

Empowerment

Universidad de los Lagos Sede Valparaíso - Chile Carrera: Ing (E) Administración de Empresas - 28/03/2008

Introducción 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 en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere otro tipo de administración: el empowerment. ¿Por qué empowerment? Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. "Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada. Algunos de los aspectos negativos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden ser los siguientes: Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo. Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo. A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡olvídelo! La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible. Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad. Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías. Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos. Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida. A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio. Si se dice: "Si no les da la gana, se quedarán sin trabajo", eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran. Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración. Se han desarrollado un sin número de técnicas, herramientas, estrategias y filosofías para mejorar el desempeño organizacional, como son JIT (Just in Time), TQC (Total Quality Control), MRP (Management Requirement Production), y Círculos de Calidad, Grupos Auto dirigidos, TPM (Total Production Management), los cuales algunas veces son implementados y forman parte de la organización mientras que otras sólo la utilizan mientras estos están de moda. Otro punto importante a destacar es que las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y a su vez se debe conservar como si fuera pequeña, flexible, alerta a las necesidades e interactiva en todo sentido. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: EL EMPOWERMENT.

1. Definición Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar". Otras traducciones relacionadas: To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar. - Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento. - Empowered: facultado, potenciado, fortalecido. - Powered: potenciado. Empowerment: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da 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. 2.-Fundamento Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así: *Poder =Responsabilidad (P=R) *Si Poder>Responsabilidad (P>R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones. *Si Responsabilidad>Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable. 3.-Premisas del Empowerment Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son: - Responsabilidad por áreas o rendimientos designados. - Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos. - Control sobre las condiciones del trabajo. Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa. Nuevo esquema de evolución por logros. 4.-Síntomas de las Empresas Tradicionales En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía. Sólo se reciben órdenes. Su puesto no importa realmente. No siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros. Usted siempre tiene que quedarse callado. Su puesto es diferente a lo que usted es. Tiene poco o ningún control sobre su trabajo 5.-Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales Trabajo repetitivo y sin importancia. Confusión en la gente. Falta de confianza. Falta de contribución en las decisiones. No se sabe si se trabaja bien. Nadie sabe lo que está sucediendo. Poco tiempo para resolver los problemas. Existencia de reglas y reglamentaciones engloban a todos. Otros resuelven los problemas de uno. No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos. Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento. 6.-Características de las Empresas que han experimentado el Empowerment. El puesto le pertenece a cada persona. La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento. Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos. La gente sabe donde está parada en cada momento. La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas. El puesto es parte de lo que la persona es. La persona tiene el control sobre su trabajo. 7.-Resultados Positivos del Empowerment en las Personas Su trabajo es significativo Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones. Su rendimiento puede medirse. Su trabajo significa un reto y no una carga. Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa. Participación en la toma de decisiones. Se escucha lo que dice. Saben participar en equipo. Se reconocen sus contribuciones. Desarrollan sus conocimientos y habilidades. Tienen verdadero apoyo. 8.-¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment? Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados. Para integrar a la gente hacia el empowerment, hay tres elementos importantes a fortalecer: El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente 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 empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado. 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: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales. Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común. Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia. La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días. 9.-¿Cómo crear una empresa con empowerment? Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben tener son los siguientes: - Responsabilidad y autoridad. - Diversidad. - Reto. - Rendimiento Significativo. - Poder para la toma de decisiones. - Cambios en las asignaciones de trabajo. - Atención a un proyecto hasta que se concluya. Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua. Acciones a seguir: *Definir los elementos claves de cada trabajo *Establecer y revisar periódicamente los indicadores *Describir claramente los objetivos y resultados esperados *Potenciar, enseñar, retroalimentar 10.-Equipos de trabajo. Estos deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades: - Mejorar calidad. - Auditoria de calidad. - Selección del líder. - Rotación de puestos. - Organización interna. - Planificación. Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo. 11.-El establecer un equipo de alta eficiencia, supone un proceso de

desarrollo y en su camino para alcanzarla, se atraviesa por 3 etapas: Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto. Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos. Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones. Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades. Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

12.-Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en: - Controlar conflictos. - Resolver Problemas. - Evaluar Diferencias. - Apoyar a sus compañeros. - Ayuda en toma de decisiones. - Participar en reuniones. - Comunicar ideas. - Organizarse. La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, mas entrenamiento va a necesitar.

13.-Desarrollar el liderazgo. - Mantenga e incremente el autoestima. - Escuche y responda con empatía. - Pida ayuda y aliente la participación. - Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles. - Diseñar adecuadamente puestos. - Crear sistemas que apoyen. - Establecer esquemas de comunicación adecuadas. - Selección cuidadosa del personal. - Dar entrenamiento.

14. Cambio y Empowerment La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "Parálisis por análisis". Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio. La gente tiene cuatro preocupaciones: La gente quiere mas información. Se pregunta como el cambio los afectara personalmente. Se pregunta que necesitara para implantar el cambio. Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio. ¿Qué se requiere para lograr el cambio? La alta dirección necesita hablar menos y escuchar mas, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes tres factores: - Decida lo que quiere lograr. - Descubra dentro de esa visión, lo que sus clientes quieren y necesitan, escuchando a los consumidores y aprendiendo de ellos. - Entregue lo que prometa y un por ciento más descubriendo nuevas formas de exceder las expectativas del cliente. El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, pero él aplicarla de manera permanente es otra cosa. No solamente estamos aprendiendo que la información no lo es todo, sino que también aprendemos que cuando se entrega, debe serlo a tiempo.

"El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno"

15.-Preocupaciones Comunes Los administradores en todos lados están preocupados acerca de como pueden ayudar a sus organizaciones a: Estar orientadas al cliente. Los clientes son los que "escriben los cheques." Ser efectivas en costos. Los consumidores quieren calidad al menor costo. Ser rápidos y flexibles. Los negocios que son rápidos en adaptarse tendrán éxito. Mejorar continuamente. Si la empresa no mejora continuamente, esta muriendo. "Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto" Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores. Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobre vivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad mas que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozaran.

16. La Tecnología del Empowerment ¿Cuál es el papel de la tecnología en el proceso de EMPOWERMENT? Si podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder, y si tienen las habilidades cognoscitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan en un proceso de EMPOWERMENT. ¿Por qué se requiere una perspectiva de Sistemas Abiertos? Un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognoscitivas que van de la mano con el hardware y el software, le permite a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite. ¿Que pasos se deben dar para asegurara que los empleados puedan acceder la información, de manera que sea útil para ellos? Además de sus habilidades cognoscitivas, la gente necesita destreza, herramientas poderosas y accesibilidad. También se debe dar la capacitación adecuada. Si se observara toda la cadena de proveedores como una entidad interdependiente y dinámica, sé esta intentado optimizarla, los resultados serán buenos para todos si se diseña el camino correcto. Esto generara el beneficio de operar con los niveles correctos de inventarios. Esto nos permite ayudar a nuestros socios comerciales o afiliados a operar con el inventario adecuado. Una manera común de aplicar tecnología de la información en las empresas es descentralizando las funciones del área de sistemas.

17.-Beneficios de los equipos autodirigidos Aumento de la Satisfacción. Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla". Mayor

compromiso de los empleados. Mejor comunicación entre empleados y gerentes. Proceso más eficiente de toma de decisiones. Calidad Mejorada. Costos de Operación Reducidos. Una organización más rentable. El Facultamiento y la Calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar "Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio". 18. Conocimiento, Calidad y Empowerment. Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales: - El entendimiento de la psicología del ser humano. - La manera en que la gente aprende. - El sistema bajo el cual trabaja. - El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios. "No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que los producía en primera instancia" "El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice. El Proceso, él dialoga y el apoyo de forma estructurada permite que el cambio sea general. La administración es responsable de que esto suceda". "Todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea". 19.-Los secretos de un Empowerment exitoso ¿Para que, es necesario el EMPOWERMENT? Es necesario par el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente. Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado. "La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación". 20.-Desarrollando una actitud de Empowerment De los errores se aprende Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe Redefina su poder. Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc..... Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce. 21.-¿Por que fracasa el EMPOWERMENT? Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empowerment, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados. Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuales son los resultados que se esperan de él. Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres. Las opciones al delegar responsabilidad: Encomendarle el trabajo a la persona adecuada. Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones. Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones. Hacer uno mismo el trabajo. 22.-Resultados del Empowerment: Mejora el desempeño de los equipos de trabajo Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos Incrementa la satisfacción de los clientes Se logra un mejor desempeño frente a la competencia. Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa. Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa Favorece la rápida toma de decisiones Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente Mejora los servicios Faculta al empleado para tomar decisiones Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades. 23.-Conclusión El empowerment entonces, sería básicamente una nueva forma de gerenciar en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados. Entre las razones de 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 mayor preparada. Para una administración eficaz se requieren de una sincera aceptación del empowerment basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además los empleados merecen su premio por ejercer su autoridad de decisión "No se trata de delegar poder sino de darlo". Existe una gran diferencia entre estas dos situaciones: La delegación de poder reproduce la empresa piramidal, la subsidiaridad del poder (darlo) genera prácticas de sistemas en red. Entregar el poder es invertir la pirámide en cuanto a quien está en contacto con el cliente o la máquina, debe poder hacer todo aquello que está en condiciones de hacer. Por ello la organización debe crear las condiciones para que esto suceda, para que la gente haga todo lo que está a su alcance. El Empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo trae esfuerzos y sacrificios, sino que un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización. Bibliografía: www.el-castellano.com www.puntolog.com www.educom.on.ca/empowerm.htm -"Administración: Una perspectiva global" Harold koontz/Heinz Wehrlich -"Empowerment takes more than a minute" Ken Balnchard -"10 steps to empowerment, a common-sense guide to managing people" Diane Tracy