer las cosas bien.

4-Tiene posibilidades de desarrollarse.

Seguidamente comparamos las características anteriores de la gestión en empowerment, con las que hemos ahora en nuestra organización, detectando los logros obtenidos y las deficiencias que tenemos, de tal manera que utilizaremos como palanca, solo los cambios que necesitamos en lugar de usar sólo frenos y acelerador.

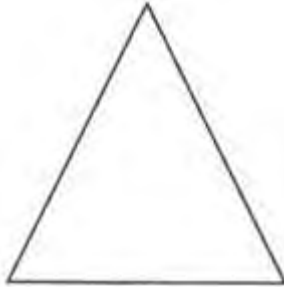
Por último es necesario que entendamos que el empowerment siempre será un proceso y no un destino. Piénselo ... y anímese a efectuar estos cambios ... su gente ... y sobre todo, sus clientes ... se lo agradecerán.

---

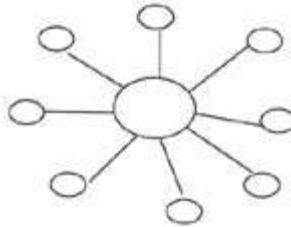
(\*) Licenciado en Administración. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, Miembro del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSIM. Asesor de Empresas.

## Figuras

**Figura 3.-** Imagen  
Organización piramidal



**Figura 4.-** Organización en  
círculo



## BIBLIOGRAFÍA

1. SCOTT, CYNTHIA D. JAFFE, DENNYST,  
Empowerment, como otorgar poder y autoridad a su grupo de trabajo:  
SECAP (Sistema de Excelencia y Capacitación Profesional).  
México Iberoamericana (1995)
2. ROBINSON, RUSSELL D.  
Como crear el Empowerment  
Editorial Mc Graw Hill (1998)  
Bogotá - Colombia
3. BLONCHARV KEN YOTIZ  
Empowerment 3 claves para el proceso de facultar a que los empleados  
funcionen en su empresa  
Editorial Norma (1997)



Bogotá - Colombia

4. De MOTA, JUAN, CONDORI, RUELOS  
El Empowerment y el Liderazgo  
[www.unsa.edu.pe/abisica/industrial/jmr.htm](http://www.unsa.edu.pe/abisica/industrial/jmr.htm)