

Tema 3. *Empowerment* en el trabajo

Introducción

El *empowerment* es una forma diferente para trabajar con unión, se basa en una forma de relación entre el líder y sus colaboradores, del interior al exterior.

Las empresas para adaptarse a los cambios se deben volver más flexibles, cambiando de un estilo de organización en pirámide a una estructura más plana. Lo anterior no quiere decir que haya desorden, sino que cada persona tiene bien definido su rol y campo de acción.



Analiza el siguiente ejemplo:

Bimbo, tiene grupos de empleados encargados del mejoramiento de un producto. Cada equipo es responsable de su método de trabajo, mejoramiento del empaque, marketing, entre otros aspectos. Esto ha traído grandes beneficios a la empresa porque el equipo se especializa en un producto, se hace responsable de mejorar la calidad del desempeño, el proceso de información y las estrategias. Se les da la total libertad de ver por el bien del producto, lo cual hace que los empleados se comprometan y generen un sentido de pertenencia. Este es un claro ejemplo de *empowerment* bien aplicado.

Con lo anterior, se puede decir que las empresas necesitan un modelo en el que se dé una relación más plana entre el líder y los empleados, que fomente condiciones favorables de trabajo para que propicie el compromiso con los empleados y así se logren mejores resultados.

Subtema 1. Filosofía del *empowerment* en el trabajo



¿Te imaginas cuántos problemas podrían superarse en las organizaciones, cambiando los viejos paradigmas y actuando de modo diferente frente a los empleados?

Si bien se ha hablado mucho en los temas anteriores de los beneficios que trae el *empowerment* como modelo de implementación en

organizaciones y/o comunidad, no se ha enfocado en la empresa. En las empresas esta filosofía es un medio para eliminar burocracias, ganar flexibilidad y aumentar la productividad y competitividad.

Como herramienta de responsabilidad y autonomía, el *empowerment* es un factor muy importante para sostener en el tiempo los esfuerzos desarrollados por la empresa, con la finalidad de implementar el sistema de gestión.

Principios del *empowerment*

Los principios que definen a la filosofía de *empowerment* son los siguientes, de acuerdo a Lang (2009):

Principios de la filosofía de *empowerment*

| Principio | Descripción |
|--------------------------------------|--|
| Autoridad y responsabilidad | Repartir autoridad y responsabilidad sobre los roles correspondientes definiendo un conjunto de estándares. |
| Retroalimentación | Informar oportunamente a los colaboradores sobre su desempeño, haciendo ver sus áreas de oportunidad y sus logros. |
| Confiar en el equipo | Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto. |
| Enfoque en la mejora continua | Lograr enfocarse en regenerar e innovar sus procesos, y su rol. |
| Información y capacitación | Preparar e informar al personal para alcanzar los objetivos y metas. |

Auditorías internas

Verificar si la empresa y sus empleados cumplen con las políticas de la organización, procedimientos o requisitos que la compañía estableció.

Principios de *empowerment*. Basados en Lang, (2009). Elaboración propia.

Entendiendo esta filosofía, el líder de la empresa comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los empleados de la compañía, descentralizando el poder para fomentar el compromiso, y crear un ambiente de innovación. Cuando el líder aplica en *empowerment* dispone de más tiempo para realizar otras tareas de dirección como evaluar la misión de la empresa, sus objetivos, estar atento a los cambios de la industria y entorno, entre otros.

Una parte muy importante del éxito del *empowerment* es la asignación de responsabilidades en los empleados de la empresa para lo cual el líder debe considerar los siguientes aspectos y así potencializar los resultados:

Aspectos a tomar en cuenta en la asignación de responsabilidades



Tener una relación afectiva y respetuosa con los empleados.

Disponer de roles definidos.



Analizar el perfil de cada empleado.

Explicar los resultados que se esperan de cada empleado.



Empowerment VS Endullment

Muchas veces el director cree en el *empowerment*, pero no lo aplica. Lo contrario al *empowerment* es el ***Endullment***, lo que significa que el líder no comparte información, no ofrece indicadores de desempeño, lo que ocasiona que los empleados se comporten de forma pasiva y desinteresada, lo cual trae como consecuencia fallas en sus tareas.

Ahora, en el siguiente tema revisa el contraste entre distintos enfoques de administración.

Subtema 2. Enfoque tradicional VS Enfoque *empowerment*

En la actualidad, en la cual el cambio es una constante, las empresas han sufrido y vivido desde cambios en: herramientas tecnológicas, su estructura, su manera de administrar y su manera de operar.

El líder es tan importante es en una organización como sus colaboradores y éstos han ido viviendo los cambios que se han ido dando a lo largo de la historia.



Vivir bajo el enfoque del *empowerment* implica modificaciones, ya que al ser parte de este modelo tanto el directivo como el empleado tienen que cambiar. A continuación se presentarán los cambios de paradigmas en los diferentes elementos de la empresa, de acuerdo a la perspectiva de Borghino, (2011). En primer lugar analizarás el contraste entre líder bajo el enfoque tradicional y lo compararás con un enfoque *empowerment*.

Características del liderazgo tradicional vs liderazgo con *empowerment*

| De | Hacia |
|----|-------|
|----|-------|

| Liderazgo tradicional | Liderazgo con empowerment |
|--|---|
| Trabajo individual | Trabajo en equipo |
| Responsabilidad y poder concentrado en el líder | Liderazgo basado en resultados |
| La antigüedad en la empresa es fuente de autoridad | La efectividad es fuente de autoridad |
| Se desestima la importancia en los conflictos | Los conflictos se resuelven entre las dos partes |
| Líderes grandes, fuertes y duraderos | Líderes auténticos, inclusivos y efectivos |
| Liderazgo basado en el carisma | Incorporación de herramientas de planificación y evaluación |
| Resistencia a innovar | Flexibilidad ante los cambios |

Características del liderazgo tradicional vs liderazgo con *empowerment*.

Basado en Borghino, (2011). Elaboración propia.

Otro elemento importante a contrastar en la empresa de acuerdo a los enfoques, son los empleados y también ellos pueden experimentar los siguientes cambios:

Características de un empleado tradicional vs un empleado con *empowerment*

| De | Hacia |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Empleado tradicional | Empleado con <i>empowerment</i> |
| Trabajo individual | Trabajo en equipo |
| Independencia total del jefe | Interdependencia laboral |
| Falta de creatividad | Generación de ideas de innovación |
| Ven trabajo como una obligación | Ven el trabajo como un reto |
| Llegan a los resultados requeridos | Exceden los resultados requeridos |

Características de un empleado tradicional vs un empleado con *empowerment*. Basado en Borghino, (2011). Elaboración propia.

Como una organización integral también la compañía se ve expuesta ante los siguientes cambios:

Características de una empresa tradicional vs una empresa con *empowerment*

| De | Hacia |
|--|--|
| Empresa Tradicional | Empresa con <i>empowerment</i> |
| Filosofía correctiva | Filosofía preventiva |
| Se centran en resultados a corto plazo | Se centran en la mejora de procesos para lograr resultados trascendentales |
| No hay fomento a la capacitación | Consideran a la capacitación como una ventaja competitiva |
| Deterioro en herramientas tecnológicas | Aplican a la tecnología en optimizar procesos |
| Filosofía excluyente con los empleados | Filosofía incluyente con todos los niveles de la empresa |
| Estructura jerárquica piramidal | Estructura jerárquica plana |
| No hay recompensa por los resultados obtenidos | Se recompensa al empleado por sus resultados |

Características de empresa tradicional vs empresa con *empowerment*.

Basado en Borghino, (2011). Elaboración propia.

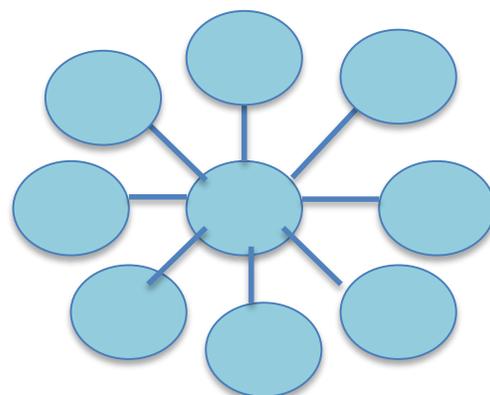
Para entender la diferencia en una organización tradicional y una organización *empowerment* es necesario que compares estas imágenes que muestran su estructura organizacional.

Contraste de organigramas en las organizaciones tradicional vs *empowerment*

Organización tradicional



Organización *empowerment*



Contraste de organigramas en las organizaciones. Tradicional vs *empowerment*, (2015).
Elaboración propia.



Es muy importante comprender estas tendencias ya que la clave del éxito de una empresa es la optimización de sus recursos tanto humanos como económicos. Quedarse estancado en lo tradicional ya no aplica en la actualidad. Tanto el directivo como el empleado tienen otra mentalidad y otra manera de pensar.

Parfraseando a Albert Einstein: Si quieres cambiar los resultados, no hagas siempre lo mismo.

Subtema 3. Indicadores de cambio



La creciente competencia, en unión con la gran demanda y más exigentes en cuanto a la calidad del producto o servicios que se le preste, han puesto en revolución no sólo a las empresas sino también a todo el personal implicado en ésta.

Muchas veces la compañía se siente lo suficiente buena en lo que hace y esto se ve demostrado en que tiene éxito

económico, es decir está en su área de confort y si bien es exitosa no es una empresa que trascienda. Lo anterior debe llevarte a la siguiente pregunta: ¿cuándo una empresa tiene que cambiar?

Un cambio estratégico con una intención necesita una intervención de la dirección que surge bajo ciertos componentes del entorno y de la organización misma, y este cambio se enfoca en el diseño de una estrategia con el fin de ajustar a la empresa con el entorno.

De acuerdo a Santini, (2009), una empresa debe de adoptar otro modelo organizacional cuando presente los siguientes indicadores:

- Incrementa su rotación del personal.
- La comunicación entre director-empleado deja de ser efectiva.
- El empleado no comprende la misión, visión y valores de la empresa.
- Se tiene un rezago tecnológico.
- Pérdida de mercado en la industria.
- Insatisfacción de clientes.



La capacidad de una empresa para adaptarse y atender a las oportunidades y presiones de la cotidianidad, es uno de los aspectos más relevantes para lograr la competitividad y la supervivencia. El sobrevivir lleva al incremento de la duración de la empresa, pero el trascender llevar a la organización a ir un paso delante de todo y a dejar huella y eso es la intención del *empowerment*.

Cuando una organización decide implementar un modelo diferente enfrenta varios retos como la resistencia al cambio, salir del área de confort, entre otros. Pero todo reto tiene sus resultados positivos y para ejemplificar lo anterior revisa el siguiente caso:

Federal Express, empresa líder en la industria de la logística, sacó una publicidad en el mercado español que dice: “Todo lo que envíe hoy, le llegará mañana antes de las diez de la noche”. Con esta promoción se le dio la libertad al empleado de hacer todo lo necesario para cumplir con esta premisa y no decepcionar al cliente. Lo anterior hizo que la empresa incrementara su número de clientes y usuarios además que trajo una mayor utilidad y beneficio económico.

Este es un claro ejemplo de los beneficios que trae el *empowerment* haciendo especial énfasis al beneficio económico. De acuerdo a Santini (2009), los beneficios se perciben cuando se presentan los siguientes indicadores:

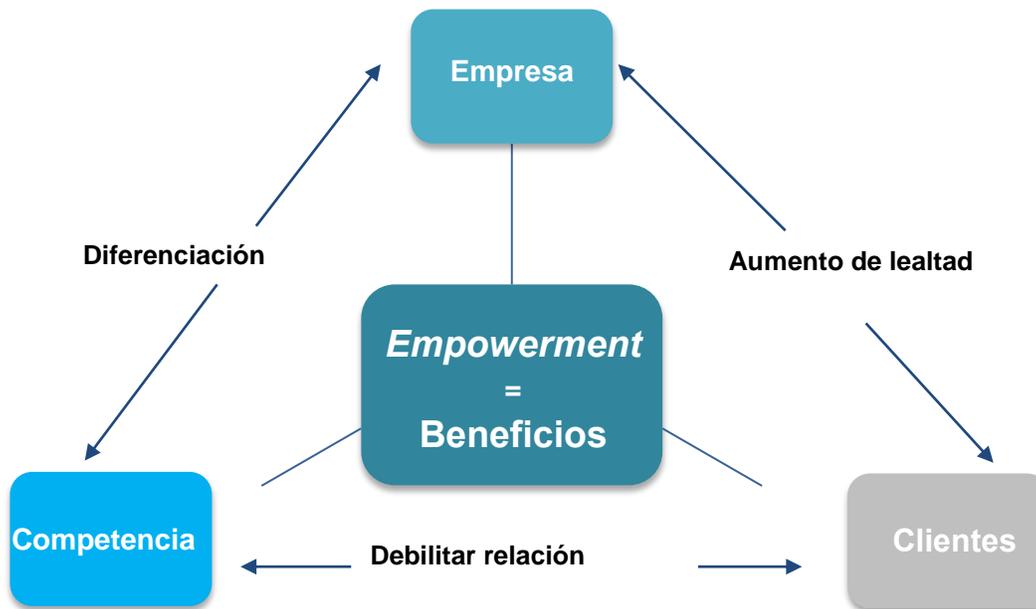
- Involucramiento mental y emocional por parte de los empleados.
- Identificación de los empleados con la misión, visión y valores de la empresa.
- Utilización de la tecnología para volver los procesos más eficientes.
- Mejora en los canales de comunicación.
- Ambiente laboral más armonioso.

- Disminución de rotación del personal.
- Aumento en la preferencia del cliente.

- Satisfacción del cliente

Los indicadores anteriores reflejan el beneficio económico y laboral que se presenta en la empresa para trascender:

Triángulo de los beneficios del *empowerment* en una empresa



Triángulo de los beneficios del *empowerment* en una empresa. Basado en Santini, (2009).
Elaboración propia.

En la imagen anterior puedes apreciar los beneficios principales que trae el *empowerment*:

- Incremento de lealtad de los clientes hacia la empresa.
- La empresa se diferencia con la competencia.
- Se debilita la relación entre la competencia y los clientes.

Cuando se presentan estos indicadores, quiere decir que hay una magnitud e intensidad en los frutos que está presentando la empresa.

Trascendencia del *empowerment*

Como se vio en el capítulo anterior, el *empowerment*, es una herramienta en la administración y operación de una organización que dio inicio en la década de los 70's, y es claro que han salido otras filosofías de administración que vienen a complementar a las empresas tradicionales o con *empowerment*. Es importante que tomes en cuenta que dichas organizaciones se han ido adaptando a las necesidades actuales de negocio, pero cabe aclarar que parte de su fundamento proviene del *empowerment*.

Filosofías de administración que tienen fundamento de *empowerment*

| | |
|-------------------------------|---|
| <i>Downsizing</i> | Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como fin ayudar a lograr el tamaño óptimo en las organizaciones y así lograr una mejoría de los sistemas de trabajo y el rediseño en la estructura organizacional. |
| <i>Coaching</i> | Es un proceso que tiene la finalidad de orientar y entrenar a los ejecutivos de la organización para ser más efectivos en sus puestos. Este entrenamiento abarca técnicas de motivación y liderazgo. |
| <i>Kanban</i> | Es una herramienta que funciona como un sistema de información para mantener la armonía en la empresa, con énfasis especial en la producción ya que ayuda que la fabricación de los productos sean los necesarios en cantidad y en tiempo en cada uno de los procesos que se den en la fábrica. Gracias a esta herramienta las compañías japonesas han logrado optimizar flujos de trabajo lo cual las han hecho líderes mundiales en su ramo |
| Inteligencia emocional | Es una habilidad que los líderes deben de tener para poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. El líder debe de propiciar emociones positivas en sus colaboradores para lograr mayores niveles de productividad y competitividad. |
| Reingeniería | Este modelo tiene la finalidad de hacer cambios radicales en los procesos de negocios de una manera integral para obtener mejorías en costos, calidad, administración, operación, ventas, etc. A través de esto las empresas incrementan las capacidades de gestión del nivel operativo, complementándose de las áreas estratégicas y políticas. |

Como en todo, las cosas y tendencias evolucionan pero siempre lo hacen influenciados bajo una perspectiva o un modelo, en este caso estas son las teorías que han nacido gracias a la influencia del *empowerment* y que también se adaptan a las necesidades de las empresas actuales.

¿Te animarías a probar una de estas herramientas o filosofías en tu empresa? ¿Conoces otra herramienta de gestión actual?

Las empresas necesitan adoptar modelos para construir un futuro exitoso, por lo que necesitan establecer estrategias que fortalezcan su presencia, que fomente un ambiente armonioso dentro de ésta y que permita que la calidad deje de ser una filosofía para convertirse en un sistema radical.

Cuando se habla de *empowerment*, se habla precisamente de lo anterior, de dejar huella y que la empresa además de tener el objetivo principal de generar utilidades económicas, también tenga el objetivo de aportar algo al medio en el que se desenvuelve.

Para ejemplificar lo anterior se cita el siguiente caso:

El Ing. Aguilar es dueño de la empresa MAS Construcciones, compañía con 20 empleados, al ser una empresa mediana él toma las decisiones de la mayoría de las áreas de la empresa. Dentro de su misión está ser la empresa líder de la región y para lograr lo anterior decidió implementar el *empowerment* como herramienta integral para lograr su meta.

Parte del carácter del Ing. Aguilar es que es una persona controladora y le gusta intervenir en cada proceso que se efectúe en su empresa, por lo que parte la fase de implementación le ha sido muy difícil y no ha logrado que sus empleados se sientan identificados con la filosofía. El proceso de implementación ha llevado más del tiempo esperado y aún no se reflejan las bondades de la herramienta.



Con el caso anterior se puede concluir que cambiar es el mayor reto al que se enfrenta una organización, pero es necesario adoptar ese cambio cuando la compañía presente indicadores que hacen que la empresa pierda su dirección, por lo que la empresa debe estar alerta y salirse de su área de confort para detectar esos indicadores.

Una vez iniciado el cambio, los efectos se empiezan a notar muy rápido, algunos son momentáneamente efectos negativos que pasan a fortalecer a la empresa para convertirse en efectos positivos.

¡Quiero más!

- Para conocer mejor las **causas más importantes para el cambio de una empresa** te recomiendo que leas el artículo llamado **Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos**, en: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3155398.pdf
- Para identificar mejor los **indicadores** que se presentan en el momento en que la empresa necesita adoptar un cambio en su modelo, te recomiendo ver el siguiente video titulado **Empresas Emocionalmente Inteligentes: Nuevos Paradigmas para crecer**, en: <https://www.youtube.com/watch?v=9Ac0H0oRuBs>
- Para comprender mejor el tema de **Empowerment en la Empresa**, te recomiendo que veas el siguiente video titulado **Empowerment Empresarial**, en: <https://www.youtube.com/watch?v=faWoEQGAlY0>

Mi Reflexión

Las empresas se desarrollan en un entorno de constantes cambios, para lo cual necesitan adaptar nuevos modelos que les permitan seguir operando. ¿Cuál consideras que sea el mayor reto que una empresa tiene que afrontar para que una compañía trascienda?

Una forma de potenciar los
negocios: *empowerment*



Innovación con propósito de vida.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

Charles Darwin

Bibliografía

Borghino, M. (2010). *El nuevo paradigma del Liderazgo*. México: Editorial Grijalvo. ISBN: 9789700510279

Covey, S. (2011). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Paidós-Ibérica.

ISBN: 950-12-9000-X

Lang, C. (2009). *Empowerment*. Estados Unidos: Editorial Boolocker.Com Inc.
ISBN: 1601458045

Santini, G. (2009). *La empresa Integrada*. Argentina: Autores editores.

ISBN: 9874328541

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.