

EMPOWERMENT EN LA ORGANIZACIÓN: UN PRIMER ACERCAMIENTO

Misael V. [Hernández](#) Gutiérrez^{*}
Yazel Hernández Vicente^{**}

I. INTRODUCCIÓN

Ante la agudización de la creciente competencia en conjunción con el incremento en la demanda y exigencias del mercado en cuanto a requisitos de calidad, flexibilidad, funcionabilidad y, sobre todo, bajos costos han puesto a las organizaciones e instituciones pequeñas, medianas y grandes en un proceso de cambio acelerado y en muchos casos revolucionario, así como a las personas involucradas en las mismas.

En este mismo contexto, las tendencias en el campo de los sistemas de información y los avances en las telecomunicaciones, así como en las llamadas nuevas filosofías, métodos, técnicas y herramientas que apuntan hacia un futuro en el que las competencias, habilidades, destrezas y actitudes del personal de las firmas deben responder con rapidez y de manera decisiva a los cambios, ya que la supervivencia y permanencia de las mismas dependerá de los cambios en el entorno de global y regional.

Ahora bien, para hacer mas compleja esta problemática, se han desarrollado en las últimas décadas un número extenso de filosofías, teorías, estrategias, así como modelos, métodos, técnicas y herramientas para la mejora y efectividad del desempeño organizacional, tales como la: manufactura justo a tiempo (*just in time*), control de calidad total, reingeniería, círculos de calidad, grupos autodirigidos, seis sigma, producción flexible, *empowerment*, *benchmarking* entre otros, los cuales se ponen en marcha y constituyen parte de la organización, mientras que otras son usadas debido a que están de moda.

Un elemento adicional que es preciso destacar consiste en que las organizaciones hoy en día se enfrentan al dilema siguiente: crecer en tamaño y servicios para la satisfacción de los clientes o bien conservarse como si fueran pequeñas, flexibles y atentas a las necesidades de los consumidores, en un mercado cada vez más sensible y exigente.

Por lo que, las empresas, organizaciones o instituciones requieren otras formas de administración o gestión. Una de éstas es el *empowerment*, pero ¿por qué *empowerment*? La respuesta no es fácil e implica un gran reto.

^{*} Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

^{**} Técnico académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

II. ¿QUÉ ES EMPOWERMENT Y CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS?

En inglés, la palabra *empowerment*, proviene del verbo *to empower* y significa: Dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho o la facultad de, conferir poderes, apoderar, comisionar, entre otras acepciones¹. En español, no existe un vocablo equivalente. Un significado aproximado estaría dado por los términos empoderamiento, facultamiento, habilitamiento, poderización o potenciación.

Una revisión del uso de *empowerment* en la literatura administrativa tomando en cuenta su contexto, nos proporciona el concepto de delegación. Esto es, transferir el poder o la autoridad de una persona a otra para que obre o actúe en su representación en algún asunto o tarea.

El concepto más amplio de *empowerment* consiste en el hecho de conceder, ceder, dar o delegar el poder, el mando y la autoridad a los subordinados y otorgarles o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Para Lloyd y Berthelot en su libro *Desarrolle su potencial al máximo (self-empowerment)*, Una guía para el éxito personal², darle *empowerment* a alguien, quiere decir, “que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” y añade que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas”.

En este mismo orden de ideas, Terry Wilson en su *Manual del Empowerment*, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores, expresa que el *empowerment* “consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”³.

Así que *empowerment* significa un nuevo concepto, una filosofía, una nueva forma de gestión empresarial que intenta articular todos los recursos, esto es, capital, manufactura, mercadotecnia, tecnología y personal, haciendo uso de sistemas de comunicación efectivos y eficientes para alcanzar los objetivos organizativos.

Empowerment, implica no solamente delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo sino que es, además, una herramienta utilizada dentro de los movimientos de calidad total y de reingeniería organizacional para proporcionar un conjunto de elementos para favorecer los procesos empresariales que la llevan a su adecuado desarrollo.

¹ Virginia S. Tatcher (Editor) y Alexander McQueen, *The New Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language*, (Chicago, Estados Unidos, Consolidated Book Publisher, 1980), p. 285.

² Sam R. Lloyd y Tina Berthelot, *Desarrolle su potencial al máximo (Self-empowerment). Una Guía para el éxito personal*. (México, D.F., Editorial Iberoamericana, 1994), p. 3.

³ Terry Wilson, *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. (Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2004), pp. 10-24.

Así que se considera también al *empowerment* como el movimiento que busca dar poder a la gente, que fortalece el papel de liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo. Gracias a esta estrategia es posible sustituir o reemplazar la vieja jerarquía piramidal por equipos autodirigidos en donde la información y las decisiones son compartidas.

En suma, el *empowerment* consiste en un sistema de valores y creencias que permiten que el personal pueda satisfacer las necesidades propias y personales y organizacionales así como las acciones necesarias para lograrlo. El personal con *empowerment* tiene además un sentido intrínseco de orgullo por sus realizaciones y contribuciones a las organizaciones.

A continuación se enuncian las características de acuerdo con Yohann Johnson señaladas en su publicación electrónica "*Empowerment*" de las empresas que han experimentado este proceso⁴: Las actividades y autoridad del puesto, posición, empleo o plaza le pertenecen a cada colaborador, trabajador, persona o empleado; la responsabilidad la tiene el mismo empleado y no su jefe inmediato u otro jefe; los puestos generan valor a causa de que el trabajador o empleado se involucra, sabe su postura y el papel que juega en cada momento, tiene el poder sobre la manera en la cual se realizan las actividades, participa desde la planeación hasta el control y seguimiento de su trabajo y el puesto se convierte en una extensión de lo que es la persona.

En otras palabras, el trabajo adquiere significado y es significativo para el empleado, puede realizar una diversidad de tareas o asignaciones, participa en la toma de decisiones, existe comunicación en la empresa, sus recomendaciones y sugerencias son escuchadas, apoyadas y recompensadas por la gerencia.

Hasta este momento en este trabajo se ha definido y se han descrito las características más sobresalientes del *empowerment*.

III. LOS PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL AL MOVIMIENTO DEL EMPOWERMENT

Las firmas, las instituciones y en general las organizaciones intentan aplicar ya sea un proceso de reingeniería, un sistema de calidad total, administración estratégica, *empowerment*, administración por objetivos, seis sigma, etc. La implementación exitosa de estas nuevas formas dentro de la administración depende en gran medida de la curva de aprendizaje y de la resistencia al cambio. Es necesario, entonces que las organizaciones e instituciones reconozcan la necesidad de utilizar estrategias flexibles que se puedan aplicar con rapidez y que muestren resultados en el menor tiempo posible.

Las organizaciones actuales experimentan un conjunto de ineficiencias. Un diagnóstico general de ineficiencias muestra, entre otros elementos, los siguientes

⁴ Yohann Johnson, "Empowerment" en *Gestiopolis.com*, (<http://www.gestiopolis.com>) p. 2.

puntos de acuerdo con la publicación electrónica, *Ser humano y trabajo*, en el artículo “*Empowerment: Una explicación del concepto*”⁵:

1. Casi nadie del personal de la empresa o de las instituciones se emociona por los aspectos esenciales del trabajo.
2. Los elementos que emocionan o entusiasman al personal por lo general están fuera del trabajo.
3. Al personal solamente le importa su pago, sus vacaciones y sus pensiones.
4. La actitud general es: “no hagas algo que no tengas que hacer”.
5. Durante el día de trabajo el personal parece moverse en cámara lenta hasta que es hora de retirarse a casa.
6. Nadie asume mayores responsabilidades de las necesarias, a nadie le importan las mejoras y cuando se trata de motivar al personal los resultados son de corto plazo.

Para atender las ineficiencias anteriores muchas compañías han aplicado entre otros, los siguientes métodos⁶:

1. Establecimiento de círculos de calidad.
2. Instrumentación de cursos motivacionales.
3. Fijación de sueldos más altos.
4. Mejoramiento de la vida en el trabajo.
5. Cambios de organizaciones piramidales a organizaciones planas u horizontales.
6. reingeniería organizacional.
7. Introducción de sistemas de calidad total.
8. Implantación de buzones de sugerencias.
9. Mejoramiento de las comunicaciones.
10. Mayores medidas de seguridad.
11. Y muchos otros programas.

La aplicación de las medidas anteriores ha producido resultados en diversos grados de efectividad. En unos casos los resultados han sido significativos y de alto impacto en la productividad y competitividad; en otros, los resultados han sido inciertos, de corta duración e insignificantes⁷.

Si en una organización sucede lo siguiente en relación con su personal y en cuanto a la concepción del trabajo que desempeñan: el trabajo pertenece a la compañía y no a la persona, uno hace únicamente lo que se le pide, el trabajo no

⁵ S.a., “Empowerment: Una explicación del concepto” en *Ser humano y trabajo*, <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>), pp. 1-2.

Ver también (<http://www.remington.edu.co>), p. 7.

⁶ S.a. “Enfoques modernos de la teoría administrativa, Empowerment” en *La Corporación Universitaria Remington*, (<http://www.remington.edu.co>), p. 7.

⁷ Ibid, p. 8.

importa realmente, uno no sabe que tan bien lo esta haciendo, uno no tiene capacidad para hacer sugerencias y tomar la iniciativa y finalmente uno tiene poco o ningún control sobre su trabajo. Entonces lo que se requiere es una fuerza que vigorice al personal, una guía para la acción. Y esta puede ser el facultamiento, empoderamiento o *empowerment*. Y, además, con esta estrategia el personal es responsable de su trabajo, le pertenece, sabe dónde está ubicado, puede dar su opinión y, sobre todo, ejerce control sobre su trabajo.

Los primeros tres pasos para la integración de personal al *empowerment* en una organización son los que siguen:

1. El apoyo y el mantenimiento de la autoestima del personal
2. El uso de la empatía, tanto para escuchar, como para responder.
3. Resolución de problemas mediante la ayuda de los demás.

Como ya se ha comentado, el *empowerment* consiste en delegar autoridad, darles responsabilidad a los empleados. El dar responsabilidad o compartir la misma con la gente no significa abandonar la responsabilidad. En otras palabras, la persona que delega autoridad, tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo, debe tomar las decisiones que el empleado no pueda hacerlo, debe ofrecer guía, ser facilitador, valorar el desempeño y asegurarse de que su personal vaya sobre el camino correcto. Así que para poder canalizar estas acciones se deben establecer claramente las áreas de resultados clave.

Sin embargo, además de todo lo que hemos estado apuntando, nada o poco se pudiera lograr si el personal no tiene las habilidades o cualidades necesarias. En consecuencia, es necesario que reciban al menos entrenamiento, capacitación o desarrollo sobre los siguientes aspectos:

1. Propósito e importancia de lo que se pretende enseñar y aprender.
2. El proceso que se ha usado.
3. Mostrar al personal cómo se hace.
4. Observar mientras la persona practica el proceso y dar retroalimentación inmediata y específica.
5. Expresarle al personal confianza en la habilidad de que puede tener éxito y finalmente acordar de manera conjunta las acciones de seguimiento.
6. Involucrar al personal hacia el *empowerment*.

Para integrar al personal al movimiento de *empowerment* hay que fortalecer tres factores importantes⁸:

1. Las relaciones. El tipo de relaciones que mantenga con su personal debe poseer dos atributos primordiales: deben ser efectivas para el alcance de los objetivos establecidos en el trabajo y, sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de estados volátiles o cambiantes de ánimo.

⁸ Ibid, p. 10. Ver también, Yohann Johnson, "Empowerment" en *Gestiopolis.com*, (<http://www.gestiopolis.com>) p. 3.

2. La disciplina. El *empowerment* no significa relajar la disciplina y que el paternalismo invada a la organización. En este sentido, es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente, estén definidos claramente los roles, determinados perfectamente el alcance de sus funciones y de sus responsabilidades.
3. El compromiso. Este debe ser congruente y decidido en los diferentes niveles de la organización pero promovido por los líderes. Esto incluye un conjunto de valores entre los cuales destacan: la lealtad, es decir, ser fieles a nuestro propio personal para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo para que nuestro personal lo viva y lo realice del modo en que se lo transmitimos y que por último, la energía de acción que es la fuerza dinámica que estimula, entusiasma y transforma a la gente en verdaderos líderes transformacionales.

IV. APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT

Para aplicar el sistema de *empowerment* en una organización son necesarias fundamentalmente dos cosas: primero que haya un cambio en la cultura de trabajo y segundo, que se aprenda a trabajar en equipo.

En el mismo tenor, una organización, o institución que desea implantar o poner en marcha el *empowerment* requiere que se consideren los siguientes puntos⁹:

1. Planes de carrera: Para infundir en el personal empresarial u organizacional un sentido de poder, el cual debe revisarse y ajustarse permanentemente.
2. Planes de desarrollo de habilidades:
 - a. De liderazgo. Como los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de *empowerment* que siente su gente, como consecuencia a su vez de las tareas que delegan, el control que ejercen la iniciativa que alientan y la retroalimentación y reforzamiento que proporcionan. En breve los líderes no solo facultan a su gente sino que desarrollan también la confianza de la misma ya que entrenan para el éxito y aseguran la dedicación y compromiso del personal hacia su trabajo.
 - b. De técnicas y de trabajo: este desarrollo prepara a la gente para las nuevas responsabilidades.
 - c. Para resolver problemas interpersonales. El personal con *empowerment*, ya sea individual o en equipo, interacciona más frecuente e intensamente con los compañeros de trabajo, los proveedores, los clientes, etc. Generalmente, se requiere entrenamiento, capacitación y desarrollo a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

⁹ S.a. "Enfoques modernos de la teoría administrativa, Empowerment" en *La Corporación Universitaria Remington*, (<http://www.remington.edu.co>), pp. 4-6.

- d. De habilidades para servicio al cliente. Las organizaciones que han puesto en práctica el *empowerment* dirigen sus esfuerzos como punto de convergencia en las habilidades de servicio a clientes ya que su personal de primera línea es el representante de la empresa ante sus diversos clientes. Una organización así también proporciona la capacitación que necesita el personal para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.
3. Soporte técnico. también se lleva a cabo entrenamiento y capacitación de grupos de apoyo al sistema de *empowerment*.
4. Formación de equipos de trabajo. Cada vez más las organizaciones y las compañías facultan al promover la formación de trabajo en equipo.
5. Tecnología de información. El papel de la tecnología de la información es clave en el proceso de *empowerment*.

Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe proporcionan en su libro: *Empowerment*: como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo, una serie de lineamientos para crear un equipo de trabajo, tales como: Definir con claridad las metas del equipo, establecer buenos mecanismos de comunicación interpersonal, delimitar las funciones de cada integrante del equipo, crear un ambiente colaborativo, etc.

El enfoque de trabajo en equipo ya tiene varios años de aplicación en las organizaciones. El desafío de crear un equipo de alto rendimiento supone un proceso de desarrollo. Los puntos cruciales son: Liderazgo participativo, comunicación en doble sentido, confianza, armonía, solución de conflictos de manera constructiva, reconocimiento de las contribuciones y reconocimiento de las contribuciones, propósito común y sinergia.

Wilson identificó en su investigación ocho atributos que normalmente están presentes en los equipos con alta eficiencia¹⁰:

1. Liderazgo participativo.
2. Responsabilidad compartida.
3. Comunidad de propósito.
4. Buena comunicación.
5. Visión de futuro.
6. Concentración en la tarea.
7. Promoción de talento creativo
8. Y respuesta rápida.

El papel del gerente en la formación de equipos de alta eficiencia en una firma consiste en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficiente y minimizar aquellos que se lo impiden.

Así que el gerente es uno más de sus miembros que participa con el resto de los empleados. Esto de ninguna manera significa que el equipo funciona como una democracia o como que el gerente no sea el responsable de lo que sucede,

¹⁰ Ibid. p. 11.

en cambio, indica que se obtendrán mejores resultados lidereando y no dirigiendo en el sentido tradicional del vocablo.

Un requisito crucial y clave de un equipo eficiente es que todos sus integrantes compartan el mismo propósito. Este tiene cuatro funciones principales: provee un contexto para la toma de decisiones, un punto de referencia estable a partir del cual se establecen los objetivos y se planifica; proporcionar un parámetro que posibilita medir el avance del equipo; sirve como foco para la colaboración compartida y es un motivador para la alta eficiencia. Para mantener la mira en las tareas, es necesario asegurarse de que el equipo conozca el propósito de la reunión y qué significado tiene para el equipo, crear un ambiente participativo, reintegrar a los miembros que se apartan de las tareas, establecer expectativas positivas y fomentar la creatividad.

V. A MANERA DE CONCLUSIÓN

En este trabajo se ha descrito de manera general un primer acercamiento al *empowerment*, denominado también: facultamiento, empoderamiento o potenciación del personal en las organizaciones.

El *empowerment* consiste en que la toma de decisiones se ha delegado a niveles más bajos de las organizaciones. El sistema jerárquico utilizado en la toma de decisiones ha dado lugar a un sistema en el cual el personal es responsable de sus propias acciones y el liderazgo proviene de los equipos de trabajo. En las organizaciones se puede concebir como una estrategia para potenciar la motivación en las organizaciones y los resultados del personal mediante el mecanismo de la delegación y de la transmisión del poder.

Para que el *empowerment* tenga resultados positivos en la empresa, ésta debe concebir los puestos de distinta manera. Esto es, el trabajo debe ser significativo, variado, el rendimiento susceptible de medirse, ceder autoridad al empleado para que participe en la toma de decisiones, entre otros.

La tecnología de la información desempeña un papel relevante en el proceso de aplicación del *empowerment* en las organizaciones o instituciones el cual además, lleva tiempo. Lograrla requiere parte de la gerencia determinar objetivos alcanzables y consistentes, un enfoque adecuado, capacitación del personal, reconocimiento de los logros, liderazgo participativo y retroalimentación permanente.

Para evitar el fracaso del *empowerment* se debe iniciar una campaña o movimiento en la que se muestre de manera concreta el objetivo, que todos sepan de qué se trata y cuales son los resultados esperados medidos en términos de satisfacción del cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo del personal y de los equipos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hammer, Michael, James Champy. *Reingeniería*. Norma. Santafé de Bogotá. 1994.

2. Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico*. McGraw Hill. México. 1994.
3. Koontz, Harold, Cyril O'Donnel. *Administración*. 3ra. Ed. McGraw Hill. México, 1999.
4. Levinson, Harry. *La Administración por Objetivos ¿De quién?*, Colección Clásicos Harvard de la Administración. Tomo II. Santafé de Bogotá, 1986.
5. Lloyd, Sam R. y Berthelot, Tina. *Desarrolle su potencial al máximo (Self-empowerment). Una Guía para el éxito personal*. Editorial Iberoamericana, México, 1994.
6. Spendolini, Michael J. Spendolini. *Benchmarking*. Norma. Santafé de Bogotá. 1994.
7. Stoner, James A. F., Charles Wankel. *Administración*. 3ra. Ed. PrenticeHall. México, 1985.
8. Wilson, Terry. *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2004.
9. <http://www.sixsigma.com>
10. <http://www.gestiopolis.com>
11. <http://www.elcastellano.org>
12. <http://www.remington.edu.co/>