



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# EMPOWERMENT



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# EMPOWERMENT

El concepto de Empowerment comenzó a utilizarse en la gestión de organizaciones a principios de la década de los 90, cuando a partir de la revolución informática y la apertura de los mercados los clientes comenzaron a tener cada vez más poder para elegir lo que creen que satisface sus necesidades, al más bajo costo y con el mejor servicio.

Muchas definiciones se han dado y muchas empresas han logrado aplicarlo de manera exitosa. También se conocen muchas experiencias en las que ha fracasado la implementación de este concepto y muchas opiniones que expresan que esto es

más que una moda gerencial pasajera. Sin embargo, este concepto no es una moda, apunta a mejorar lo más sensible de una organización, que es su cuadro de resultados. En otras palabras, gerenciar por Empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar su situación competitiva.

Básicamente se refiere al estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera dueño de la empresa.

También se puede decir que empowerment quiere decir "energetización", que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferir-

les el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es un herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

**EL EMPOWERMENT SE CONVIERTE EN LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA QUE FORTALECE EL QUE HACER DEL LIDERAZGO, QUE DA SENTIDO AL TRABAJO EN EQUIPO Y QUE PERMITE QUE LA CALIDAD TOTAL DEJE DE SER UNA FILOSOFÍA MOTIVACIONAL, DESDE LA PERSPECTIVA HUMANA Y SE CONVIERTA EN UN SISTEMA RADICALMENTE FUNCIONAL.**





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Es un nuevo sistema de gestión de Recursos Humanos que tiene los siguientes beneficios:

- Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumentar la Creatividad.
- Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- Se proporcionan ideas para la estrategia del Negocio.
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este “facultamiento” puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla. Valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona / puesto.





## PREMISAS DEL EMPOWERMENT

Estas premisas deben de ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles. Estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones de trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evaluación por logros.

## SÍNTOMAS DE LAS EMPRESAS TRADICIONALES

- El puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes.
- El puesto no importa realmente.
- No siempre se sabe si esta trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- El empleado siempre tiene que quedarse callado.
- El puesto es diferente a lo que la persona es.
- Se tiene poco o ningún control sobre el trabajo.

## CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE LOS SÍNTOMAS:

- Trabajo competitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente.
- Falta de confianza.
- No se sabe si trabaja bien.
- Nadie sabe lo que esta sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimiento y entrenamiento.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CON EMPOWERMENT**

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe ni el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a que la persona que esta en ellos.
- La gente sabe en que esta parada en cada momento.
- La gente tiene poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene control sobre su propio trabajo.

## **RESULTADOS POSITIVOS DEL EMPOWERMENT EN LAS PERSONAS**

- Su trabajo es significativo.
- Pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Se puede medir su rendimiento.
- El trabajo significa un reto, no una carga.
- Autoridad para actuar en nombre de la empresa.
- Participación de toma de decisiones.
- Participación en equipo.
- Reconocimiento de sus contribuciones.
- Desarrollo de conocimientos y habilidades.



## INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS AL EMPOWERMENT

Es preciso señalar cómo la empresa pueden lograr desarrollar el empowerment. Para integrarla hay tres elementos importantes a fortalecer:

**GENERALMENTE, LOS EMPLEADOS TIENEN EN UN PRIMER MOMENTO UN BAÑO DE REALIDAD. CUANDO LA INFORMACIÓN NO EXISTE SE LA IMAGINA, Y EN TÉRMINOS DE NEGOCIOS Y TOMA DE DECISIONES, LO QUE LOS EMPLEADOS SIN INFORMACIÓN IMAGINAN QUE LE SUCEDE A LAS COMPAÑÍAS SUELE ESTAR MUY LEJOS DE LA REALIDAD.**

**Las Relaciones:** debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos para el trabajo; y sólidas, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

**La Disciplina:** el empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, para que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; los roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones. Esto le permite al personal saber donde esta parado.

**El Compromiso:** debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales a la propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que la gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo trasmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

## IMPLANTACIÓN DE UNA CULTURA DE EMPOWERMENT

Empieza desde arriba, desde las creencias y los sistemas de valores de los líderes de la organización. Es un problema de hechos, no de discursos. Los empleados no se comprometerán por lo que se les diga, sino por lo que vean que se hace, y si no se es coherente en lo que se hace, caerá rápidamente la credibilidad.

Como en todas las Ciencias de Administración, generar Empowerment no es una cuestión de Fórmulas y Reglas. Sin embargo, existen tres claves por tener en cuenta para lograrlo:



**Hacer posible la información y compartir los conocimientos:** Compartir la información es una herramienta poderosa para adquirir la confianza de los empleados. Generalmente, los empleados tienen en un primer momento un baño de realidad. Cuando la información no existe se la imagina, y en términos de negocios y toma de decisiones, lo que los empleados sin información imaginan que le sucede a las compañías suele estar muy lejos de la realidad. Nadie puede entender situaciones, ni tomar decisiones adecuadas si carece de información.

**Autonomía y Determinación de Riesgos:** Hay que establecer reglas y guías, sólo que son muy diferentes de las de las empresas tradicionales. Las directrices sirven para dirigir las energías de sus empleados hacia los objetivos buscados. Se refieren a la visión de su organización, valores, objetivos estratégicos, metas, roles, procesos y sistemas. Los empleados deben participar de estas formulaciones, deben sentir que son propias y no que vienen de arriba. La autonomía es productiva cuando todos saben dónde deben ir y qué deben hacer, no porque el superior se los define, sino porque saben de qué manera su trabajo contribuye a los resultados finales.

**Crear Equipos de Trabajo:** Un equipo de trabajo con Empowerment cuenta con guías estratégicas, planea, toma sus decisiones y las implementa desde el principio hasta el final. Aprende de los errores, los corrige y vuelve a la carga, siempre con los resultados como meta de su accionar.

Es muy importante que los gerentes consideren la energía de los trabajadores para que puedan canalizarlas por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen, física, mental, emocional y de espíritu, es esta última en la que más se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo, no significa que se deben descuidar las otras.

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos:

- Empezar a pensar como agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos.
- Empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.





El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan por tres etapas:

### **FASE 1**

**Reclutamiento de los individuos:** es esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

### **FASE 2**

**Grupos:** Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

### **FASE 3**

**Equipo:** Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos pasan por estas fases de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una fase a la siguiente y otros cambian ciertas características de cada fase. El papel del gerente en este aspecto consiste en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficientes y aquellos que se lo impiden.

En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede. En cambio indica que se obtendrán mejores resultados.

Un importante mandato para los gerentes es ayudar a crecer a los empleados y estos son los considerados con mayor influencia positiva.

## ETAPAS DEL CRECIMIENTO DEL EMPLEADO

### SON TRES LAS ETAPAS DEL CRECIMIENTO DEL EMPLEADO:

Es considerado dependiente, buscan observar y necesitan dirección. El papel del gerente es el de decir, dar directivas específicas, fijar objetivos pequeños, y brindar información sobre los resultados tanto positivos como negativos.

Es cuando el empleado domina su tarea, ya no depende del gerente en lo que hacen, pero necesitan de él para que influya con respecto al uso de su energía y al nivel de rendimiento esperado. El papel del gerente en esta etapa es el de asignarles mayor responsabilidad, más libertad, pedirles más potencia y sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos, y hacer que la información de los resultados fluya en dos sentidos.

Lograr que la gente sea independiente. El gerente debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad.

El liderazgo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa dependiente y entren a la etapa independiente, y para lograrlo, los gerentes deben de repensar la forma tradicional de dirigir.

Para crear y dirigir un equipo de alta eficiencia, el enfoque del liderazgo participativo es el que mejor funciona, con una comunicación de doble sentido y una gestión basada en la influencia para asegurar el compromiso.

Los líderes eficaces tienden a capacitar a su gente, a liberarla y a servirla. La idea de autorizar apunta a la distribución de responsabilidades, a transmitir la importancia de cada miembro del equipo y permitir que cada participante sea un miembro igual del equipo. El liberar implica la utilización de talentos, ideas, percepciones y capacidades tanto creativas como de resolución de problemas que tienen las personas. Servir implica el ubicarse en el rol de contribuir al crecimiento de los demás.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## INTRODUCCIÓN DEL EMPOWERMENT EN UNA EMPRESA

La necesidad del Empowerment surge en una empresa productiva de tamaño mediano, donde el señor Marvin Pitts era el protagonista en su esfuerzo de llevar la empresa a ser una de las más productiva y de incrementar estos sentimientos de triunfo en las mentes de los empleados, tarea lógicamente difícil para el que no tiene bases de cómo se debe actuar para que los empleados se sientan facultados de tomar decisiones y de aportar ideas que mejoren continuamente. Marvin se había encargado de la Gerencia General y había adquirido buena reputación en este puesto, lo que lo llevo a convencerse de que "la falta de liderazgo en la cima era generalmente la causa de los problemas de una compañía" y, de paso también se dio cuenta de que "el modo de pensar que te llevo éxito en el pasado no es el que te llevara al éxito en el futuro".

Una consultora de empresas hizo un estudio en el que determinó que el mundo de los negocios había cambiado con tanta rapidez que un gerente ya no podía pensar en todo por sí solo. La junta directiva había insistido a Marvin para que contratara a ese consultor, pero, como Marvin es de la persona que no le gusta pedir ayuda, sino, en casos extremo vacilo antes de hacerlo hasta que se decidió, sorpresa tal se llevo cuando descubrió que dicho consultor no era mas que una mujer, se sintió contrariado peor no tuvo otro camino que seguir adelante.

El gerente que daba facultades era la señora Sandy Fitzwilliam, gerente de una compañía manufacturera y distribidora de textiles, ésta gerente había tenido un éxito extraordinario facultando a su personal. Marvin le explico a Sandy que habían modernizado la compañía, peor los empleados se rehusaban a tomar iniciativa.

Sandy por medio de ejemplos le explico que la culpa no es de los empleados, sino, del gerente que no hacia nada para que los empleados se sintieran como dueños del negocio.



## **DESARROLLO DEL ENPOWERMENT EN UNA EMPRESA.**

Al mismo tiempo le explico que facultar no es darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder por sus conocimientos, nosotros facultamos para que los empleados liberen ese poder. "Facultar lleva consigo un sentido básico de ser dueño" y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. La mayor parte de las compañías están organizadas para pillar a las gentes haciendo as cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien.

Facultar es una cuestión que empieza desde arriba y es impulsada por valores, a menos que facultar empiece en la cumbre no ira a ninguna parte.

La función de un gerente que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal y cosas por el estilo. Todo lo que se hace encamina a ayudar a los empleados a ser más eficientes.

## **UNA EMPRESA DEBE SER:**

### **ORIENTADA HACIA LOS CLIENTES**

La sofisticación de los consumidores actuales y la variedad de productos disponibles, cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes, estaba considerada de segunda clase y destinada a desaparecer del mundo de los negocios.

### **EFICIENTE EN COSTO**

Los aumentos de costos junto con terribles batallas de precios, han forzado a muchas compañías a recortar sus márgenes a una fracción de lo que había sido antes y tener que hacer mucho mas con mucho menos para poder sobrevivir.

### **RÁPIDA Y FLEXIBLE**

En lo que tardan en subir y bajar las decisiones por las jerarquías, el cliente se cansa y se va. Al cliente no le interesa quien sea el gerente, solo que le resuelvan el problema, y mientras menos tiempo y empleados intervengan mejor.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## MEJORAR CONTINUAMENTE

Todo el mundo en la empresa debe aceptar el hecho de que la empresa sera hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy. Empleados facultados hacen que una empresa sea mejor y se encamine a mejoras continuas y permanentes.

Sandy le dijo a Marvin que emprenderían un largo viaje al país de las facultades donde aprendería principalmente con los colegas (empleados) de su empresa que ya estaban facultados.

En el departamento de facturación hablo con el señor Robert Borders, el joven le explico a marvin que empoderar toma su tiempo, porque a los empleados se les pide que acepten algo que no conocen, no tienen experiencia y mucho menos se le han concedido facultades. Pero luego se sienten dueños y se sienten facultados.

**LA PRIMERA CLAVE ES COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS.**

Las viejas organizaciones jerárquicas de jefe a subalterno no son muy útiles en las organizaciones comerciales, todo depende del trabajo en equipo.

Cuando la información se retiene todo el mundo empieza a hacer todas clases de cavilaciones y conjeturas y por lo contrario no hay mejor manera de demostrarle que si se les tiene confianza, que compartir con ellos la información delicada,

“

Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, quienes tienen información se ven obligados a actuar de forma responsable.

”



## LA SEGUNDA CLAVE ES CREAR AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS.

La segunda persona con la cual hablo Marvin fue la señora Jane Wo, del área de producción.

Esto significa que los individuos tienen que aprender nuevas maneras de trabajar y pensar juntos. Una analogía de esto es que los tiempos de los carros de caballos un campesino echaba las riendas el pescuezo del animal y dejaba que este lo condujera hasta

su casa. Esto resultaba bien porque el caballo conocía el camino. Pero era una cosa que no hacía cuando se emprendía un viaje por un nuevo camino.

Esto quiere decir que sin normas que sirvan de guía los empleados vuelven a caer a sus viejos hábitos de cuando no están facultados. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección.

- Áreas de fronteras que crean autonomía
- Propósito ¿en qué negocio está usted?
- Valores ¿cuales son sus guías operacionales?
- Imagen ¿cual es su visión del futuro?
- Metas ¿qué, cuándo, dónde, y cómo hace usted lo que hace?
- Papeles ¿quién hace cada cosa?

Estructura organizacional y sistemas ¿cómo apoya usted lo que quiere hacer?  
Todas las estructuras antes mencionadas no se pueden crear al mismo tiempo, sino que hay que realizarlas en la medida en que se van necesitando.



## **LA TERCERA CLAVE ES REEMPLAZAR LA JERARQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.**

Las compañías deben trazar una visión convincente que debe ser creada por la alta gerencia. Una visión convincente comprende las tres primeras áreas de fronteras de la lista antes mencionada, ya que estas cautivan emocionalmente o intelectualmente a los miembros de la organización y cristaliza sus necesidades, deseos, valores y creencias. La manera de crear una visión convincente pintar un cuadro del futuro.

- Crear autonomía mediante fronteras
- Se basa en información compartida
- Aclara la visión
- Ayuda a traducir la visión en papeles y metas
- Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas
- Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas
- Nos recuerdan que se trata de un viaje.

Con la tercera persona que Marvin hablo fue con Billy Abrams de servicio al cliente.

Un equipo autodirigido cuenta con un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo un proceso de producto. Planean ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin.

Facultar proviene de enseñar a otras cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros.

