

Tema 1. *Empowerment*: conceptos principales

Introducción

“El mejor ejecutivo es aquel que tiene el suficiente criterio para elegir buenos colaboradores para hacer lo que hay que hacer, y la suficiente fuerza de contención para no entrometerse mientras lo hacen”.

T. Roosevelt, (1904).

Esta frase lleva a reflexionar, que con frecuencia la rutina laboral y las tradiciones culturales hacen que los líderes de las empresas se enfoquen en la búsqueda de los resultados que requiere la empresa, sin tomar en cuenta el bienestar de los empleados. También existen las empresas que se dan a la tarea de lanzar programas donde el *empowerment* se ve como un elemento esencial para el éxito de los



esfuerzos de cambio organizacional, que van desde la reingeniería de procesos de trabajo, hasta la gerencia de calidad total. Sin embargo, muy pocos de estos esfuerzos resultan en empleados con un mayor sentido de *empowerment*. ¿A qué se deberá este fenómeno?

Definitivamente, no hay una respuesta sencilla a esta pregunta. Son muchísimas las variables que pueden influir en el nivel de *empowerment* que un empleado siente tener.

No obstante, los programas de cambio organizacional que se implementan hoy día tienen algo muy en común: están repletos de mensajes contradictorios, los cuales tienen el efecto neto de producir una variedad de reacciones defensivas entre los miembros de la organización. Está claro que estos mensajes contradictorios no contribuyen al sentido de *empowerment* de un empleado. Pero, ¿por qué el interés de la alta gerencia por aumentar o maximizar el sentido de *empowerment* de los miembros de la organización? Generalmente, el propósito **es fomentar un alto nivel de compromiso con la organización.**

Un empleado altamente comprometido con la empresa es aquel que toma responsabilidad personal por un proyecto, un programa o una tarea en particular, entendiendo que este proyecto, programa o tarea nació de los insumos del colectivo organizacional, y no sólo de un grupo élite de la empresa.

Crear y confiar en la capacidad de las personas, asignarles responsabilidades y darles la libertad de hacer gestión, es la mejor manera de formar equipos en los que cada uno de sus integrantes se sienta identificado con las metas y agreguen un valor para lograr alcanzar los resultados esperados. Lo anterior no significa que el líder del equipo pierda su posición, sino todo lo contrario, debe tener la capacidad de asignar tareas a cada uno de los miembros de acuerdo a sus habilidades y lo más importante, lograr motivarlos para que se identifiquen y se sientan parte del grupo.

La oportunidad de las empresas para lograr su meta final, que es la obtención de utilidades, es hacer sentir pertenencia a todos sus empleados, que realmente sientan que son valorados por la empresa, con confianza para tomar decisiones y motivados a agregar valor a la organización. Con lo anterior no sólo la empresa va a aumentar su rentabilidad sino que va a trascender. Eso es ***empowerment***.

Subtema 1. Antecedentes y definición

Hablar del *empowerment* es hablar de una filosofía que representa muchos retos para las empresas y que cada vez las compañías aportan el concepto para hacerlo suyo. El *empowerment* es un concepto que se introduce en las empresas con la finalidad de potenciarles, haciendo que su personal se haga partícipe en la toma de decisiones.



El término de *empowerment* o empoderamiento tiene distintos significados de acuerdo a su contexto:

Significados de *empowerment* de acuerdo a su contexto

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2014).

- Empoderar significa hacer poderoso a un individuo o grupo social desfavorecido.

En el **contexto empresarial** *Empowerment* de acuerdo a López, (2008):

- Capacidad de empleados, administradores y equipos de todos los niveles de la organización para tener el poder de tomar decisiones sin tener que requerir la organización de los superiores.

Desde el punto de vista de **los recursos humanos**, López, (2008):

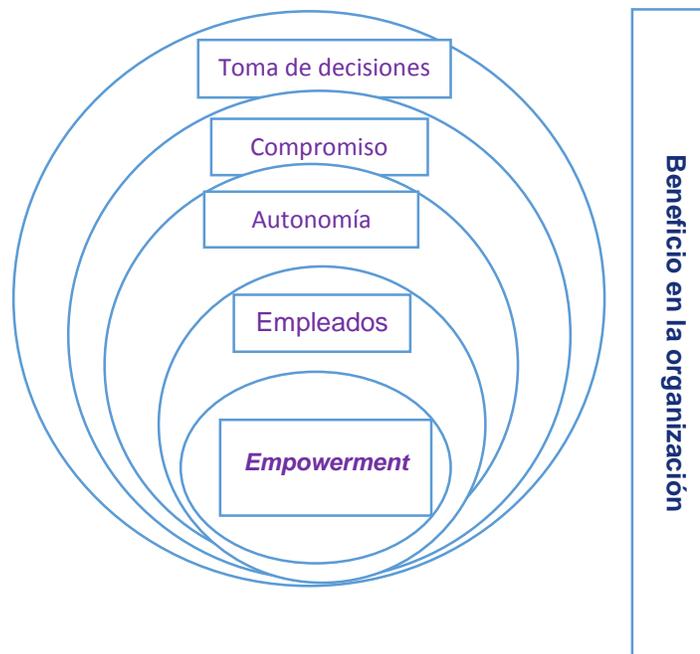
- Es una herramienta estratégica que fortalece al liderazgo dando sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Significados de *empowerment* de acuerdo a su contexto. Basado en López, (2008) y RAE, (2014).

Elaboración propia.

Uniendo y relacionando las definiciones anteriores, el *empowerment* es darle la autonomía a la persona en la toma de decisiones para que sea lo suficientemente responsable para responder por sus actos, generando un compromiso con la empresa y con ello, sentirse parte de ésta.

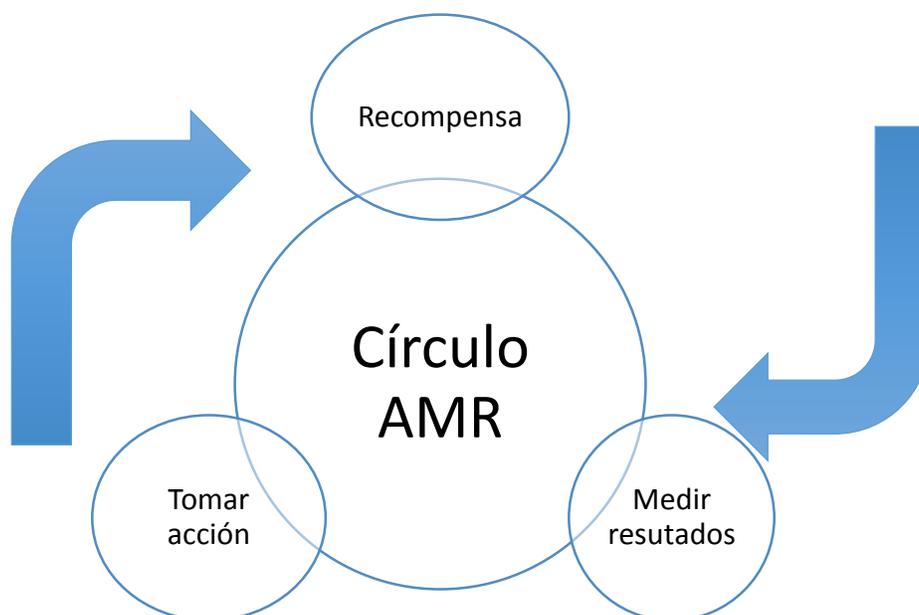
Beneficios del *empowerment*



Beneficios del *empowerment*, (2015). Elaboración propia.

Los fundamentos del *empowerment* se definen con el siguiente esquema:

Círculo Acción, Medición y Recompensa (AMR)



Círculo Acción, Medición y Recompensa (AMR), (2015). Elaboración propia.

A continuación, se describe su significado:

Descripción del círculo AMR

<i>Fundamento</i>	<i>Descripción</i>
<i>Acción</i>	Son los actos que realizan los miembros del equipo para llevar a cabo su tarea.
<i>Medición</i>	Es la evaluación con base en indicadores, fijados entre el líder y sus colaboradores.
<i>Recompensa</i>	Es la retribución que reciben los miembros del grupo por los resultados logrados.

Una forma de potenciar los negocios: *empowerment*

Descripción del círculo AMR, (2015).

Elaboración propia.

Antecedentes

El origen de esta filosofía dio inicio a finales de los años 70's por Julian Rappaport, profesor de psicología de la Universidad de Illinois, creando la **Teoría del *Empowerment***, fruto de su investigación en el área de la Psicología comunitaria. Dicha teoría está orientada en un comienzo al poder,



especialmente ejercido por los profesionales para dirigir su propio destino e implicarse en la vida de distintas comunidades, Rappaport, (2010).

Es importante aclarar que la traducción en español de *empowerment* es empoderamiento, significado que está totalmente relacionado con fortalecimiento, autonomía, dar poder y autorizar, características principales de la filosofía.

En los años 80's este término amplió su campo de aplicación, incluyendo el desarrollo, trabajo comunitario y cooperación del desarrollo. También en esta década influyó para darle al concepto de **poder** otro contexto enfocado en la transformación social y no en la obtención de riqueza.

En la década del 90, el *empoderamiento* se convirtió en un propósito importante de las intervenciones del desarrollo social, ya que ha sido implementado en prácticas para proyectos en diversos ámbitos: políticos, comunitarios, empresariales y sociales.

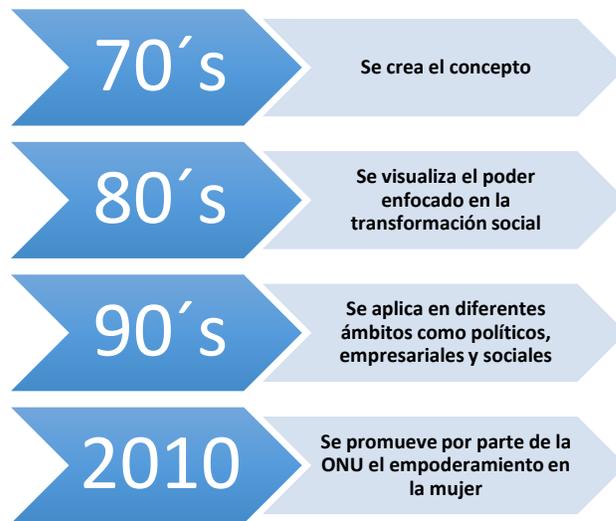


La Organización de las Naciones Unidas en el año 2010, aplicó este término para promover el desarrollo de la mujer, creando los **Principios para el empoderamiento de las mujeres**, los cuales ofrecen a las empresas y al sector privado orientaciones prácticas sobre cómo empoderar a las mujeres

en el lugar de trabajo y en la comunidad.

Actualmente este concepto se ha vuelto un estilo de vida ya que se aplica integralmente en todas las áreas del ser humano.

Evolución del *empowerment*



Evolución del *empowerment*, (2015). Elaboración propia.



Ahora que ya conoces el origen y el significado del *empowerment*, así como sus fundamentos te invito a revisar el siguiente subtema que habla de la importancia que se da en la comunidad y las organizaciones.

Subtema 2. Importancia del empowerment

A través del *empowerment*, los colaboradores tienen la capacidad y libertad de actuar haciendo uso de los recursos de la comunidad y/o la organización, y así se cumplan los objetivos del proyecto.

Para ejemplificar lo anterior se tiene un caso en Mc Donald's, en el cual, cuando un cliente va al mostrador y dice que la hamburguesa está fría o hay algo malo en el producto, los empleados no cuestionarán el hecho, simplemente se disculparán y darán un nuevo producto al cliente. Los empleados recibieron una forma de capacitación para empoderar a éstos a que sean auténticos y den buenos resultados a la empresa, ya que toman decisiones haciendo uso de los recursos de la empresa para que el cliente se lleve la mejor experiencia.

Con este ejemplo se puede reflexionar sobre la importancia del *empowerment* como el potencializador de beneficios en cualquier ámbito.



La creación de un entorno donde se promueva la sensibilidad de la gente, dándole independencia para la toma de decisiones, pero dependencia para rendir cuentas es básico para generar los resultados esperados. Con el *empowerment* la gente sentirá y tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de una manera eficiente y responsable, haciendo que se convierta un sistema radicalmente funcional.

En el ámbito empresarial este concepto tiene gran relevancia porque reconoce las virtudes del empleado, además fomenta el respeto del trabajador mismo y hace que éste respete el trabajo de los demás, teniendo como consecuencia el compromiso de los miembros de la empresa en un ambiente de armonía en la organización que hará que se enfoquen en su totalidad en el cumplimiento los objetivos de la compañía.

El *empowerment* se ha vuelto un concepto tan integral que abarca varias áreas como las siguientes:

Importancia del *empowerment* en la persona

Autoestima	Valoración de sus capacidades y aumento de confianza.
Motivación	Impulso para realizar proyectos y cumplir metas personales.
Éxito y realización	Equilibrio en las diferentes áreas del ser humano.

Importancia del *empowerment* en la persona, (2015). Elaboración propia.

Importancia del *empowerment* en la comunidad

Transformación social	Igualdad en las estructuras sociales.
Democracia	Distribución del poder en la población para la toma de decisiones.
Participación ciudadana	Involucramiento de la sociedad para participar en varias áreas de la comunidad.

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

Importancia del *empowerment* en la comunidad, (2015). Elaboración propia.

Importancia del *empowerment* en la empresa

Empresa	Logro de sus objetivos.
Empleados	Facultad de toma de toma de decisiones y mayor compromiso con la empresa.
Cliente	Calidad en el producto o servicio que reciben generando lealtad en la empresa.

Importancia del *empowerment* en la empresa, (2015). Elaboración propia.



La importancia del líder es de vital importancia en el éxito de esta filosofía, ya que en cualquier área que se desarrolle el *empowerment*, la capacidad de motivación y dirección de la persona encargada, son cruciales para el éxito del proyecto y estará a cargo de ello.

Subtema 3. Ventajas valores y retos que caracterizan al *empowerment*

Ventajas

El *empowerment* proporciona al grupo o área de la empresa a desarrollar, grandes ventajas, ya que posibilita contar con el personal más capacitado para enfrentar situaciones de dificultad, y además se asegura que los miembros del equipo actúen conforme a los lineamientos que la



empresa, organización, comunidad, entre otros necesiten. También favorece la rápida toma de decisiones, el compromiso e involucramiento del personal para ofrecer la mayor calidad al proyecto o meta.

De acuerdo a Lang, (2009) las **ventajas** del *empowerment* son las siguientes:

➤ **Se reparten responsabilidades**

Se genera el compromiso de las personas, ya que redirecciona la toma de decisiones que antes lo hacía solamente el líder o el jefe.

➤ **Se fomenta el liderazgo en equipo**

Se crea un liderazgo compartido, ya que éste viene del equipo de trabajo y no de una sola persona.

➤ **Se forma un equipo efectivo**

Debido al compromiso que adquiere la gente, se vuelve más flexible y creativa.

➤ **Se satisface al beneficiario**

Debido a los resultados tan efectivos en el cumplimiento de las metas, mejorando la competitividad del equipo, esto es trasladado en su totalidad al beneficiario logrando superar sus expectativas y por consecuencia su satisfacción.

➤ **Se cumplen los objetivos**

Debido a que es una herramienta donde los miembros del equipo tienen la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí, hace que se cumplan los objetivos de manera exitosa.

El *empowerment* tiene varias **implicaciones**, derivadas a la resistencia al cambio de los miembros de la organización, por lo que se generan las siguientes desventajas:

➤ **Requiere de mucho tiempo para capacitar a los miembros del equipo.**

El tiempo es un recurso muy valioso y la detección de las habilidades de cada persona requiere de una capacitación para potenciar esas habilidades lo cual genera mucho tiempo.

➤ **Si no se trabaja bajo las premisas del *empowerment*, se obtendrán resultados mediocres.** Es importante llevar la filosofía con gran compromiso para que los beneficios sean totales.

Valores



La armonía en el ambiente de trabajo es fundamental para lograr la productividad en los integrantes del grupo. Es por lo anterior que esta filosofía tiene sus bases muy bien definidas y fomenta los siguientes valores, de acuerdo a Lang, (2009):

- Reforzar la identidad de los miembros del grupo.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Tolerar el riesgo.
- Crear flexibilidad en el entorno.
- Orientar hacia las metas y al beneficiario.
- Generar un clima de respeto.
- Promover el compromiso.
- Fortalecer los canales de comunicación.
- Busca el desarrollo continuo del personal y organización.

De esta manera el liderazgo, la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen en todo el entorno, lo que se convierte en una cultura incluyente y participativa. Lo anterior fomenta una estructura flexible y con menos niveles, formada por equipos de liderazgo entrelazados por el conocimiento y la comunicación.

Para conceptualizar mejor los valores del *empowerment*, se presenta la siguiente imagen:

Valores del *empowerment*



Valores del empowerment, (2015). Elaboración propia.

Retos



Actualmente, los cambios en una organización y/o comunidad enfrentan transformaciones rápidas y continuas. Bajo esa situación, se necesita que las personas estén conscientes del contexto y que tengan la disposición de adaptarse a los cambios que se vayan generando.

Al implementar un sistema de trabajo se requiere la total disposición de todos los miembros de una organización o comunidad para cambiar el estilo de trabajo.

El *empowerment* como toda filosofía tiene los siguientes retos:

- La renuencia al cambio de los miembros del grupo.
- La resistencia al trabajo en equipo.
- La desconfianza del líder para el cumplimiento de las tareas por parte de los miembros del equipo.
- La aceptación del líder para perder “poder”.

Para concluir el primer tema se te presenta este caso:

Mc Donald's reconoce cada mes a su mejor empleado y le hacen un reconocimiento económico y afectivo colocando una placa con su foto y nombre. Lo anterior hace que el empleado se motive y que tenga la confianza en realizar bien su trabajo.

El ejemplo anterior es una clara muestra de la aplicación del *empowerment*, y de los resultados positivos que ha dado en las empresas, fomentando la responsabilidad y el compromiso de las personas, ya que ésta tiene el control sobre su trabajo y la autoridad de actuar en nombre de la empresa de acuerdo a su nivel de responsabilidad.

Bajo la aplicación de estos principios, ahora el “tener que hacer” se transforma en “querer hacer”, logrando una interdependencia y una mejora de comunicación lo cual logra un beneficio para el cumplimiento de las metas.

“Nunca le diga a la gente cómo hacer las cosas. Dígale qué hacer y ellos le sorprenderán con su originalidad”.

General George Smith Patton, Jr.

Cuando el *empowerment* es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares en la organización, afectando su normal funcionamiento. Las consecuencias negativas siempre se van a reflejar cuando se hace un uso inapropiado de cualquier estrategia que se pretenda aplicar en una organización. Es por ello que se debe tener mucho cuidado con todos los factores inmersos en el proceso, conocer cada detalle de implementación de la estrategia. Una de las partes a cuidar es el personal de la institución, ya que en ellos es donde se visualizan inmediatamente los resultados.

Como ejemplo de una mala aplicación de esta herramienta de administración se presenta el siguiente caso: Imagina que trabajaste arduamente en una venta importante. Tu cliente te llama para cerrar el negocio pero te solicita mejores descuentos y financiamiento. Lamentablemente no tienes el poder para autorizar esas condiciones y pides unas horas para conseguirlo. Tratas de ubicar a su jefe pero está con el celular apagado. Sabes que a él le gusta ser el único que toma estas decisiones. Finalmente, consigues la autorización al día siguiente y llamas a tu cliente pero este acaba de cerrar con la competencia. ¿Cómo te sentirías?, es por ello que en el siguiente tema analizarás la importancia de delegar, un liderazgo con *empowerment* y la asignación del poder.

¡Quiero más!

- Para comprender mejor el concepto de **empowerment**, te recomiendo ver el siguiente fragmento de la película **Gigantes de la victoria**, en:
https://www.youtube.com/watch?v=pt8_PhRfDQ
- Para reforzar las **características** del tema te recomiendo leer el siguiente artículo, **Liderazgo con empowerment: Promotor de la innovación**, en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004>
- Para la implementación del *empowerment* es importante fomentar hábitos en todos los miembros del grupo para que se puedan cumplir de manera efectiva. Para lograr lo anterior te recomiendo que leas el siguiente libro: Covey, S. (2011). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós Ibérica.

Mi Reflexión

Ahora que conoces los conceptos principales del *empowerment*, responde: ¿con qué valores te identificas más? En el entorno en el que te desenvuelves ya sea en el trabajo o comunidad: ¿qué retos identificas en los que se pueda implementar este modelo?

Glosario

Filosofía: Conjunto sistemático de los razonamientos expuestos por un pensador.

Bibliografía

Diccionario de la Real Academia Española. (2014). Recuperado de:

<http://lema.rae.es>

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

ISBN: 1601458045

Una forma de potenciar los
negocios: *empowerment*



Innovación con propósito de vida.

López, G. (2008). *Aplicación del Empowerment como una herramienta de clase mundial para la gestión empresarial*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

ISBN: IIND.6363

Recuperado de: <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/343>

Rappaport, J. (2005). *Community psychology is (thank God) more than science*.

American Journal of Community Psychology, No. 35, págs: 231-238.

Una forma de potenciar los
negocios: *empowerment*



Innovación con propósito de vida.

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

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

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