

Empowerment como tendencia de organización

Resumen

El *empowerment*, también entendido como empoderamiento, ha venido tomando fuerza como modelo administrativo al interior de las organizaciones. El desarrollo de estrategias que permitan incrementar la confianza, la responsabilidad y el compromiso de los empleados, evidencia un aumento en el bienestar de los trabajadores y en la productividad de la empresa. Para comprender en que consiste esta tendencia, se propone en un primer momento presentar una definición corta del *empowerment* para luego hacer un análisis de su situación actual que permita, por último, proponer su situación futura. Lo anterior permite obtener una dimensión general de lo que implica esta tendencia especialmente para las organizaciones. La metodología utilizada se desarrolla a partir un procedimiento de revisión documental de alcance exploratorio.

Palabras clave

Empowerment, empoderamiento, autonomía, liderazgo.

Introducción

Diferentes métodos administrativos se han implementado en las empresas a lo largo de la historia, si hablamos de la manera tradicional de gestionar las relaciones al interior de la empresa, nos referimos a las relaciones jerarquizadas, en el que los empleados deben obedecer y “callar” y el jefe debe mandar y controlar; estas maneras de relaciones laborales se vienen transformando, no solo porque puede causar improductividad, sino un sentimiento de insatisfacción por parte del empleado que interrumpe su máxima productividad o incluso lo motiva a salir de la empresa y buscar otro rumbo. En este sentido el *empowerment* le apunta al mejoramiento de la estabilidad laboral, que es necesaria para las empresas, y al mejoramiento de la sensación de felicidad y satisfacción por parte de los empleados.

El *empowerment* como un proceso de democratización al interior de la empresa ha evidenciado los efectos positivos que trae a nivel económico, puesto que aumenta la producción y mejora la competitividad de las organizaciones; al impactar significativamente el nivel de satisfacción y pertinencia con la empresa, generando ideas y estrategias que despierten el sentido de propiedad que empuja la voluntad de los trabajadores a producir más y mejor para la empresa.

< *Empowerment como tendencia de organización* >

Dicho lo anterior, cabe resaltar la necesidad de transformar el imaginario empresarial sobre los trabajadores, considerándolos como seres humanos, no máquinas ni extensiones de ellas; se debe cambiar la idea de “el jefe que da órdenes”, por la idea de líder que puede hacer converger las energías del equipo de trabajo en dirección de los objetivos empresariales. Por lo tanto, es importante mostrar en que consiste el *empowerment*, quiénes lo utilizan y cuáles son sus beneficios a nivel humano y empresarial.

1. Definición de *empowerment*

El *empowerment* es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio (Flores, 2012).

En este sentido el *empowerment* se refiere a un método, una filosofía o una forma de organización empresarial, en el que se procura brindar a los empleados las herramientas necesarias para que hagan parte de los destinos de la empresa por medio de la proposición activa de ideas, y el empoderamiento de las dinámicas productivas, teniendo presente el marco misional de la organización y los reglamentos institucionales.

2. Situación actual del *empowerment*

Para comprender la importancia del *empowerment*, es necesario conocer todos los cambios que ha tenido la administración del personal a lo largo de la historia. A comienzos del siglo XX luego de la revolución industrial los empleados en una empresa eran vistos como un complemento adicional de la maquinaria, se les consideraba una pieza extra dentro del gran sistema; la comunicación entre patrono y trabajador era exclusivamente para hacer requerimientos y orientar sus funciones del día; como resultado, la motivación de los trabajadores era inexistente, y el trabajo era percibido entonces como una carga aburrida y mecanizada; todas las decisiones se efectuaban de acuerdo a la estructura piramidal, en el que solo unos pocos eran responsables, los canales de comunicación en la empresa solo se comunicaban y se ejecutaban en forma vertical, los empleados nunca solían ser partícipes de los objetivos estratégicos de la empresa, y los ejecutivos a la hora de conocer y comprender el funcionamiento de la empresa no tenían en cuenta sus comentarios.

Luego de la depresión económica de 1929, los trabajadores por su descontento con las empresas de la época, empezaron a organizar movimientos laborales y sindicatos, promoviendo la humanización de los empleados en la industria. Como consecuencia de estas situaciones las empresas comprendieron que para lograr el éxito era imprescindible mejorar el trato con sus empleados.

En los años noventa surge una modalidad de gerencia mediante equipos de trabajo autodirigidos (SDWT) que realiza modificaciones sustanciales en la estructura interna de las organizaciones, generando algunos cambios importantes en la manera como se ejecutaban los procesos que más adelante se le llamó, *empowerment*. Esta modalidad tuvo las siguientes características: la estructura jerárquica que había sido piramidal se cambió por una más plana y horizontal; se fortaleció la circulación de la información, dándole más valor a la calidad humana de los empleados para explotar mejor sus habilidades; y por último, el proceso de planeación estratégica y la definición de los objetivos de la empresa se construyeron con la interacción de todos los empleados.

Una de las estrategias más efectivas que pueden realizar las empresas, es demostrar un alto interés por los empleados mediante la identificación de sus aptitudes para la potencialización de estas y una comprensión

de la cultura personal para identificar los valores, la identidad, los sueños y sus aspiraciones, con el fin de ayudarlos a que se desarrollen como personas; cuando a nivel interno los mandos medios y altos generan este tipo de estrategias se crean sólidas relaciones de confianza que trascienden el plano laboral.

El proceso de *empowerment* lo inician los mandos intermedios de la organización o los líderes de opinión, con el fin de lograr que estos cambien las estrategias tradicionales de supervisión, por otras que vayan encaminadas a desempeñar un rol de líder y guía hacia los objetivos de la empresa. La información relevante de la empresa se debe compartir en consenso de todos los empleados para sacar un mayor provecho del talento humano para que ellos puedan entender la dinámica de la empresa y la situación de cambio en términos claros; luego de afianzar este cambio de estructura organizacional, es importante que, a partir de ese momento, perciban el cambio en la estructura jerárquica tradicional y en la cultura organizacional de la empresa.

Luego de que los mandos intermedios lideren el proceso de empoderamiento, se procede a brindar autonomía con límites fijados a los empleados, la información en este paso debe ser compartida y debe servir como método de liderazgo y apoyo, así, el empleado estará empoderado del proceso y tendrá mayor capacidad para tomar sus propias decisiones. El eje principal en sus acciones debe ser la misión, la visión y los objetivos de la organización; este debe cumplir metas específicas en su rol y retroalimentándose después de cada proceso. Con el otorgamiento de poder de decisión en los procesos se reduce el trabajo en las labores operativas de control.

Para lograr con éxito el empoderamiento de los empleados se necesita de un liderazgo estratégico, involucrándolos en la filosofía de la empresa, también es importante que periódicamente se abran espacios para aportar ideas que sirvan en la mejora de la ejecución de los objetivos trazados. Al respecto, afirma Alcalá (2015):

El Empowerment para lograr con éxito su implantación necesita de un liderazgo que sea eficaz y que sea capaz de dirigir a los subordinados en el sentido deseado haciendo que estos a su vez se identifiquen con los valores y la misión de la empresa, permitiendo que puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Para De los Ríos Flores (2012) el *empowerment* tiene dos puntos de vista: el estructural y psicológico; el primero se refiere a las condiciones objetivas de la empresa que permiten esa apertura de la participación, por ende, se tiene en cuenta elementos como: el acceso a recursos, la circulación de la información y el apoyo por parte de superiores. Por otro lado, el psicológico hace referencia a las disposiciones mentales del individuo, frente al sistema estructural, es decir, la actitud sentimental y emocional del individuo en relación con los procesos empresariales.

En otras palabras, como lo plantea María Sonia Guampe (2014):

El ámbito de desarrollo del empoderamiento se puede tomar como una condición para propiciarlo, de manera que este se comprende, desde la primera forma (psicológico) como una identidad con las diferentes estrategias y objetivos de la organización, que brinda la motivación necesaria para adquirir el compromiso de construirlos, desarrollarlos y alcanzarlos. Por tanto, no es sólo estar motivado, sino que implica unirse a los lineamientos institucionales y hacerse responsable de la implementación de su misión, entendiéndolo como un aporte personal a la firma y a la sociedad, así como a la consecución de sus fines, bajo la misma idea de que se cumple un rol trascendente.

Igualmente, el *empowerment* es necesario para los procesos de innovación empresarial ya que estimula el proceso inventivo en sus miembros. Un liderazgo que favorece la innovación, incita la iniciativa individual y colectiva y la motivación de sus miembros, para que se propicie la innovación desde el empoderamiento

de los empleados. Para ello, la empresa debe tener en cuenta las siguientes características: la cultura organizacional debe proveer empowerment, esto es, debe existir confianza y compromiso hacia la organización empresarial; se deben diseñar indicadores de gestión que midan la efectividad de los cambios internos con el fin de medir la forma en que las decisiones directivas afectan el grado de unidad de la empresa; se debe identificar de dónde se origina la fuerza motivadora que lleva a los empleados a actuar de cierta manera y no de otra, ante una misma circunstancia (conocido como el locus de control interno); mantener la competitividad en los procesos internos ya que esto conlleva a vincular la calidad total con el cambio y el mejoramiento continuo en los procesos; y por último, mantener el optimismo, la creatividad y colaboración cruzada para promover el establecimiento de equipos funcionales de acción en el que a los empleados se les permita colaborar libremente en toda clase de retos.

En Colombia algunas empresas ya han comenzado a implementar el *empowerment*. Xiomara Alcalá (2015), presenta como ejemplo tres compañías multinacionales asentadas en Colombia que han aplicado exitosamente esta metodología como lo son: Bimbo, McDonald's y Claro; las tres compañías han brindado a sus empleados las herramientas y la confianza para que se conviertan en activos generadores de soluciones, o para mejorar el proceso de la empresa en cualquiera de sus etapas, desde la producción hasta la distribución.



3. Situación futura del *empowerment*

En Colombia, diferentes empresas han intentado implementar este modelo administrativo, ya que sus beneficios se enmarcan en la filosofía de hacer sentir al empleado comodidad, confianza y un grado de libertad que le permita proponer y actuar en el marco de los objetivos de la empresa. Según Alcalá (2015) algunos de los beneficios son:

- 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.

Se espera que el *empowerment* siga convirtiéndose en una tendencia acogida por más empresas, con ello se comprobará que no es maximizar la producción a como dé lugar, sino mejorar las condiciones de los trabajadores, brindarles la confianza y prestar más atención al ser humano; de esa manera la productividad aumentará por la motivación del trabajador y el sentido de pertenencia que se desarrolla al ser parte activa de la comunidad empresarial.

Alcalá Gutiérrez, S. X. (Mayo de 2015). *Universidad Militar.edu.co*. Obtenido de Manejo Efectivo del Empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14091/2/TRABAJO%20FINAL%20EMPOWERMENT%20-%20SXGA%20-UMNG.pdf>

Blanco, F. S. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España. *Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico*, 507-532.

Cobián, E. d. (s.f.). *La Importancia de la innovación organizativa para la obtención de los beneficios derivados de la introducción de las Tecnologías de la Información*. Obtenido de biblioteca.ucm: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2033201.pdf>

De los Ríos Flóres, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Almería: Universidad de Almería. Facultad de Humanidades. Obtenido de <http://repositorio.ual.es/handle/10835/3749>

- García, J. A. (2001). *La Gestión Participativa en las Grandes Empresas Industriales Españolas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de file:///C:/Users/observatorio.t/Downloads/Marin%202002%20LA%20GESTION%20PARTICIPATIVA%20EN%20LAS%20GRANDES%20EMPRESAS.pdf
- Guampe Rodríguez, M. S. (2014). *Empoderamiento en el Trabajo en Equipo Empresarial*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13096/1/Ensayo%20Sonia%20Rodr%C3%ADguez.pdf>
- Morales, H. N., González, J. G., López, G. R., & Vite, A. J. (2006). *Propuesta de una Metodología para la Implementación de Empowerment en la Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de acacia.org: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P10T13.pdf>
- Morales-Gutiérrez, A. C., Ariza-Montes, J. A., & Muñiz Rodríguez, N. M. (Agosto de 2012). El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, 152-177. Obtenido de CIRIEC-España, Revista de Economía Pública: http://www.redalyc.org/pdf/174/Resumenes/Resumen_17425798009_1.pdf
- Román, M. J. (2011). *El Empowerment Organizacional: El inicio de una Gestión Saludable del Trabajo*. Obtenido de academia.edu: https://www.academia.edu/1107815/El_empowerment_organizacionel_el_inicio_de_una_gesti%C3%B3n_saludable_en_el_trabajo