

Tema 4. Las 3 claves del *empowerment*

Introducción

Steve Jobs, (2001) comentó:

“Cuando contrato a alguien realmente con mucha experiencia, ser competente es lo más importante. Tienen que ser realmente inteligentes. Pero el verdadero problema para mí es: ¿van a enamorarse de Apple? Porque si sucede, todo lo demás pasará solo. Ellos tendrán que hacer lo mejor para Apple, no lo que es lo mejor para ellos mismos, ni lo mejor para Steve Jobs, o lo mejor para cualquier cosa”.

La frase anterior, es de un hombre con visión, con enfoque y creatividad. Es de alguien que se aseguraba que sus empleados entendieran y se enamoraran de la empresa y solo así les daba la libertad de actuar en beneficio de ésta, que a la postre ese beneficio se extendería a todos los miembros. Steve Jobs entendía muy bien el concepto de *empowerment*.



En la mayoría de las empresas pocos cambios han sido tan bien recibidos, y a la vez con tanta dificultad para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados a los que se les otorga esa facultad. Los empleados líderes benefician a la organización, y por consecuencia a sí mismos. Tienen un propósito en su vida y en su trabajo y su desempeño se traduce directamente en la mejora continua de su trabajo y el de sus colaboradores. Todos tienen la oportunidad de dar lo mejor a sí mismos.

En este tema, se revisarán las tres claves del *empowerment* que se describen en el libro de Ken Blanchard, John P. Carlos & Alan Randolph, (2010) y que se deben de manejar en las empresas en todos sus niveles. Estas claves tienen la finalidad de que todos los miembros de la compañía estén preparados para la toma de decisiones dentro de su área laboral sin tener que consultar a sus superiores, logrando resultados más eficientes y rápidos.

Subtema 1. Clave 1. Crea confianza y sentido de pertenencia



ASPEL es una empresa transnacional desarrolladora de sistemas, más de 600,000 empresas en México y Latinoamérica utilizan sus sistemas con gran éxito. El éxito de esta empresa radica en la lealtad y compromiso de sus empleados, y se hace gran énfasis en eso porque si bien esta empresa vende sistemas pero los empleados son los que los implementan a los

clientes y éstos deben de representar a la empresa de la mejor manera posible. Para lograr lo anterior ASPEL tiene un sistema de comunicación interno a través de una herramienta tecnológica que sirve para informar a los empleados de todos los niveles estrategias, logros, retos y áreas de oportunidad que la compañía tiene. Esto es un claro ejemplo de los beneficios de informar a los colaboradores de una organización.

Tanto en el ámbito laboral como en el personal, es natural que se desconfía de la personas, que el líder no crea en la capacidad de sus colaboradores, o bien, que si crea pero para asegurarse que las cosas estén bien hechas tiene el control y poder de todo. Para que los empleados se comprometan con la empresa y tengan confianza en sí mismos, es necesario informarlos, compartirles la situación del negocio, sus presupuestos, su productividad, los cambios, su participación en el mercado, entre otros.

Informar es importante para preparar a los colaboradores de una empresa, y el líder debe estar preparado para ello, ya que las viejas costumbres indican todo lo contrario. Es necesario cambiar el pensamiento y lograr un intercambio interior para transmitirlo al exterior.

Quienes no están informados no sienten la capacidad de tomar decisiones y quienes si tienen información saben lo que tienen que hacer. Como dicen Ken Blanchard, John P. Carlos & Alan Randolph, (2010): la información es la moneda para adquirir responsabilidad en el país de las facultades. Pero para facultar a los empleados a tomar una decisión, es importante prepararlos de la siguiente manera:

- Inculcar la misión, visión y valores de la empresa para que el trabajador se identifique con éstos.
- Definir el rol del empleado.
- Capacitar técnicamente al colaborador para que se especialice en su área.

- Fomentar una comunicación efectiva entre líder y empleado.
- Informar a los sobre los planes y resultados de la compañía.

De acuerdo a Blanchard, John & Randolph, (2010), compartir información con todos quiere decir:

¿Qué es compartir información?

Es la primera llave para facultar a las personas y organizaciones
Es permitir a los empleados a entender la situación actual de la empresa en términos claros
Es crear confianza en toda la organización
Es acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional
Es responsabilizar a todos los miembros de la organización

¿Qué es compartir la información en una organización?
Basado en Blanchard, John & Randolph, (2010).

Hasta ahora se han visto todas las bondades de compartir la información, pero falta contemplar la contraparte. Existen riesgos al informar a los empleados en relación a la situación de la empresa y al compartir datos importantes de la misma. Si bien es muy importante que la compañía logre el compromiso y lealtad de todos los empleados, sin embargo pueden existir empleados mal intencionados que pueden hacer mal uso de la información proporcionada.

Riesgos de compartir información

De acuerdo a Arribas, (2010) los riesgos que se pueden generar al compartir los datos de una organización a sus empleados son los siguientes:

- La información llegue a la competencia.
- Malinterpretar los datos debido a la falta de conocimiento del tema por parte del trabajador.
- Uso indebido de la información por parte de los empleados.

Una empresa que trabaje bajo el enfoque *empowerment*, debe de tener muy claro los beneficios de compartir la información a sus empleados, y también debe de tomar en cuenta los riesgos existentes, por lo que para contrarrestarlos debe de asegurarse de disminuir ese riesgo.

Pasos para disminuir el riesgo de compartir información

- Aplicar estándares de seguridad tecnológica en todos los medios de comunicación.
- Hacer revisiones periódicas en los sistemas de información.
- Inculcar a los empleados sobre los valores de la empresa para fomentar la ética en el trabajo.
- Aplicar controles de accesibilidad de acuerdo al tipo y nivel de información.

La información interna es esencial en las empresas, ya que las compañías están formadas por personas. La información es un instrumento no un fin, ya que sirve de soporte en la toma de decisiones en todas las áreas de la empresa, por lo que se convierte en uno de sus principales activos.



Compromiso + confianza en colaboradores = informar

A partir de la información que se proporciona como un instrumento, se pueden fijar los alcances y límites del cada equipo de trabajo. A continuación se describirá la segunda clave para aplicar correctamente el enfoque de *empowerment*.

Subtema 2. Clave 2. Fija límites en los miembros del equipo



Las personas tienen que aprender nuevas maneras de pensar y de trabajar en unión. Si bien la libertad y el ceder el poder entre los miembros de la compañía es importante delimitar los campos de acción. Las facultades que se le asignan a los deben de ir de la mano con ciertas normas o guías que le permita a la empresa revisar, ajustar y dirigir los hechos en el mismo rumbo para que se

obtenga la meta esperada en pro de la organización y de sus personas, es decir la empresa y los líderes de la misma deben de definir bien los roles con la finalidad de **crear autonomía por medio de fronteras.**

Conceptos de autonomía y frontera

Antes de empezar con la explicación de esta clave, es importante definir de acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2014) los conceptos de autonomía y frontera:

- **Autonomía:** Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.
- **Frontera:** Límite o conjunto de características que distingue dos cosas no materiales.

Aplicadas estas definiciones al enfoque *empowerment*, quiere decir que es la capacidad que una persona tiene para tomar sus propias decisiones en base a unos límites establecidos.

La delimitación de funciones y las normas, sirven de guía para que los empleados vayan en la misma dirección, no se desvíen de la misión de la empresa, no se pierda la facultad y no retrocedan de la interdependencia a la dependencia de sus superiores. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en un mismo sentido, ya que proporcionan una seguridad al empleado porque sabe que puede decidir de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

Preguntas que sirven de guía para delimitar funciones

Área	Definición
Propósito	¿En qué negocio está usted?
Valores	¿Cuáles son sus guías operativas?
Imagen	¿Cuál 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?

Preguntas que sirven de guía para delimitar funciones.

Basado en Blanchard, John & Randolph, (2010). Elaboración propia.

Es importante aclarar que las cosas se deben realizar a medida que se vaya requiriendo:

1. Una **visión** bien definida y convincente, abarca las tres primeras áreas de fronteras de la lista.
2. El **propósito, los valores y la imagen** cautivan intelectual y emocionalmente a los empleados de una organización, ya que la manera de definir una visión convincente es imaginando el futuro, tener una perspectiva que aclare en propósito de la compañía.

Los empleados no podrán adaptarse a esta metodología si no hay una correcta definición de roles, si no saben qué es lo que se espera del puesto, por lo que es importante aclarar al trabajador, cuál es su rol en la empresa para que se pueda sentir facultado a tomar decisiones, por lo que las tres últimas áreas de la frontera son muy importante hacérselas saber.



La buena comunicación es básica en esta clave del *empowerment*, por lo que hay que saber decir las cosas de la manera correcta, es decir si los empleados han cometido un error, el líder debe ser capaz de decirle qué fue lo que hizo y preguntarles qué es lo que se puede hacer para solucionar, llegando a un acuerdo entre las dos partes.

Autonomía sin fronteras

Crear autonomía mediante fronteras significa:

- Compartir información.
- Aclarar la visión con la aportación de todos los miembros de la empresa.
- Ayudar a traducir la visión en metas.
- Definir valores que sustenten las acciones deseadas, ya que se facilita la toma de decisiones.
- Desarrollar estructura y procedimientos que faculten a las personas.

Para concluir con esta clave revisa el siguiente ejemplo:



Steve Jobs decía que para saber si los empleados de su empresa tienen claro lo que tienen que hacer de acuerdo a la misión, visión y valores de la empresa, había que definir diez prioridades, lo cual consiste en qué tanto el líder, como el colaborador, tienen que realizar. El jefe tiene que escribir diez prioridades que cree que su empleado debería estar haciendo, y su trabajador hace

una lista con las diez prioridades que cree que el líder le ha solicitado al empleado. Después de definir lo anterior, las listas se analizan y se puede ver si el colaborador entiende su rol, su función y su frontera que el jefe le asignó y facultó. Si las listas son semejantes quiere decir que el empleado está preparado para tomar decisiones en beneficio de la empresa de acuerdo a su función.

Subtema 3. Clave 3. Desarrolla habilidades en los miembros del equipo

Un aspecto muy interesante de las empresas que trabajan bajo el enfoque de *empowerment* es caer en el error de facultar a la persona individualmente y no facultar equipos y algo que es muy cierto es que los resultados son mejores cuando se trabajan en equipo que de manera individual, ya que dos cabezas piensan mejor que una y se da el enfoque en desarrollar una habilidad, en lugar de desarrollar otras más.



Una área de oportunidad de las empresas es que debe de enseñar a sus empleados a trabajar en equipo respaldados por un líder, es decir equipos que asuman su propia responsabilidad, que aporten, y apoyen en la dirección por medio de la aplicación y el desarrollo de habilidades para llegar a un mismo resultado, es decir, trabajar en equipos auto dirigidos.

Equipo autodirigido

Un equipo **autodirigido** enfocado dentro de la empresa, está formado de un grupo de personas que tienen la responsabilidad de un producto y de su proceso. Tienen la capacidad de plantear, ejecutar y dirigir el trabajo en todas sus fases desde la inicial hasta la final.

Diferencias de un equipo de trabajo y un trabajo en equipo autodirigido

	Trabajo en equipo autodirigido
Se les dice a los miembros solamente lo que tienen que hacer	Reparte decisiones en todos los niveles del equipo
Existe una jerarquía en sus miembros	No hay jerarquía piramidal

Cada miembro realiza la tarea de acuerdo a sus habilidades	Cada miembro realiza la tarea de acuerdo a sus habilidades, deseos y nivel de responsabilidad
--	---

Equipo de trabajo VS equipo autodirigido. Basado en Mantilla, (2010). Elaboración propia.

A partir de lo mencionado por García, (2010) las ventajas de un equipo autodirigido son:

- Da mayor flexibilidad.
- Aumenta el compromiso del empleado con la organización.
- Reducción de costos operativos.
- Mejora la calidad, productividad y servicio al cliente.
- Rápida adaptación al cambio tecnológico.

De acuerdo a la revista Alto nivel (2015), varias compañías pusieron en práctica los equipos autodirigidos en los que vieron incrementada su utilidad y ganancias. Éstos son algunos ejemplos:

- AT&T compañía estadounidense de telecomunicaciones, aumentó el 12% la calidad de sus servicios operativos, al implementar los equipos autodirigidos.
- Federal Express, eliminó 13% de los errores en el servicio.
- Johnson & Johnson, obtuvo reducciones de inventarios cercana a los seis millones de dólares.

Con lo anterior se puede decir que la formación de equipos autodirigidos, tienen la capacidad de estructurar su trabajo en un proceso que integra a todos los niveles por igual.

Hasta ahora se ha hecho mucho énfasis en los beneficios que traen los equipos autodirigidos pero, ¿qué pasa cuando los equipos autodirigidos no funcionan?

De acuerdo a una investigación realizada por Hackman, (2012) se encontró que más de la mitad de las empresas investigadas en Estados Unidos usaban equipos de trabajo y alrededor del 40% de estas empresas tenían trabajando a sus empleados en equipo y mencionó los siguientes resultados:

- Las empresas encuestadas son 35% más productivas gracias al trabajo en equipo de manera autodirigida.
- La investigación, por otro lado, evidenció que el 65% restante en materia del desempeño del equipo no es mejor que la suma de todas las contribuciones individuales de sus miembros, es decir que el nivel de

incremento de productividad es igual de manera individual que en equipo autodirigido.

¿Por qué estos resultados?

La investigación evidenció que los resultados del trabajo en equipo autodirigido no logró los resultados esperados con respecto al trabajo individual por lo siguiente:

- Las tareas y/o actividades, no todas se pueden trabajar en equipo autodirigido, hay algunas que tienen mejores resultados de manera individual.
- El liderazgo y el compromiso de los gerentes de las empresas faltan.
- El equipo es administrado y evaluado de manera individual o sea, a cada uno de sus integrantes y no como una unidad social.

Este estudio es muy claro del porqué los equipos autodirigidos no logran el desempeño esperado, debido a una mala aplicación del *empowerment*.

¿Cómo harías para que los equipos autodirigidos funcionen bajo las premisas del *empowerment*?

Si una empresa logra inculcar estas claves en sus miembros, los líderes y/o directivos tendrán más tiempo para realizar otras actividades como la planeación estratégica. El *empowerment* es parte básica en el desarrollo de las estrategias organizacionales.



Las empresas empoderadas no solo alcanzan resultados productivos y económicos, sino también logran la satisfacción de los empleados y su compromiso con la empresa.

Compartir información con todos los miembros de la empresa ayuda a responsabilizar a los empleados, ya que les permite entender la situación actual, en los términos correctos.

Crear autonomía mediante fronteras, permite a los colaboradores junto con los líderes de la empresa a comprender y vivir la visión, valores de la empresa, delimitando con normas los roles de los empleados para que éstos se sientan más seguros para tomar decisiones.

Pasar de una jerarquía piramidal hacia una de equipos autodirigidos hace que los empleados desarrollen destrezas y habilidades aparte las que tengan que ver técnicamente con su rol.

En resumen, las 3 claves del *empowerment* ayudan a la empresa a vivir al 100% este modelo y a obtener todos los resultados que esta filosofía puede ofrecer.

¡Quiero más!

- Para conocer mejor los riesgos que corre la empresa al compartir su información con los empleados, te recomiendo que leas el siguiente artículo titulado: **¿Pueden los empleados poner en riesgo la información confidencial de la empresa?** En: <http://www.cioal.com/2015/03/24/pueden-los-empleados-poner-en-riesgo-la-informacion-confidencial-de-la-empresa/>
- Profundizar en el concepto de **equipos autodirigidos** es esencial para el *empowerment*, por lo que te recomendamos leer la siguiente ponencia: **Los equipos autodirigidos: Novedoso instrumento para la gestión del conocimiento en organizaciones emergentes.** En: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASHddda.dir/doc.pdf>
- En el video **Liderazgo por Ken Blanchard**, te ayudará a complementar lo analizado en este tema. Puedes revisarlo en: <https://www.youtube.com/watch?v=Dbagz5XK64s>

Mi Reflexión

Las tres claves del *empowerment* ayudan a la empresa a potencializar sus resultados, ¿cuál de las 3 claves consideras la más fácil de llevar a cabo y cuál consideras que es la más difícil? ¿Por qué?

Bibliografía

Alto Nivel. *¿Qué son los equipos autodirigidos?* [En línea]. México: Alto Nivel. Recuperado el 05 de agosto de 2015 de: <http://www.altonivel.com.mx/5131-funcionan-los-equipos-autodirigidos.html>

Arribas, A. (2010). *Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa.* Revista Latina de Comunicación Social. España: Publicaciones Latina.

Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2010). *Las 3 claves para el empowerment.* México: Ediciones Garnica S.A. ISBN: 9788475777986

Una forma de potenciar
los negocios: *empowerment*



Innovación con propósito de vida.

Diccionario de la Real Academia Española. (2014). [En Línea]. Recuperado el 05 de agosto de 2015 de: <http://lema.rae.es>

García, D., Mantilla, M. (2010). *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. [En línea]. Revista Venezolana de Gerencia. Venezuela. Recuperado el 05 de agosto de 2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012358004>

Hackman, R. (2012) *¿Por qué los equipos no funcionan?* [En línea]. Reddin Consultants. Recuperado el 05 de agosto de 2015 de: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Por-qué-los-Equipos-no-funcionan.pdf>

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.