

## **Empoderamiento (*Empowerment*)**

### **Resumen**

El empoderamiento es dotar al personal de la tecnología, maquinaria, sistemas, procesos de trabajo y principalmente la confianza, responsabilidad y autoridad para realizar la tarea con mayor eficiencia, rapidez, calidad y compromiso para satisfacer a su cliente interno y externo. Esto es posible cuando la alta dirección cambia su sistema de trabajo de centralizada a descentralizada, modificando su estructura organizacional, capacitando para esto a sus colaboradores.

**Palabras clave: Empoderamiento, Centralización, Descentralización.**

### ***Abstract***

Empowerment is to provide staff with technology, machinery, systems, work processes and mainly the confidence, responsibility and authority to perform the task with greater efficiency, speed, quality and commitment to satisfy their internal and external customer. This is possible when senior management changes its work system from centralized to decentralized, modifying its organizational structure, training its collaborators for this.

Keywords: Empowerment, Centralization, Decentralization.

### **Introducción**

Los principios del *empowerment* son asignar autoridad y responsabilidad, definir los estándares de excelencia, proveer retroalimentación oportuna y sistemática sobre el desempeño, reconocer logros, confiar en los colaboradores y en el equipo, implementar la mejora continua, tratarlos con dignidad y respeto, capacitarlos continuamente, proveer información suficiente y a tiempo, la implementación es posible cuando se sensibiliza, capacita y confía en el personal, cuando acondicionan los puestos de trabajo cuando construye responsabilidades, ofrece oportunidades de desarrollo, reemplaza jerarquías e iguala el poder con la responsabilidad.

En estos momentos en que el personal está trabajando a distancia por la pandemia ocasionada por el Covid, se requiere empoderar a los colaboradores para que el trabajo se entregue oportunamente, con calidad y con el mismo o menores costos.

No basta con dotarlos con el mejor equipo de cómputo, maquinaria, con la mejor telefonía e internet o con los mejores sistemas tecnológicos de video conferencias.

## **Desarrollo**

*Empowerment* se refiere a la transformación de la empresa. Es un cambio de un sistema de trabajo centralizado a uno descentralizado.

Centralización.- Se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, esto es, los derechos inherentes en un puesto.

- Suele decirse que si solo, la alta dirección toma las decisiones clave en la organización con poca o ninguna contribución del personal ejecutivo u operativo la organización está centralizada.
- Una organización caracterizada por la centralización tiene una estructura diferente (Estructura simple, burocrática o matricial) de aquella que es descentralizada (Estructura Virtual o Estructura sin Fronteras o Estructura Intergrupala). En la organización descentralizada es posible que el personal tome decisiones con más rapidez para solucionar problemas, más colaboradores contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan distantes de aquellos que toman decisiones que afectan su vida laboral.
- Los esfuerzos recientes de la dirección para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, tienden hacia la descentralización de la toma de decisiones. En las grandes compañías, los directores ejecutivos y operativos están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos acerca de los problemas que los directivos de alto nivel.
- Ahora se crean entidades que se auto dirijan, pues la organización es un sistema abierto y por lo tanto sensible a su medio ambiente<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Homeostasis. Mantiene el equilibrio a pesar de los cambios. Morfogénesis. Capacidad para elaborar sus formas con el objeto de mantenerse viable. Equifinalidad. Logra el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales. Neguentropía.- El sistema se abastece de energía del ambiente para sobrevivir. Teleología. Estudia las causas finales de las cosas.

### **En las Empresas centralizadas.**

- El puesto pertenece a la compañía, puede ser removido por otro operador, es diferente al de sus habilidades y talentos (no se evalúa su perfil del puesto).
- El empleado solo recibe órdenes, no siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros, siempre tiene que quedarse callado, no puede opinar o sugerir cambios o mejoras. (Se le contrata para trabajar, no para pensar).
- Tiene poco o ningún control sobre su tarea (Solo hace lo que le dicen sin tomar en cuenta sus observaciones, opiniones, experiencia).

### **Consecuencias Negativas de las Empresas Centralizadas**

1. Trabajo repetitivo y sin importancia.
2. El personal se muestra confundido, le falta confianza, no contribuye en las decisiones, no sabe lo que está sucediendo, no tiene tiempo para resolver problemas, otros resuelven los problemas de un puesto que no conocen, existen demasiadas reglas.
3. No se da crédito o recompensas al personal por sus ideas o esfuerzo.
4. Falta de capacitación, falta de recursos, falta de conocimientos, falta de entrenamiento y tutoría.

### **Características de las Empresas que han experimentado el *Empowerment*.**

1. Está orientada al cliente, es rápida y flexible, mejora continuamente.
2. Es eficiente en costos (hace lo mismo con menores recursos)

### **Características de los empleados que trabajan en una empresa con *Empowerment*.**

Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no sólo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia<sup>2</sup>, en donde el colaborador se encuentra:

- Facultado para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo.
- Está satisfecho por realizar su trabajo con una constante eficiencia, está atento a todos los detalles de su producto, mejora su estima, confianza y su credibilidad.

---

<sup>2</sup> Sinergia significa cooperación, y es un término de origen griego, "synergía", que significa "trabajando en conjunto". La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

- Reconoce que todos los colaboradores son interdependientes.
- Tiene la voluntad de realizar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas de la organización.
- El puesto le pertenece a cada colaborador, tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a su colaboración.
- El colaborador sabe dónde está ubicado en todo momento, tiene el poder y control sobre su tarea. Su trabajo es significativo y puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse, sus indicadores son claros (cero defectos, cantidad producida, cero no conformidades, etcétera)
- Su trabajo significa un reto y no una carga, tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa, participa en la toma de decisiones, se escucha lo que dice, sabe participar en equipo, desarrolla sus conocimientos y habilidades.
- Se reconocen sus contribuciones y las apoyan.

### **Factores que determinan el *empowerment***

1. Factores externos que propician el cambio:
  - a) Competencia global acelerada.
  - b) Clientes insatisfechos.
  - c) Poca rapidez en la innovación del producto.
  - d) La organización es más plana y lineal.
  - e) La inercia los conduce a la calidad y desaparece la lucha burocrática.
  - f) Se adaptan a los cambios constantes de tecnología.
  - g) Cambios de valores en los empleados.
  - h) Desaparece el estancamiento en la eficiencia o en la productividad.
2. Factores internos que propician el cambio:
  - a) Dudas.
  - b) Caos.
  - c) Inercia.
  - d) Ira.

### **Participación del personal y desarrollo.**

### **Elementos para integrar a la gente hacia el *empowerment*:**

- En función a las relaciones: Estas son más efectivas y sólidas.
- En relación a su disciplina: Existe orden y están claramente definidos los roles.
- El compromiso: Es congruente y decidido, promovido por los líderes.

### **Los ejecutivos exitosos que practican el *empowerment*, establecen:**

1. Sistemas de motivación al personal, conforme a su esfuerzo, logros y necesidades, brindan oportunidades de desarrollo. construyen un sentido de responsabilidad, le otorgan al trabajador confianza en su criterio y competencia.
2. Evitan cargar al personal con actividades tediosas y/o difíciles. Se les entregan tareas que realizar, no problemas.
3. Considerar que la delegación es una experiencia de aprendizaje.
4. Pautar las tareas. (Esto significa que se da en forma sistemática, por medio de una agenda de tiempo de inicio y tiempo de entrega), *feedback* pautado. (tarea por tarea), minimizar la pérdida de tiempo.
5. Líneas de comunicación abierta, aumentan el compromiso delegando toda la tarea.

### **Conclusión.**

Todas las concepciones modernas sobre el *empowerment*, se basan en el simple precepto de transformar a los **trabajadores** en **colaboradores**, es decir que la cultura organizacional se dirija a que el personal se sienta responsable de su propio destino y no meros objetos articulados por quienes ostentan la autoridad.

El auténtico poder de empoderar a otros reside en el vigor con que estos le confieran a aquellos la confianza, credibilidad y entusiasmo. La jerarquía debe disminuir mediante la delegación y descentralización efectiva, se trata que las responsabilidades sean asumidas por las bases, generando un trabajo más enriquecido, digno y motivador. De otra forma, la organización continuará con la mesa coja; haciendo buenos planes de negocio, desarrollando nuevas estrategias, adquiriendo nueva maquinaria y tecnología para optimizar el uso, intentando captar nuevos mercados, pero sin la certeza de quienes nos acompañan en el logro de tales propósitos, estén en el mismo tren o barco, para avanzar todos para un mismo destino.

En la organización *empowerment* es posible tomar decisiones con más rapidez para solucionar problemas, más colaboradores contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman decisiones que afectan su vida laboral.

**Bibliografía:**

1. Arias. G. Administración de Recursos Humanos. México. Trillas. (1999).
2. Blanchard Ken, John P. Randolph Alan & Carlos. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Grupo Editorial Norma. Colombia. (4ª. Edd.) 1996.
3. Dennis Jaffe .Como Crear *Empowerment*, Cyntia Scott. Colombia. (2007)
4. Keith, D. Y Newstrong, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. (11va. Edd.). México, Mc. Graw Hill. (2003).
5. Koontz, H. Comportamiento Organizacional (12va. Ed.). México. Mc. Graw Hill (2002).
6. Valdés. Elisa. *Empowerment*. Documento en Línea. Consulta el 11 de Noviembre de 2013. Disponible en: <http://www.mailxmal.com/empowerment>.
7. <http://www.articuloz.com/negocios-articulos/el-empowerment-su-importancia-alcance-y-repercusiones-4732964.html>.