

SE NECESITAN ADMINISTRADORES con empoderamiento

ENPOWERMENT MANAGERS are needed

Por: Jesús Andrés Villota Ramírez ¹

“No podemos resolver los problemas cotidianos,
si usamos el mismo pensamiento que los
producía en primera instancia”
Edward Deming

Fecha de recepción: 15 de abril de 2008
Fecha de aprobación: 2 de mayo de 2008

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer algunos aspectos en los que hay que hacer énfasis para generar personas con características de empoderamiento; es decir, líderes que en el día de mañana pueden conformar equipos de alto rendimiento o ser gerentes de su propia empresa. No se debe esperar que sean las organizaciones las que transformen la cultura de nuestro talento humano, sino desde ahora, bajo un proceso continuo de formación se pueden integrar personas competitivas en el campo empresarial y laboral.

PALABRAS CLAVE

Cultura Organizacional, empoderamiento,
liderazgo, autonomía.

ABSTRACT

This article has like objective give to know some aspects which it is necessary emphasized by generate people with

characteristics of empowerment, leaders that tomorrow can form teams of high-yield or be managers of their own business. Do not expect us that the organizations transform the culture of our human talent, but now, under a continuous process of training can be integrated competitive people in the field of enterprise and employment.

KEY WORDS

Organizational Culture, empowerment,
leadership, autonomy

PRESENTACIÓN

La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en estas.

Tendencias, técnicas y nuevas filosofías, apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios del entorno, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

¹ Economista. Esp. Alta Gerencia. Esp. Docencia
Universitaria. Esp. Gerencia de Mercadeo. Docente
Tiempo Completo – Administración de Negocios
Internacionales

Para contribuir a esto, se han desarrollado un sinnúmero de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son: el JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), el Bechmarking, el Outsourcing, el Kaizen, los Círculos de Calidad, los Grupos Auto Dirigidos, el TPM (Total Production Management) y el Coaching entre otras, las cuales, algunas veces son implementadas y forman parte de la organización, y en otras, sólo se utilizan hasta cuando están de moda.

No hay que negar, que el recurso más importante que poseen las organizaciones en la actualidad es el talento humano, y en especial sus habilidades y conocimientos. Por otra parte, de todos es entendido que una organización formal es un conjunto de personas lógicamente estructurada que trabajan en común para generar un superávit. En estos dos conceptos, el común denominador son las personas; es decir, la esencia y la razón de ser de cualquier organización, las cuales, están sometidas a un sinnúmero de tendencias y prácticas administrativas, que buscan en ellos generar el mayor grado de eficiencia, eficacia y productividad.

Las personas, que en un futuro serán sometidas a ese tipo de presión, se encuentran en la actualidad en las instituciones universitarias, en donde se los prepara para administrar y/o gerenciar una organización, e influir en los individuos para que estos persigan ciertos objetivos comunes que los llevarán al éxito empresarial. Sin embargo, ninguno de ellos es preparado para asumir responsabilidades, tener autoridad, poder tomar decisiones y tener algún grado de poder en sus labores.

1. ¿EN QUÉ SE FUNDAMENTA EL EMPODERAMIENTO?

El empoderamiento se fundamenta en la Teoría del Empowerment, la cual nace en 1998 como complemento de las tendencias administrativas que buscan el Cambio Organizacional, basándose en los procesos como: la Total Quality, Reingeniería y el Just in Time, entre otras; esta teoría fue promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Sin embargo varios años atrás, ya se había mencionado por ellos mismos, el término “autoliderazgo”, que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro.

Curiosamente tanto la Total Quality, la Reingeniería y el Just in Time son operacionalizaciones de cambio, que han

brindado grandes aportes a la Teoría Administrativa actual, pero también han fracasado en algunas empresas en virtud de que carecen de algo esencial, algo que sus grandes promotores presuponen y que lamentablemente no se da en la vida real de una empresa: “Personas con Aptitudes y Actitudes Superiores Comprometidas con la Organización”.

“El empowerment es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo. Las personas desean marcar la diferencia y las organizaciones lo necesitan imperiosamente. No obstante, encuentran dificultades en aprovechar la capacidad y la energía de los empleados”¹.

El empowerment es un proceso que mejora la efectividad y el desempeño en los negocios, introduce cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximiza la utilización de las diferentes capacidades de las personas. Esta teoría se centra en cambiar el tejido cultural de una organización, es una evolución de los comportamientos y creencias que trascienden las estructuras organizacionales y las relaciones de información.

Una definición que capta la esencia del Empowerment en una organización establece que es “un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumenta la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”²

La idea en que se fundamenta el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posean las aptitudes requeridas para ello.

Entre las diversas razones que inspiran un interés del empowerment están “la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empowerment significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados.”³

¹ ROBINSON, Russell D. *Cómo crear Empowerment*. Bogotá: Mc Graw Hill. 1998. Prologo.

² *Ibidem*, Prologo

³ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración: Una perspectiva Global*. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill. 1998. pág. 303.

Por otra parte, el modelo de liderazgo que aplica esta herramienta se desplaza del “poder de posición” hacia el “poder de la gente”, en el cual, a todas las personas se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades. Empoderar ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de la capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

El objetivo principal del empowerment tiene como base tres pasos:

- Compartir la información con todos los miembros de la organización.
- Autonomía por medio de fronteras.
- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

1.1 COMPARTIR LA INFORMACIÓN CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN:

La información es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones. Compartir la información administrativa con los colaboradores de una organización, no resulta destructivo, en tanto estos se encuentren no sólo capacitados para interpretarla sino también para poder manejarla adecuadamente en la organización. Además, permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.

La capacidad analítica para poder interpretar la información de un colaborador, no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes y actitudes diferentes. La información es poder, es muy normal que la gerencia proteja la información para que el status quo de la organización y el de la gerencia misma, no se vea afectado. Sin embargo, esta es la mejor manera de crear confianza en todo el personal de la organización.

La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en el factor confianza del personal. Pero también puede causar situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de la misma información.

Un aspecto importante del compartir la información es que acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional. Dicho proceso no es fácil ni mucho menos rápido, ya que

las costumbres y los conocimientos, los empleados los han adquirido mediante muchos años de trabajo y experiencia. Tratar de cambiar una jerarquía por personas a células auto-dirigidas lleva tiempo y esfuerzo.

El empowerment ayuda a las personas a ser más responsables y los estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa. Cuando el soporte gerencial de una organización, comparte la información con sus colaboradores, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de “ser propietario” de la organización.

1.2 AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS

El empowerment como ya se dijo, se basa en información compartida. Ciertamente, el colaborador tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado, mejorando así los “Momentos de Verdad”⁴. Además cuando la información se comparte, sobre todo, en las plataformas de servicio, se acaba el modelo productivo “por tareas”, el cual es suplantado por el de “Procesos”, en el que todos los colaboradores están capacitados para realizar cualquier proceso en dicha plataforma. La información compartida es precisamente, la llave de una polifuncionalidad efectiva; es decir, es la esencia para una rotación de personal permanente.

Por otra parte, al empoderar se aclara la visión organizacional con la retroalimentación de todos. Como es obvio que de cada error se debe aprender, la retroalimentación aclara la visión de la empresa, en tanto que proporciona a sus colaboradores la información (generada por el mismo sistema) para mejorar cada vez el servicio al cliente. Además, ayuda a traducir la visión en papeles y metas a hechos concretos, aspecto que en muchas organizaciones tradicionales nunca se ha llegado a dar.⁵

Es importante anotar, que cuando la Misión y la Visión de una organización están claramente definidas para todos los miembros de una organización, los momentos de verdad se pueden llevar a cabo con efectividad.

⁴ Son los momentos de contacto entre la empresa y sus clientes.

⁵ Las organizaciones formulan su filosofía corporativa (principios, misión, visión, objetivos) pero nunca dichos documentos (archivados en anaqueles) se traducen en prácticas reales dentro de la empresa, es más, en algunos casos no es de conocimiento del personal.

El Empowerment sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos porque generan una gestión de automotivación y autoliderazgo en el colaborador; es por eso que se vale de los “Valores Organizacionales”, los cuales no deben ser definidos por el Soporte Gerencial, sino por todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Implementar Valores Organizacionales como el compromiso, el propósito, el sentido de pertenencia, la visión y la confianza, entre otros, resulta imperioso cuando se lidera Talento Humano.

Por otra parte, cuando se comparte la información se desarrollan las estructuras, esto por cuanto se facilita la toma de decisiones ampliando así las fronteras de acción del colaborador. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.

Por último, con el empowerment se reemplaza la jerarquía organizacional tradicional con equipos autodirigidos.

El Empowerment sostiene que la concepción de desempeño en grupo o desempeño individual debe desaparecer así como su evaluación. El trabajo en equipo ofrece al cliente un servicio más eficiente y eficaz, ya que existe un enorme compromiso con el proceso total de atención al cliente. Asimismo la evaluación del desempeño no puede ser individual, el desempeño se debe evaluar por resultados, sin excusas, en que todos los participantes del proceso tendrán total responsabilidad sobre el mismo.

Es importante aclarar que los empleados no empiezan conociendo cómo trabajar en equipos autodirigidos. Cuando se afirma que la insatisfacción es un paso natural del proceso, teorías como esta sufren un fuerte choque con la mente de las personas, la resistencia al cambio siempre existe en una organización y lo único que se puede hacer con ella es minimizarla. Es natural que los colaboradores vean amenazado su statu quo; conformado por factores personales, incertidumbre, resentimiento, entre otros. Lo más importante aquí es que la insatisfacción generada por la resistencia al cambio del colaborador, se pueda controlar mediante mecanismos que la sensibilicen.

1.3 BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT

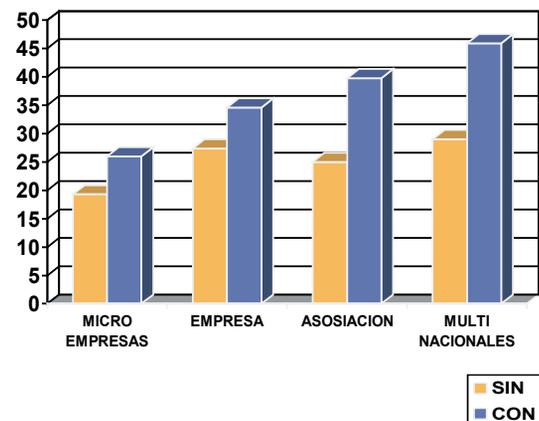
Entre los principales beneficios que tiene esta teoría para una organización, se tienen los siguientes:

- Los gerentes se dedican a funciones más útiles.

- Aumento de satisfacción en el empleo.
- Cambio de actitud, mentalidad y cultura.
- Mayor compromiso de los empleados por sus trabajos y organizaciones.
- Mayor comunicación entre empleados y gerentes
- Calidad del servicio al cliente y un producto mejorado.
- Costos de operación reducidos, ya que desaparecen los supervisores
- Una organización más rentable.
- Es posible medir mejor el rendimiento del trabajador, ya que se mide por logros y procesos.
- El trabajo significa un reto y no una carga.
- Se delega autoridad a los empleados en actuar en nombre de la empresa, generando sentido de pertenencia
- Se tiene participación en la toma de decisiones.
- Se desarrollan sus conocimientos y habilidades en los trabajadores.

En la Figura 1 se observa el rendimiento en aquellas organizaciones que implementan el empowerment y en las que carecen de él.

Figura 1. Rendimiento de las organizaciones con y sin Empowerment



2. ENTONCES EN ¿QUÉ ASPECTOS SE DEBE COMENZAR A TRABAJAR?

La implementación exitosa del empowerment depende en gran parte de la curva de aprendizaje y de la resistencia al cambio que tienen las personas, es por eso, que muchos procesos de mejoramiento administrativo han fracasado, ya que no han podido vencer dicha resistencia. De ahí, que el

momento del inicio del cambio es ahora, en donde las personas están en una curva de aprendizaje alta (proceso de formación) y permite inducir ciertas características que solicita el empowerment para tener éxito en cualquier organización.

Cabe anotar, que con los métodos que las organizaciones ponen en práctica para dar a conocer el empowerment entre sus dirigentes y empleados, resumidos en seminarios, diplomados, así como en cursos o en lecturas de libros y manuales, y en algunas ocasiones, con rimbombantes consultores, es imposible cambiar los hábitos y la cultura de una organización, por lo que cuando el consultor se va, el programa se viene abajo, ya que, la cultura organizacional no se impone, se crea!

Como se dijo, la base para un empoderamiento efectivo está en la cultura de las personas; por tanto, en las instituciones de educación superior se debe transformar esa cultura, para entregar a la sociedad y a las organizaciones un talento humano capacitado y con potencialidades para tomar decisiones, tener autoridad, responsabilidad, disciplina y poder.

Las siguientes premisas en las cuales se basa el empowerment, constituyen la columna vertebral del trabajo de formación de nuestro talento humano:

- Responsabilidad.
- Control de los recursos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Ahora bien, es necesario que a la persona se la oriente desde una cultura participativa, en la que el liderazgo⁶ sea la base de sus actuaciones, ya que es éste quien moviliza el potencial de las personas para enfrentar los retos.

Es importante generar en los individuos valores y principios sólidos, los cuales, son la base del éxito de cualquier organización y, claro está, del empoderamiento, siendo entre los más importantes: la responsabilidad, la ética, el propósito, la honestidad, el compromiso y la confianza; lo anterior, desarrollará en ellos un sentido de pertinencia, sea por el trabajo, la empresa y/o la sociedad.

Por otra parte, las personas deben prepararse para aprender de sus errores y con base en ellos, formular estrategias y alternativas de solución que le permitan ser mejores en las

actividades que realicen; en este sentido, es fundamental que se desarrolle la capacidad analítica para poder interpretar la información, ya que es el soporte fundamental para un eficiente proceso de toma de decisiones.

Así mismo, las personas deben prepararse para ser evaluadas por logros y tener el control (autocontrol) de sus acciones, con el fin, de que puedan tomar los correctivos necesarios ante los conflictos que se le presenten, ya que, nadie mejor quien lleva a cabo las actividades para detectar sus falencias.

Se debe recordar que “La persona hace lo que usted espera que haga” y esta es una de las causales de la baja competitividad en las organizaciones, del deficiente servicio al cliente y de los problemas que se presentan en los procesos de dirección.

Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente, si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces las personas harán muchas cosas para dar los resultados esperados.

Para integrar al talento humano (nuestros estudiantes) al Empowerment se deben fortalecer tres (3) elementos importantes:

- El primero se refiere a las relaciones. Las relaciones deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas; es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la organización. En este sentido, es preciso fomentar el orden; que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual, le permita desarrollar sus actividades adecuadamente, y la definición de roles, consistente en determinar

⁶ Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

perfectamente el alcance de sus funciones y responsabilidades. Esto le permitirá a la persona saber siempre donde está parada.

- El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: estimular en las personas la lealtad con los mismos compañeros, amigos y grupos de trabajo; fortalecer la persistencia y perseverancia en objetivos, relaciones y actividades que se desarrollen, y por último, mantener la energía de acción, que es la fuerza que estimula, entusiasmo y convierte a la persona en un líder vital.

Por eso, para integrar a las personas y prepararlas para facultarse con autoridad, responsabilidad, poder y autonomía se necesita desarrollar habilidades para mejorar las relaciones existentes en los grupos, fomentar la disciplina y el compromiso. Además, es importante que las personas sepan desenvolverse con facilidad en las diferentes áreas que comprende su carrera, ya que, la rotación del personal es un proceso fundamental dentro del Empowerment.

Desde ahora, es necesario que nuestros administradores puedan y sean capaces de asumir retos, poder y tomar decisiones, lo cual se consigue asignándole responsabilidades y actividades que impliquen elegir entre varias alternativas una posible.

Por último, existe en la mente de las personas una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo⁷, siendo, parte fundamental para un buen servicio al cliente tanto interno como externo dentro de una organización.

“La organización moderna tiene que ser una organización de iguales, de colegas y asociados, porque consta de especialistas en conocimientos. Ningún conocimiento es superior a otro; cada uno se juzga por su aporte a la tarea común más bien que por cualquier superioridad o inferioridad intrínseca. Por tanto, la organización moderna no puede ser una organización de jefe y subalterno. Tiene que organizarse como un equipo”.⁸

En síntesis, las personas dentro de su proceso de formación deben prepararse para afrontar los siguientes retos:

- Entrenamiento en habilidades interpersonales
- Controlar conflictos.
- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.
- Organizarse.

Lo anterior, les permitirá adaptarse con facilidad a los cambios administrativos y organizaciones que presentan las empresas en la actualidad, ya que en todo proceso de mejoramiento continuo que busque mayor eficiencia, eficacia y productividad, siempre el talento humano es el eje central; por tanto, no se debe esperar a que nos impongan culturas y formas de pensar, sino que es hoy y ahora el momento de preparar a ese recurso humano para el cambio.

3. CONCLUSIÓN

Un programa de Empowerment brinda grandes ventajas a las organizaciones, sean estas grandes o pequeñas, como el mejoramiento de los procesos productivos con ocasión de que los colaboradores trabajan en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización, y por último, una mejor calidad en el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Si no se prepara desde hoy a nuestros profesionales en las premisas necesarias para que la implementación de cualquier teoría organizacional y se las dota de habilidades y capacidades para tomar decisiones, tener responsabilidad, autoridad y poder, será muy difícil el día de mañana, que nuestras pequeñas y medianas empresas

7 Un grupo de profesionales puede compartir un espacio físico sin trabajar realmente como equipo. Entonces hablaríamos de GRUPO. El trabajo en equipo puede definirse como: “Una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas”.

8 DRUCKER, Peter. Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad”. Bogotá: Editorial Norma. 1995. Pág. 85.

implementen nuevas tendencias administrativas, como el empowerment, ya que la cultura de las personas se ha construido con parámetros distintos a los de eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

Por último, si se afirma que el talento humano y sus conocimientos son los recursos más importantes dentro de las organizaciones y que las nuevas teorías administrativas, como la Administración por Valores, sucesora del empowerment, la cual se concentra en preparar a la organización y a los recursos humanos con aptitudes y actitudes superiores mediante Valores Organizacionales; en pro de lograr una ventaja competitiva en el mercado de bienes y servicios, estarán vigentes en nuestra región, no debemos esperar que sea el medio quien imponga esa cultura, sino que nuestro deber es suministrar a los administradores de negocios los elementos esenciales del nuevo pensamiento administrativo y prepararlos para ese cambio, hoy.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Kenneth y Otros. Empowerment. Bogotá: Editorial Norma. 1996.

_____ & O'CONNOR, Michael. Administración por Valores. Bogotá: Editorial Norma. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Bogotá: Mc Graw Hill. 1995

DRUCKER, Peter. Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad". Bogotá: Editorial Norma. 1995.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill. 1998

ROBINSON, Russell D. Cómo crear Empowerment. Bogotá: Mc Graw Hill. 1998.