



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**EL EMPOWERMENT COMO PROCESO PARA OPTIMIZAR LA CULTURA
DE LA EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO
(PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA DIRECCIÓN OPERATIVA DEL
PSICÓLOGO)**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ISABEL ANDRADE MAGAÑA

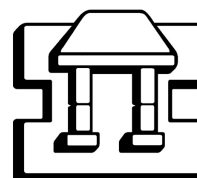
ASESOR: DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES

DICTAMINADORES: LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES

LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO.

2006





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Con todo mi amor y respeto...

A mis padres:

Gregorio Andrade Rodríguez

*Gracias papá.
Por ser mi gran ejemplo a seguir,
por tantas enseñanzas, apoyo, y
por que en sus ojos encuentro esa
paz y amor que me impulsan a
crecer.*

Rosalía Magaña Gutiérrez

*Gracias mamá.
Por ser la mujer que más admiro,
por su gran capacidad de amar,
por su constante apoyo y por creer
en mí.*

A mis hermanos:

Juan Carlos, Berna, Beto, Lupe y Mon

*Por sus consejos, por contagiarme de ese deseo insaciable
de superación, por su nobleza y porque siempre están
dispuestos a ayudar. Ustedes me han llenado de grandes
enseñanzas, por ello les dedico con infinito amor este
trabajo.*

A Marcos:

Entre tantos mundos, tanto tiempo, tanto espacio... la vida nos ha permitido coincidir y compartir innumerables sueños, entre ellos éste, gracias por ayudarme a hacerlo posible.

Gracias por tu constante apoyo, por tu calidez humana y por llenar mi vida de amor y alegría.

A mis amigas:

Ana, Lila y Sofí

Por ser mis cómplices y compañeras en tantos sueños; por su alegría y solidaridad ante la vida; porque juntas compartimos y aprendimos. Se que todo esto, a través del tiempo y la distancia, nos mantendrá unidas.

A mi asesor y dictaminadores:

Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Con profundo agradecimiento por su reconocida labor profesional; así como por el tiempo y apoyo dedicados para la realización del presente trabajo.

ÍNDICE

Resumen	06
Introducción	07

CAPITULO I

1. El hombre en las organizaciones	11
1.1 Cambios y transformaciones en el escenario mundial que han modificado la administración del factor humano en las organizaciones	13
1.1.1 Era de la industrialización clásica.	15
1.1.2 Era industrial neoclásica	16
1.1.3 Era de la información	18

CAPITULO II

2. Los grandes retos de las organizaciones contemporáneas	20
2.1 Globalización y efectividad.	20
2.2 Por qué es importante promover la efectividad	24
2.3 Alcanzar la efectividad: el gran reto para las empresas	28
2.3.1 La efectividad como cultura organizacional.	28

CAPITULO III

3. El empowerment como proceso optimizador de la cultura de efectividad	31
3.1 Antecedentes históricos del Empowerment en las organizaciones	31
3.2 ¿Qué es empowerment?: esquema general, conceptos básicos	33
3.3 Influencia del Empowerment en la cultura de la efectividad organizacional	36

CAPITULO IV

4. La implementación del empowerment como generador de motivación y satisfacción en una organización	39
4.1 Motivación en el trabajo	41
4.1.1 Motivando a través del mejoramiento del autoestima	46
4.1.2 Validación, Información, participación (VIP)	50
4.2 Satisfacción laboral	52
4.2.1 El liderazgo gerencial como generador de satisfacción a través del empowerment	54
4.2.2 Empowerment, satisfacción y calidad de vida en el trabajo	59
4.3 Logros de empresas con empowerment	62

CAPITULO V

5. Cambios organizacionales y aspectos psicológicos a tomar en cuenta para la implantación del empowerment	67
5.1 Reestructuración organizacional.	68
5.2 Equipos de trabajo con empowerment	72
5.2.1 La sinergia en los equipos de trabajo con empowerment	74
5.3 Establecimiento del liderazgo facilitativo	77
5.4 Comunicación. Información vs. Instrucción.	84
5.5 Capacitación y desarrollo del talento humano.	89
5.6 El cambio de actitud hacia el empowerment y su impacto psicológico en gerentes y empleados	93
5.6.1 Cambio de actitud en la gerencia	95
5.6.2 Cambio de actitud de los empleados	99

6. Un modelo de gestión del cambio hacia el empowerment	103
6.1 Fase I: Preparación para el inicio	107
6.2 Fase II: Implementación del empowerment	112
6.3 Fase III: Implantación del empowerment	114
Conclusiones	121
Bibliografía	126

RESUMEN

La creciente competencia global, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han situado a las empresas ante la necesidad imperiosa de alcanzar la efectividad. Para lograrlo, se debe partir de la transformación de conocimientos, habilidades y actitudes de la gente que labora en las organizaciones. Implica acceder a formas distintas del manejo de poder, de una nueva relación entre directivos y empleados cada día más deseosos de autonomía.

Como una respuesta a tales demandas surge el empowerment, propuesto en este proyecto como proceso optimizador para la cultura de efectividad, el cual, implantado correctamente, propicia una relación de socios entre la organización y su gente, donde todos los integrantes convierten sus potencialidades en capacidades, aumenta la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso. A la par, el clima laboral se beneficia incrementando los niveles de satisfacción laboral y calidad de vida.

De esta manera, el empowerment es abordado con un enfoque psicológico, incluyendo diversos procesos cognitivos, cognoscitivos y conductuales, tales como el cambio de actitud, la capacitación, la comunicación efectiva, el liderazgo facilitativo y el trabajo en equipo.

Este trabajo de investigación tiene un carácter de orden teórico conceptual y práctico, ya que a partir del análisis se diseña un modelo de gestión propuesto para la implantación correcta del empowerment, mismo que nos servirá de orientación y guía por su estructuración metodológica, en el cual se interrelacionan aspectos de orden psicológico ordenados en un esquema administrativo. De esta manera, el empowerment se convierte en la herramienta estratégica que facilita el quehacer del psicólogo organizacional y permite conseguir la efectividad traducida en resultados, logrando satisfacción tanto para el individuo como para la organización.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la Psicología organizacional es común escuchar que las prácticas corporativas de antaño en la dirección del factor humano ya no son adecuadas. Los métodos de ayer no satisfarán las necesidades de hoy. Dicha área de la Psicología a lo largo de los años ha hecho múltiples esfuerzos por establecer formas con las cuales se sincronice el potencial humano y las prácticas productivas. Las organizaciones empresariales más antiguas eran un producto lógico de las necesidades de su día. La mayoría eran de naturaleza autoritaria y manejaban con eficiencia a empleados que, por lo general, tenían un nivel educativo muy pobre y que aceptaban las órdenes de arriba. Estas organizaciones eran típicamente jerárquicas y militaristas en su forma y sustancia con niveles de autoridad fácilmente reconocidos. Al igual que el modelo militar, tales organizaciones iban de arriba hacia abajo en todos los aspectos importantes, incluyendo la toma de decisiones y la comunicación.

Pero, lamentablemente algunas organizaciones no han cambiado con el tiempo; por desgracia, aún utilizan los enfoques de antaño, siendo incapaces de reconocer los cambios que ocurren en la sociedad y en el lugar de trabajo. Los empleados de hoy en día trabajan más que por satisfacer las necesidades básicas de sobrevivencia. Buscan obtener reconocimiento, ser tratados con respeto y dignidad, auto realizarse y encontrar significado en su trabajo; desean estar informados y tener mayor involucramiento en la toma de decisiones. Cuando no se satisfacen sus necesidades, algunos de estos trabajadores reaccionan en forma abiertamente agresiva y de confrontación. Sin embargo, la mayoría lo hace de maneras más sutiles, como no hacer el mejor esfuerzo, que tiene un efecto más profundo y duradero tanto en las personas como en la organización.

En estas organizaciones obsoletas existe resentimiento y frustración entre los trabajadores, el cual se refleja en un servicio de mala calidad, bajos índices de

productividad y competitividad, elevada rotación y, en general, un pésimo clima laboral.

Todo ello, condena a estas empresas a desaparecer dado que en la actualidad nos encontramos ante grandes cambios. En un entorno globalizado donde las fronteras se evaporan la competencia a nivel internacional se intensifica; los clientes se vuelven más demandantes en cuanto a calidad, rapidez, innovación y servicio, lo cual pone a las empresas ante la necesidad imperiosa de lograr efectividad integral.

Sin embargo, es difícil pensar en una empresa capaz de responder a las necesidades de la nueva sociedad cuando no se parte de una transformación de fondo en los conocimientos, actitudes y habilidades de la gente que ahí labora. Lo cual nos indica que la efectividad organizacional está en función directa, de la efectividad, competencia y actitud del mismo factor humano.

Es así, que en este trabajo se sitúa al hombre como el responsable de lograr resultados (EFICACIA), haciendo las cosas bien (EFICIENCIA), para alcanzar EFECTIVIDAD tanto en el individuo como en la organización.

Esto nos lleva a indagar entre las diversas herramientas y conceptos que han surgido en los últimos años, pretendiendo encontrar alguno que busque incluir de manera integral a los trabajadores; de esta forma aparece el EMPOWERMENT como un instrumento que con el cual las organizaciones modernas se enfocan en su personal propiciando una relación de socios entre la organización y su gente, donde todos los integrantes conviertan sus potencialidades en capacidades, aumentando la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso.

Tales empresas donde se genera el empowerment reconocen que el mundo cambió. Las nuevas relaciones que desarrollan con sus empleados se basan en la cooperación en lugar del dominio. Impulsan una atmósfera de compromiso y

participación con la fuerza de trabajo. La responsabilidad se comparte al transferir la toma de decisiones al nivel jerárquico apropiado y con el constante facultamiento.

Como resultado, la desconfianza y las rivalidades son reemplazadas por el trabajo en equipo y la unidad de propósito. Los trabajadores reconocen que son parte importante del proceso, y gran parte de la antigua forma de pensar “nosotros” y “ellos” se convierte en un enfoque de “todos nosotros” a la mejora continua.

Este nuevo concepto de empowerment se ha aplicado en diversas organizaciones obteniendo resultados excelentes, más sin embargo, el proceso no siempre ha conseguido la efectividad requerida, toda vez que éste ha carecido de una aplicación metodológica adecuada y de profesionales expertos en procesos de cambio de orden psicológico tal como lo refiere Rodríguez (2000).

Es así que la tarea a resolver es la creación de un diseño metodológico en el que el psicólogo como agente de cambio promueva o genere actitudes en los integrantes de una organización de tal forma que los procesos de implantación del empowerment cuenten con mayor efectividad.

Dicha propuesta tiene una relevancia en si misma, toda vez que, al favorecer nuevas formas sociales de trabajo se generan beneficios tanto para los poseedores de los bienes de producción como para el factor humano de toda la organización y con ello la misma sociedad se beneficiará. Además, este modelo pretende inducir en las organizaciones un cambio trascendente, -va más allá de los típicos talleres motivacionales con resultados efímeros y superficiales- está enfocado a largo plazo, busca facilitar una transformación de fondo basada en las personas que constituyen la empresa, en sus creencias y actitudes más arraigadas generando un cambio de raíz.

Detrás de todo esto y de lo que se propone en capítulos posteriores subyace una concepción del ser humano. En este trabajo, se entiende al hombre como un ser fundamentalmente dinámico, libre y creativo; como un ser en continuo movimiento hacia su propia realización, capaz de desarrollar integralmente el potencial que emana de su naturaleza y responsable de hacerlo.

CAPITULO 1

EL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES

“El mundo de hacer, buscar, llevar, comprar y vender al cual das la mayor parte de tu vida laboral está regido por ciertas leyes, obsesionado por ciertos defectos que tal vez tú puedas ayudar a curar. También está amenazado por ciertos peligros que quizá puedas ayudar a prevenir.”

H.G. Wells

El hombre satisface sus necesidades fundamentales por medio del trabajo: comer, beber, descansar, protegerse contra las intemperies y los excesos de frío o calor, asegurar la supervivencia de la especie por la procreación, ejercitar los músculos del cuerpo. Todas estas necesidades, según Mandel (1974), son satisfechas *socialmente*, es decir, no por una actividad puramente fisiológica, por un duelo entre el individuo y las fuerzas de la naturaleza, sino por una actividad que resulta de las relaciones mutuas establecidas entre los miembros de un grupo ya que por sí solo no conseguiría satisfacer todas sus necesidades. Por tal motivo, no vive aislado.

De ahí que, nacemos, vivimos y morimos dentro de organizaciones. Existen desde tiempos remotos y sirven para satisfacer las necesidades de la sociedad, haciéndolo mucho más eficazmente que otras agrupaciones como la familia, los amigos o las comunidades.

Por ende, una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual. Las personas y las organizaciones están

implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las cuales no podrían existir.

Etzion (2000), define a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos; teniendo como características básicas:

- 1) La división del trabajo y el poder.
- 2) Los miembros de una organización son sustituíbles.
- 3) Tienen uno o varios centros de poder que dirigen la organización hacia sus fines, auto controlándose y auto revisándose.

El fin de una organización es el estado de cosas deseado que pretende realizar. Las organizaciones buscan ser eficaces y eficientes. Es eficaz en la medida que se acerca a los fines propuestos. Es eficiente en la medida en que, para alcanzar dichos fines, produce más al menor costo haciendo uso racional de los recursos.

Por lo que hay distintos tipos de organizaciones según los fines y necesidades que buscan satisfacer como recreativas, intelectuales, altruistas, etc. También hay organizaciones cuyo fin primordial es la generación de utilidades como es el caso de las empresas, éstas se pueden definir como la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios.

Según Chiavenato (1993), una empresa está formada esencialmente por:

- a) Bienes materiales
- b) Sistemas
- c) Hombres

Siendo éste último, el factor humano, el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa; y por lo tanto, este mismo autor define al área de recursos humanos como la columna vertebral de cualquier empresa. Tal área es la responsable de todo aquello que compete con la administración del personal, su integración, organización, control y desarrollo del mismo.

Sin embargo, la administración de recursos humanos ha sido una de las áreas más afectadas por los cambios históricos mundiales que han modificado la división del trabajo donde cada modo de producción ha determinado cómo, con qué, para qué, quién y dónde se realiza dicho trabajo.

1.1 Cambios y transformaciones en el escenario mundial que han modificado la administración del factor humano en las organizaciones

En los diferentes periodos de la historia del trabajo, los modos de producción se han transformado, desde la cooperación simple en los principios del siglo XVI, caracterizada por la reunión de numerosos obreros contratados por un solo patrón que trabajaban coordinados con un plan y para la fabricación de la misma clase de mercancía; pasando posteriormente a las primeras formas de manufactura estructurada en el final del siglo XVIII y hasta principios del siglo XX, en donde, para elevar la productividad y abaratar la fuerza de trabajo, se descompone el oficio en múltiples operaciones parciales (Friedman, 1970).

Para explicar este nuevo proceso de producción, basta citar la siguiente ilustración:

“En 1903, cuando la Ford Motor Company fue fundada, la construcción de automóviles era una tarea reservada para los maestros de oficios que habían recibido su entrenamiento en los talleres de bicicletas y carruajes de Michigan y Ohio, por entonces centros de estas industrias...; cada carro era ensamblado en un solo lugar por cierto número de mecánicos generales. Hacia 1908, cuando Ford

lanzó el Modelo T, la demanda fue tan grande que se empleó talento especial en ingeniería para revisar los métodos de producción de la compañía. El elemento clave de la nueva organización del trabajo fue la banda o cadena conductora sin fin sobre la que los carros por ensamblar eran transportados deteniéndose en puestos fijos donde los obreros ejecutaban operaciones simples conforme pasaban. En lugar del experto en todos los oficios que antiguamente lo hacía todo, ahora había varios ensambladores que trabajaban sobre un vehículo en particular, uno al lado del otro, y cada uno responsable de un limitado número de operaciones” (Braverman, 1982; págs. 176-177).

En este caso, el incremento de la tasa de producción dependió no sólo de los cambios en la organización del trabajo, sino que fue necesario lograr un control a través de la gerencia, sobre el ritmo de ensamblaje, en forma tal que se pudiera duplicar o triplicar la tasa a la que las operaciones debían ser ejecutadas y así someter a sus obreros a una intensidad extraordinaria de trabajo. Además, señala Braverman (op.cit.), surgió la necesidad de ajustar constantemente al obrero a su trabajo. Como resultado aparecieron diversas disciplinas prácticas y académicas para perfeccionar los métodos de selección, capacitación y motivación del personal.

De esta manera, durante el siglo XX iniciaron grandes cambios y transformaciones que influyeron en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento; y sin duda alguna, marcaron indeleblemente la forma de administrar a las personas. Conocer las características de tales cambios administrativos facilitará comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones. En este sentido, Chiavenato (2000), sugiere que podemos servirnos de distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, neoclásica y de la información.

1.1.1 Era de la industrialización clásica

Chiavenato (op.cit.), encuadra esta era al periodo que sigue a la revolución industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados.

A partir del proceso de producción en banda implantado por Ford, Braverman (1982) señala que la “moderna administración industrial” adoptó tal concepción de control que requería que toda actividad de producción fuera inventariada, pre-calculada, probada, diseñada, asignada y ordenada, comprobada e inspeccionada y registrada a lo largo de su duración hasta su terminación. Estas tareas fueron designadas a los departamentos de planeación, estimación y diseño, establecidos por Frederick Taylor a principios del siglo XX. Tales departamentos cumplirían la tarea de concentrar la planificación y otros muchos trabajos cerebrales en un pequeño puñado de hombres especialmente adaptados para su tarea.

Por tal motivo, Paracelso (*sin año*, cit. en Brown, 1992) atribuye el inicio de los estudios de *Psicología Industrial* a Frederic Taylor, quien como ingeniero en una empresa, consideró tres principios básicos: 1) seleccionar los mejores hombres para el trabajo, 2) instruirlos en los métodos más eficientes y económicos, y 3) dar incentivos más altos (en salario) para los mejores trabajadores. Mediante experiencias que duraron varios años, observó que si a los obreros se les aumentaba el salario, rendían mucho más. En adición, recomendaba que se debía dar trabajo suficiente a los empleados cerebrales para tenerlos completamente ocupados todo el tiempo.

Siendo éste un largo periodo de crisis y prosperidad, asegura Chiavenato (2000), las empresas adoptaron la *estructura organizacional burocrática*

caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. El **modelo organizacional** se basaba en un diseño **mecanicista** característico de la lógica del sistema cerrado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y valores tradicionales. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros como máquinas, equipos y capital. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de **relaciones industriales**. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

1.1. 2 Era de la industrialización neoclásica

Chiavenato (op.cit.) denomina “era de la industrialización neoclásica” al periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Según este autor, inició después de la Segunda Guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con mayor rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles, y acentuando así la competencia entre las empresas.

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Como respuesta a ello, las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las cambiantes condiciones externas; así, la **estructura matricial**, una especie de soporte o puntal para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones. El enfoque matricial trataba de conjugar la departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionarían características adicionales de innovación y dinamismo, logrando mayor competitividad.

Asimismo, señala Labrado (2000), la vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de **administración de recursos humanos**. Esta filosofía administrativa se extendió no sólo a las industrias sino a toda organización que no necesariamente ofreciera un producto, pero sí un servicio e involucrase al recurso humano (escuelas, servicios de salud, bancos, tiendas comerciales, etc.). Por tal motivo, la psicología industrial transformó su nombre por *psicología organizacional*, como actualmente la conocemos.

Al respecto, Dunnette y Kirchner (1990; cit. en Alles, 2000) sintetizan una serie de conocimientos sobre el individuo que el psicólogo organizacional debía adquirir desde su formación profesional, por ejemplo: teorías sobre la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos psicológicos del aprendizaje, entre otros. Asimismo, desarrollar algunas habilidades para que la organización se interese en crear circunstancias óptimas de trabajo para el factor humano. Por tanto, encargarse de los problemas complejos de la productividad humana, la ejecución del trabajo, la adquisición de destrezas, la motivación, los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física,

la salud mental, la interacción entre las necesidades y objetivos de una organización y las de los empleados respecto al desarrollo completo de su identidad.

A partir de aquí, los departamentos de recursos humanos reconocieron a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas (Chiavenato, 2000).

Pero el mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados, es así que se abre paso a la siguiente era, la cual se caracteriza a partir de los avances tecnológicos e informativos.

1. 1. 3 Era de la información

Según Chiavenato (op.cit.) este período comenzó en la década de 1990, y abarca la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera “aldea global”, impacto comparable al que tuvo la revolución industrial en su época. Actualmente la información cruza el planeta en milésimas de segundos. La competitividad se ha intensificado de manera compleja entre las

organizaciones; el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento, ya que más importante que el dinero es el saber cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad; por tanto, el desafío primordial es convertirlo en algo útil y productivo, siendo esto la mayor responsabilidad de la gerencia y del psicólogo organizacional. En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual.

Al respecto, Galicia y Espinosa (1999) resaltan que en la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia; así, los procesos organizacionales se vuelven más importantes que los órganos que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en **equipos multifuncionales de trabajo** que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos.

Por tanto, diversos autores señalan que las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización (Chiavenato, 2000; Galicia y Espinosa, 1999; Alles, 2000). La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la **gestión del talento humano**. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados

de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. De tal manera, resalta Chiavenato (2000), es fundamental cambiar los viejos paradigmas empresariales, pasar del mando y control de arriba hacia abajo y de la rigidez organizacional al **Empowerment** y liderazgo grupal.

Es así, que el mundo exterior influye sustancialmente sobre la cultura organizacional, que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, lo que trae un contexto ambiental impregnado de turbulencia y grandes desafío a vencer para las organizaciones Mexicanas y mundiales.

CAPITULO 2

LOS GRANDES RETOS DE LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

2.1 Globalización y efectividad

“No es la primera vez en la historia en que nos vemos influenciados por el contexto internacional; sólo que tenemos mayor conciencia de ello, comenzamos a promoverlo abierta y conscientemente, e incluso a desearlo y disfrutarlo cada vez más. Parece como si el fenómeno de globalización no sólo obedeciera a tendencias de carácter económico, sino que respondiera también a un ideal humano de acercamiento universal”.

José Giral

“Globalización” es un término que usualmente podemos escuchar en todos los sectores económicos mundiales. Tal término que ha invadido nuestro entorno y afecta nuestras vidas, remite su origen a mediados del siglo XX cuando las innovaciones tecnológicas y de comunicación articularon los mercados a escala mundial, consolidándose de manera global una vez desaparecida la Unión Soviética.

A partir de aquí, el proceso de globalización ha sido posible gracias el desarrollo de sistemas de información, así como la manufactura y procesamiento de recursos electrónicos para construir un mercado mundial, donde el dinero, la producción de bienes y mensajes se han desterritorializado, las fronteras se han vuelto porosas y las aduanas inoperables (García; 1999).

Siendo ésta una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectarla y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. Por tal razón, como se mencionó en el capítulo anterior, en esta *era de la información* global, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y crear oportunidades en un ambiente de intensa transformación donde los países son considerados segmentos del mercado.

Por ende, podemos asegurar que la tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización económica: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Aunado a esto, la competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales ha migrado de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. Nos encontramos ante el surgimiento del nuevo orden económico mundial, donde el sudeste asiático ha repuntado sorprendentemente haciendo tambalear la estabilidad de diversas empresas a nivel mundial y, evidentemente, las mexicanas no son la excepción.

En este mismo contexto, Chiavenato (2000) asegura que las organizaciones han entrado en un período de permanente volatilidad y turbulencia, donde los viejos paradigmas se han venido abajo debido al impacto de una serie de megatendencias globales:

1. El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas y organizacionales.
2. La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.

3. La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, en la información y en la innovación.
4. Nuevo equilibrio geopolítico: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su final.
5. La “declinación” de los gobiernos, es decir la incapacidad gradual de los gobiernos nacionales para controlar sus destinos políticos – económicos.
6. Convergencia sectorial e industrial: el creciente “tercer sector”, formado por la sociedad civil y amplia variedad de ciudadanos, basado en la cooperación y las fusiones, dificulta la distinción entre sectores público y privado.
7. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos), la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la megacompetencia entre alianzas rivales en sectores como el automovilístico, el aeronáutico y el de chips de computadores.
8. La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial: de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas menores, más ágiles y más emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejaron de ser ventaja competitiva para convertirse en desventaja.
9. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Indefectiblemente, todas estas tendencias impactan y plantean nuevos retos, el mayor de ellos consiste en lograr la armonía entre todos los que laboran en una organización a favor de la productividad, de la calidad y del mejoramiento continuo, sin dejar a un lado el compromiso social. Sin embargo, cuando lo vemos desde una perspectiva macroeconómica, se aprecia que no basta abrirse a la globalización de manera pasiva. Es indispensable tener una estrategia de integración proactiva al entorno globalizado.

Es decir, en este siglo XXI, las organizaciones y sus integrantes, necesitan estar en una permanente evolución en la que deben adaptarse o perecer. Ya que la competencia abierta que caracteriza la globalización pone en situación crítica la sobrevivencia de numerosas empresas Mexicanas y, a la par, en peligro la situación económica de sus ciudadanos; por lo que será imprescindible mejorar constantemente nuestro desempeño.

Es así que la competitividad a nivel global demanda reestructuración continua de los modos administrativos y fortalecimiento del factor humano, todo ello orientado a la obtención de resultados (EFICACIA), al mismo tiempo, haciendo uso racional de los recursos (EFICIENCIA), llegando así a la EFECTIVIDAD organizacional, la cual según diversos autores (Giral, 1998; Chiavenato, 2000; Rodríguez, 2000 y Martínez, 2004) permitirá:

- Ofrecer productos y servicios de calidad
- Estar dirigida por líderes
- Planear sistemáticamente nuestro futuro
- Contar con información rápida y significativa
- Integración por equipos de alto desempeño
- Una empresa con rostro humano
- Proteger el equilibrio ecológico
- Tener capacidad de aprender
- Productividad a nivel internacional

En este mismo sentido, Rodríguez (2000) destaca la necesidad impostergable que tienen todas las empresas, de lograr efectividad integral en su ámbito; la cual debe estar guiada por principios éticos, el mejor camino para avanzar en la disminución de la pobreza, reducir la desigualdad económica abismal y el bienestar de la humanidad que, en el fondo de nuestro ser, todos deseamos.

2.2 Por qué es importante promover la efectividad

A nivel empresarial

Ante un entorno globalizado, lograr efectividad integral en las empresas es cuestión de conveniencia y supervivencia; ya que tal y como Martínez (2004; pág. 39) señala “en la actualidad enfrentamos el reto de hacer más con menos. El imperativo de efectividad es el requisito de entrada para ser más competitivos”.

Indiscutiblemente, generar utilidades continuará siendo una finalidad indispensable en las empresas, pues no se puede sobrevivir indefinidamente con pérdidas o déficits. No obstante, obtener utilidades se complica cada vez más ante la realidad de una creciente competencia sin cuartel, en la que es obligado distinguirse por la calidad de productos, servicios y costos competitivos para quienes los adquieren.

De esta manera, aumentar o mantener el nivel de utilidades sólo se logra mediante la lucha combinada de incrementar los ingresos, reducir los costos, mejorar el servicio a usuarios o clientes, hacer más con menos, ser más eficientes, depurar los procesos, minimizar el individualismo y trabajar verdaderamente en equipo. Alcanzar esta excelencia de alto desempeño en la empresa, señalan Giral (1998) y Rodríguez (2000), requiere esfuerzos permanentes encaminados al logro de la *efectividad integral*, donde se logre consolidar una poderosa alianza entre el ejecutivo de recursos humanos y el resto de los integrantes de la alta dirección; además de crear las condiciones ideales para que todos los colaboradores de la empresa aporten entrega total y la consecuente elevada calidad y productividad. Este mismo autor añade que sólo por medio de esta inteligente combinación se logrará evitar lo siguiente:

- a) Que la empresa sea desplazada por competidores más hábiles, mejor dedicados, con visión a mayor plazo, más inteligentes, con mayores recursos económicos, más experimentados, con tecnología superior.
- b) Perder participación de mercado.
- c) Disminuir el nivel de empleo y el poder adquisitivo total de los consumidores.
- d) No poder pagar, estimular o retenerla personal más competente y con mejor desempeño.
- e) Que la empresa no siga existiendo

Finalmente, podemos asegurar que las empresas que han decidido transformarse, adoptando estrategias en busca de la efectividad, son negocios excelentes; un ejemplo de ello es Telmex, empresa que ha alcanzado niveles de productividad de clase mundial, y donde el director de recursos humanos, Javier Elguea (*sin año*; cit. en Coratella, 2001; pág 294), declara “trabajar para alcanzar mayor efectividad integral y competitividad es un esfuerzo muy remunerador para los accionistas y para quienes trabajamos en ella”.

A nivel social e individual

Las consecuencias de la efectividad -o ineffectividad- acumulada de todas las organizaciones afectan la calidad de vida de cada uno de nosotros, sin excepción. Los resultados que generan las organizaciones influyen directa o indirectamente, en el presente o en el futuro, en todos los habitantes de este planeta. No hay alternativa: todos dependemos de todos en alguna forma. La interdependencia entre los seres humanos se ha venido acrecentando a través de los años.

También nos afectan los valores y los principios éticos – o la falta de ellos – por los que se guían las organizaciones. Los ejecutivos de las empresas deben guiarse por la ética humana: reflexionar si lo que hacen es bueno para los demás, en primer término para quienes están dentro de la empresa y a continuación para los que están fuera de ella, en el entorno a su alcance (Reig y Jauli; 2001). Hoy en día vivimos en México momentos especialmente difíciles, entre los cuales destaca el lacerante desempleo masivo, pugnas abiertas por el poder en organismos políticos, aumento de la pobreza y de la desigualdad social (económica, de alimentación, de educación y de derechos reales), continuos escándalos por fraudes de funcionarios públicos y empresarios delincuentes, crisis económicas sucesivas, falta de credibilidad de las instituciones gubernamentales y sistemas ecológicos en alarmante deterioro. Todas estas calamidades son resultado, en gran medida, de una falta de principios éticos, de no pensar en lo que es bueno para los demás.

Aunado a esto, Rodríguez (2000) incluye el grave deterioro ecológico que nos aqueja, deterioro que va más allá de la actividad contaminante relacionada de modo directo con la extracción de petróleo, de minerales o la elaboración de productos químicos, etc. Para este autor, el término “ecología” engloba la interacción con los otros seres vivientes en el mundo y se relaciona con la ética. Por tanto, las organizaciones debieran desempeñar un papel más activo en

proteger la ecología, es decir, la calidad de vida de todos los seres y procurar la equidad entre los mismos; también analizar qué posibilidades tiene a su alcance para contribuir al bienestar de su entorno, empezando por cuidar y capacitar sobre principios éticos y conciencia ecológica a todos sus empleados y colaboradores.

Lamentablemente, es bien sabido que en nuestro país millones de mexicanos se encuentran en pobreza, padecen de falta de alimentos, de imposibilidad de acceder a servicios de salud, de educación y otros elementales, a tal grado que no tienen esperanza o se les dificulta encontrar el sentido trascendente de la vida. Estos tristes resultados tienen que ver con instituciones o empresas de toda índole, independientemente si son públicas, privadas, gubernamentales o altruistas; además se relacionan con la falta de ética y no respeto a los derechos humanos.

Justamente, la ética incluye procurar la equidad; sin embargo, en algunas corporaciones esta no existe debido a una estructura de sueldos inequitativa donde se puede dar el caso de ejecutivos que reciben pagos, prestaciones y privilegios exorbitantes en comparación al resto de los empleados; aunado a esto, se incluyen los despidos masivos practicados por diversas compañías; lo cual, a decir de Martínez (2004), es una pésima táctica de las empresas poco efectivas guiadas solo por utilidades y el valor de mercado de sus acciones en la bolsa *a corto plazo*. Esta práctica impacta negativamente a numerosas familias, reduce notablemente su poder adquisitivo y propicia la aparición de diversos desórdenes psicológicos tales como el estrés, ansiedad, depresión, angustia, etc.

Por lo antes expuesto, podemos estar de acuerdo en la importante necesidad para que todas las organizaciones tomen medidas y acciones específicas para impulsar y lograr efectividad integral, guiadas por valores éticos y contemplando el largo plazo. De igual modo, debemos considerar la responsabilidad que tenemos todos los que formamos parte de una organización, para trabajar con compromiso arduo, teniendo conciencia social y laboral para

lograr mejores resultados en México, todo lo cual implicaría grandes beneficios tanto de manera individual como social.

2.3 Alcanzar la efectividad: el gran reto para las empresas

Las empresas del todo efectivas son verdaderamente excepcionales; sin embargo, lograrlo es una labor titánica porque implica llegar, inicialmente, a un consenso auténtico o, como Rodríguez (2000; pág. 27) dice: “a la verdadera unión de voluntades” entre quienes ocupan las posiciones jerárquicas de mayor nivel en la empresa. Se trata de acordar los principios que deben guiar a la alta dirección y las maneras mediante la cual se impulsará permanentemente la efectividad integral y la competitividad en la compañía, o sea, acordar las estrategias, las disciplinas, las prácticas a seguir y los modos de actuación esperados de las personas con mando en la empresa.

Por tanto podemos concluir, en acuerdo con Koontz y Wehrich (2004), que para propiciar de manera continua la efectividad y competitividad, se requiere crear o modificar la *cultura de la organización*; la cuál se define como el patrón general de conductas, creencias y valores que los miembros de la organización tienen en común.

2.3.1 La efectividad como cultura organizacional

Giral (1998) recalca lo arduo que resulta implementar cambios en una organización si no se logra un verdadero cambio en la cultura organizacional, ya que hay tendencias de muchos años y viejos paradigmas que obstaculizan la efectividad en las organizaciones. Por tanto, propone la necesidad de un cambio cultural que centre al individuo como el responsable de lograr efectividad en él mismo y en la organización. Este autor, con la ayuda de un grupo

multidisciplinario, en el cual destacan numerosos psicólogos, busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Fomentando así una nueva **cultura de efectividad**.

Sin embargo, hay un sin número de empresas donde, pese a estar concientes de la importancia de fomentar una cultura de efectividad, los directivos siguen siendo los responsables de planear la estrategia del negocio y los empleados quienes deben ejecutarla, a decir de Garza (2001), estas empresas limitan el flujo de información y la orientación a la innovación. Manteniendo así, el egoísmo e individualismo, lo cual se traduce en falta de compromiso, identidad y solidaridad de los empleados con su empresa; también se presentan fricciones serias, críticas y agresiones entre áreas, posturas de ganar o perder, en especial entre directivos, y a la inexistencia absoluta de trabajo en equipo y liderazgo. Indudablemente, esto obstaculiza la cultura de efectividad.

Al respecto, Rodríguez (2000) asegura que mejorar la cultura de efectividad hace necesario sinergizar, trabajar en equipo, que opere mediante las distintas funciones en la compañía. También es necesario aplicar enfoques altamente participativos, practicar la inclusión de todos los integrantes de la organización, para minimizar la típica resistencia al cambio y lograr que cada colaborador, aún el personal sin mando, actúe como si fuera un gerente o un reingeniero, que absorba las funciones de planear, controlar y optimizar constantemente los trabajos que tiene a su cargo o en los cuales interviene u observa.

De igual manera, Giral (1998; pág. 59) destaca que sólo una administración capaz de compartir la responsabilidad, planear y organizar la empresa, puede enriquecerse con las aportaciones de quienes la integran para manejarla de forma adecuada. “Es así que si a cada nivel se le otorga la responsabilidad de entender sus objetivos, planear sus estrategias y desarrollar e implementar sus tácticas podría ser un mejor camino” que guíe a la empresa hacia la efectividad integral.

Aunado a esto, ambos autores, Giral (op. cit.) y Rodríguez (2000), coinciden en señalar que la efectividad organizacional está en función directa, de la efectividad, competencia y actitud del mismo factor humano. Además de estar convencidos de la enorme capacidad y talento del personal mexicano para actuar con productividad, creatividad y responsabilidad siempre y cuando se le estimule y se quieten las barreras que lo inhiben.

Por lo expuesto, queda claro que para mejorar la cultura de efectividad en toda empresa, es necesario aplicar un proceso estratégico que propicie una relación de socios entre la organización y su gente, donde todos los integrantes conviertan sus potencialidades en capacidades, aumente la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso, tal proceso es el **empowerment**.

CAPITULO 3

EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA CULTURA DE EFECTIVIDAD

*“Facultar no es magia; solo
algunas ideas sencillas y
mucho trabajo inteligente”.*

Alan Randolph

3.1 Antecedentes del Empowerment en las organizaciones

La creciente competencia global, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en estas.

A la par, diversas tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las compañías deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Para contribuir a esto, Scott y Jaffe (1994) mencionan que diferentes profesionistas, entre ellos diversos psicólogos, 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, al ser implementados correctamente, forman parte de la organización y elevan la productividad y efectividad, mientras que de lo contrario, al implementarse de manera incorrecta,

sólo se utilizan mientras estos están de moda o como técnicas puramente motivacionales.

Mientras tanto, los rápidos cambios y las exigencias externas de competencia global se acentúan y aunado a esto, señalan Davis y Newstrom (2001) las empresas también enfrentan exigencias internas ya que los empleados se sienten traicionados, rechazados y mal aprovechados, así como frustrados por una organización que les hace nuevas demandas y les cambia continuamente las reglas del juego. Al mismo tiempo ellos buscan un mayor sentido de apertura y satisfacción en su trabajo.

Otro punto importante, destacan Scott y Jaffe (1994), es que las organizaciones están creciendo de gran manera en tamaño y servicios para satisfacer al cliente y a su vez se deben conservar como si fueran pequeñas, flexibles, en alerta a las necesidades e interactivas en todo sentido.

Es así que, la organización debe adaptarse, crecer y aprender nuevas formas para hacer el trabajo, pero los empleados están inseguros de su responsabilidad y compromiso.

Atrapados en medio de todo esto, están los directivos del área de recursos humanos, que se siente presionado tanto por las nuevas demandas del exterior como por la parte superior de su organización, y que una de sus principales responsabilidades es formar un equipo para hacer que la organización trabaje (Rodríguez, 2000).

Lo anterior sugiere una nueva estrategia conocida como **EMPOWERMENT**.

Para algunos autores como, Blanchard, Carlos y Randolph (1996) y Scott y Jaffe (1994), el empowerment promete ser la panacea que contribuye a solucionar

cualquier problema en las empresas, incrementa la competitividad y rentabilidad al mejorar el valor de la contribución personal, grupos o equipos de trabajo.

El empowerment, implementado correctamente, optimiza el lugar de trabajo y con ello propicia el logro de una cultura de efectividad. Efectuarlo en las empresas implica, además de transformar las estructuras y las políticas, un cambio en cada individuo y en toda la cultura organizacional. Para lograr todo esto, es indispensable considerar y trabajar con los procesos de orden psicológico que dicho proceso genera.

En este mismo sentido, podemos estar en total acuerdo con Rodríguez (2000), quien asegura que pese a todas las ventajas que promete el empowerment, resulta una labor titánica fomentarlo en las empresas, más aún si se le ve como un simple proceso administrativo, ya que involucra una serie de aspectos psicológicos como el cambio de actitud y de conducta, la comunicación, la motivación, el liderazgo, entre otros que se describirán detalladamente en capítulos posteriores. Por tanto, para su implantación, es sumamente indispensable analizarlo previamente desde un enfoque psicológico.

3.2 ¿Qué es empowerment?: esquema general, conceptos básicos

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 (Ransom, 1994; cit. en Davis y Newstrom, 2001).

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", "to empower" con "potenciar", "facultar" o "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.

Ford y Myron (1995 cit. en Davis y Newstrom, op. cit.; pág 244) definen al empowerment como: "un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral".

Por su parte, Steve y Graham (1999; pág. 21) homologándolo con *facultar*, definen al empowerment como: "el permitir que los empleados asuman responsabilidades de las decisiones y del trabajo". Aumentando así, el desempeño del equipo tanto a nivel individual como en su totalidad; todo esto orientado a mejorar el servicio a los clientes. Tal definición dista del concepto de *delegar* en donde los directivos deciden lo que las personas deben hacer.

Para las autoras, pioneras en el tema, Scott y Jaffe (1994) empowerment es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto, en donde:

- Los **empleados** se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear

cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.

- Los **equipos** trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.
- Las **organizaciones** están estructuradas de tal modo que se sientan capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

A lo anterior, Koontz y Wehrich (2004) agregan que el empowerment implica asumir la responsabilidad de acciones y tareas por parte de empleados y equipos. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$).
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$). El resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$). El resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Es así que el empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional efímera y se convierta en un sistema funcional.

3.3 Influencia del Empowerment en la cultura de la efectividad organizacional

Blanchard, Carlos y Randolph (1996) al igual que Rodríguez (2000) y Martínez (2004) coinciden en destacar la necesidad impostergable que tienen todas las organizaciones de lograr una cultura de efectividad integral y competitividad para mantenerse en el mercado; para ello, la empresa deberá ser:

1.- Orientada hacia los clientes. Ante la gran variedad de productos disponibles y sofisticación de los consumidores actuales, toda organización debe ser sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes.

2.- Eficiente en costos. Las compañías se ven obligadas a hacer mucho más con menos para poder sobrevivir.

3.- Rápida y flexible. En la actualidad, los clientes quieren que las personas con quienes tienen contacto, o sea los empleados de primera línea, tomen las decisiones, resuelvan los problemas y actúen sin demora. Evidentemente, cuanto más rápidamente mejor.

4.- Mejorar continuamente.

Para ello, se debe liberar toda la energía inexplorada en la organización. Todo el personal tiene que ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades. Todos necesitan sentirse **facultados** para realizar el encargo de hacer la compañía más considerada con los clientes y al mismo tiempo financieramente más sana. Es así que el empowerment es una excelente alternativa (Blanchard, Carlos y Randolph, 1996).

De igual manera, Rodríguez (2000) resalta que para lograr efectividad integral y competitividad en una empresa, se necesita un clima organizacional –un

ambiente de trabajo- propicio, condiciones que favorezcan que todos los miembros de la empresa se sientan motivados a aportar lo mejor de sí mismos a su compañía.

A lo cual, el empowerment parece ser la estrategia idónea que ofrece un ambiente de responsabilidad y apoyo en donde todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos, ya que tal y como Blanchard, Carlos y Randolph (1996; pág. 17) señalan: “los empleados facultados se benefician a sí mismos, a la organización y a la sociedad en su conjunto. Tiene un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. Además, actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo”.

En este mismo orden de ideas, Scott y Jaffe (1994) señalan los siguientes puntos que caracterizan un lugar de trabajo con empowerment, en donde el factor humano busca:

- Mejorar constantemente la calidad de trabajo
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto
- Promover la innovación y creatividad
- Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo
- Ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas
- Satisfacer al cliente
- Tener orientación al mercado

Aunado a esto, Steve y Graham (1999) señalan que los lugares de trabajo con empowerment se caracterizan también por la búsqueda de una nueva relación entre empleados, y a su vez, éstos con la organización. Son socios. Todos tienen un sentido de propiedad a cerca del trabajo en general, no sólo con la responsabilidad de sus propios trabajos. Los equipos de trabajo no solamente reaccionan a demandas sino que también son iniciadores de acciones. El

empleado toma decisiones, no es sólo un seguidor de las ideas de los demás. Todo mundo siente que está aprendiendo continuamente y desarrollando nuevas actividades para alcanzar las nuevas demandas.

Lo anterior, es un punto indispensable en toda organización que busca lograr una cultura de efectividad integral. Según Giral (1998), las empresas efectivas necesitan empleados que puedan tomar decisiones, que puedan encontrar soluciones a los problemas que se les presenten y que tenga reconocimiento por los resultados alcanzados.

De esta manera, el empowerment crea un ambiente de trabajo en el cual los empleados de todos los niveles desarrollan sus habilidades y sienten que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio. 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 clientes se sienten satisfechos. Todo ello apunta hacia el logro de una cultura de efectividad.

CAPITULO 4

LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT COMO GENERADOR DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

“Mediante el empowerment la empresa puede satisfacer a los individuos y, al mismo tiempo, también lograr los fines organizacionales, formando una relación de ganar-ganar mutuamente benéfica”.

Cynthia Scott y Denis Jaffe

Tal parece, que la gente trabaja porque la sociedad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo; desde los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social, estima de sí mismo e inclusive la autorrealización. Tal como refiere Chiavenato (1993), el trabajo puede ser un medio para la obtención de muchos “fines”. Sin embargo, el identificar hacia cuáles de éstos dirige su trabajo un individuo y sincronizarlos con los objetivos de una organización ha resultado una tarea ampliamente ardua, ha sido y sigue siendo punto de debate.

A lo largo de la historia, la sincronización de tales objetivos ha sido complicada; debemos recordar que alguno de los primeros intentos fue realizado por Taylor, citado anteriormente en este trabajo, en donde consideró como uno de sus tres principios básicos el dar incentivos más altos (en salario) para los mejores trabajadores; él aseguraba que si a los obreros se les aumentaba el salario, rendirían mucho más (Paracelso, sin año; cit. en Brown, 1992).

De esta manera, se atendían los fines económicos de los empleados; sin embargo, también recomendaba dar suficientes tareas para mantenerlos ocupados el mayor tiempo posible. Además, propuso centralizar en manos del capitalista la forma concreta de realizar el trabajo, estandarizando el modo y los instrumentos utilizados, con lo que quitó al obrero la decisión que aún tenía sobre el proceso de producción (Brown, op. cit.).

Todos estos supuestos y puntos de vista fueron perdiendo veracidad de acuerdo a los resultados obtenidos con investigaciones posteriores, Brown (ibid. em.) asegura por ejemplo, que puede existir un próspero salario pero si hay excesivas amenazas de despido o una legislación rígida contra la indisciplina el rendimiento bajará. De esta manera, la doctrina del “pan” (salario) y el “palo” (amenazas) perdió crédito.

De igual manera, empezó a comprenderse que buenos incentivos eran no sólo dinero sino dar al trabajador iniciativa, responsabilidades, dejar de considerarlo como un autómeta; surgiendo así nuevas conceptualizaciones importantes sobre los temas de motivación del trabajo, que constituyen un esfuerzo por identificar los motivos humanos y la forma en que están organizados (Katz y Kahn, 1991).

Sin embargo, pese a ya estar en el siglo XXI, Davis y Newstrom (2001) señalan con asombro el hecho que organizaciones con poderosos sistemas técnicos dignos de este siglo, estén rodeadas por reglas burocráticas que fueron concebidas a principios del siglo veinte y que además tratan de motivar a su personal utilizando ideas sobre la naturaleza humana que datan del principio del siglo diecinueve con una postura de “ganar-perder”.

En este sentido, el empowerment cuestiona tal postura donde la organización y los individuos están en conflicto, en lugar a esto sugiere que la empresa puede satisfacer las necesidades de los individuos que ahí laboran y, al

mismo tiempo, también lograr los fines organizacionales, formando así una relación de ganar-ganar con mutuos beneficios (Scott y Jaffe; 1994).

4.1 Motivación en el trabajo

“El secreto del triunfo de los grandes ejecutivos, no es conocer cómo hacer las cosas ellos mismos, sino en ganarse la cooperación de aquellos que poseen las destrezas técnicas. Para lograr esto, tienen que ser expertos en el arte de motivar”.

Jack McQuaig

La *motivación* es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular (Mc Gregor, 1982).

Entre las conceptualizaciones que han surgido a lo largo de la historia sobre este tema, la más importante y popular fue formulada en la década de los 40's por el psicólogo Abraham Maslow (sin año; cit. en Howell, 1979), este autor sostiene que las necesidades básicas activan al comportamiento. La característica distintiva de la teoría de Maslow radica en la organización de estas necesidades básicas. Primero, identifica el autor cinco categorías distintivas: fisiológicas (para la supervivencia básica), de seguridad, sociales (pertenencia a alguien o deseo de amor), de ego o de la estima de sí mismo, y auto realización. Segundo, sostiene que estas categorías están organizadas en una jerarquía de importancia, y que el comportamiento lo controla principalmente la del nivel más bajo que está todavía insatisfecha.

La jerarquía sigue con las necesidades de supervivencia a la base y las distintivamente “humanas” (auto realización, o necesidades de realizar la propia

potencialidad) en la parte superior; por tanto, presenta una configuración piramidal como se muestra en la figura 1.1.



Figura 1.1. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.

Por su parte, DiCaprio (1989) realiza una explicación muy clara de las cinco categorías distintivas de Maslow de la siguiente manera:

Necesidades Fisiológicas

Incluyen la alimentación y mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

Necesidades de Seguridad

Encierran una amplia gama de carencias relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas se encuentran las de sentirse seguros, de tener estabilidad, de tener orden, de tener protección y de dependencia. Diversas personas dejan suspendidos numerosos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Las necesidades de

seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen las personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

Necesidades de amor y de pertenencia

Dentro de estas se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; de una relación íntima con otra persona, de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, de un ambiente familiar, de vivir en un vecindario y la de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Necesidades de estima

Son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow las agrupa en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaloración; y las que se refieren a los otros, las de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

La falta de autoestima es generalmente desarrollada por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente esta última depende de la influencia del medio.

Necesidades de auto realización

Son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las cuales están ligadas con el deseo de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la falta de auto realización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea y además hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la aspiración de auto realización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

Otra conceptualización que ha gozado de gran popularidad, es la teoría de los factores de Herzberg (*sin año*; cit. en Howell, 1979) a cerca de la satisfacción en el trabajo. Mientras Maslow pone énfasis en los estados internos de necesidades y su papel en la activación y dirección del comportamiento, Herzberg hace hincapié sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del obrero. Por lo tanto la postura de esta teoría es que los factores que generan satisfacción también producen un comportamiento motivador en el trabajo. También sugiere que las características de la situación de trabajo se dividen en dos categorías generales, las responsables de la satisfacción y las responsables de la insatisfacción, donde solamente las primeras son las que pretenden motivar la actividad. Estos factores a su vez, sirven a dos conjuntos diferentes de necesidad:

1. Grupo básico biológico, que abarca lo que él llamó “factores de higiene”, los cuales son extrínsecos al trabajo mismo (política empresarial, supervisión, salario, etc.).
2. Grupo de las necesidades humanas de logro de auto realización, al cual nombró como “motivadores”, siendo estos intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, etc.).

Es así, que este autor subrayó que si los dirigentes quieren motivar a sus empleados, lo pueden hacer mediante los factores asociados con el trabajo mismo, de esta manera hacerlo más interesante o menos rutinario; reconocer un trabajo bien hecho; que aumente la autonomía del empleado y que lleven a cabo las promociones de acuerdo con el rendimiento.

Bickham (1996) concluye que la motivación surge desde el interior de las personas, siendo ésta una herramienta primordial de los altos mandos. Ya que al manejarla adecuadamente permitirá saber el por qué debe proporcionar ciertos incentivos al personal, de igual manera el tipo ideal para disminuir, mantener o

incrementar cierta conducta, dando como resultado un ambiente productivo y a su vez, procurando el bienestar de cada empleado.

En este sentido, la motivación es fundamental cuando se establecen nuevas estrategias organizacionales y se busca la aceptación y participación de los empleados. Como lo refiere Rodríguez (2000), quien enfatiza que la motivación juega un papel preponderante para implementar la cultura de efectividad en cualquier organización; siendo conveniente propiciar un ambiente que les impulse a aportar lo mejor de sí mismos.

Por eso, podemos decir que el Empowerment es una excelente herramienta que mejora la autoestima básica en el lugar de trabajo. Parte de la premisa de que la gente a la que se le permite sentirse mejor consigo misma puede dar mucho más de sí en la empresa. Además, considera que al mejorar la autoestima también influye en un mejor estado de salud física. El resultado es gente sana en lugares sanos (Scott y Jaffe, 1994).

4.1.1 Motivación a través del mejoramiento de la autoestima

*“Es necesario que las
organizaciones recuerden el lado
humano de los Recursos Humanos”*

Manuel Rodríguez

Para que la motivación funcione de manera óptima en la organización, los directivos tienen que despojarse de la antigua “hipótesis del populacho”, la que, según Katz y Kahn (1991), sostenía que la sociedad es una horda desorganizada de individuos en la que cada uno busca su propia satisfacción (basada principalmente en el logro de fines puramente económicos y el nulo esfuerzo), es individualista y egoísta. Ya que tal aseveración resulta ser inválida, desde el punto de vista de Blanchard, Carlos y Randolph (1996; pág.14), “no es que la gente no pueda dar lo mejor de sí, sino que tiene miedo de actuar. La mayoría de las compañías están organizadas para pillar a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarlas por hacer las cosas bien”.

Con este tipo de acciones la gente no es libre de trabajar a su máxima efectividad y ocasionalmente se trastoca su autoestima; como resultado la tensión y los resentimientos se hacen evidentes. Además, según Scott y Jaffe (1994) se elevan consistentemente las enfermedades y el ausentismo, y la moral decae. La productividad falla por todos lados. De esa manera, la salud, la productividad y el trabajo se interrelacionan mutuamente en una unidad indisoluble para alcanzar la efectividad.

En este orden de ideas; Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000) concluyen que los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Los estímulos que llevan al hombre a

trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para impulsar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una forma de satisfacer muchas necesidades y un sentido de importancia frente a los ojos propios y frente a los demás.

A tales necesidades, McQuaig (1985) las denomina de tipo psicológico, asegurando que estas son tan importantes como las básicas. Para este autor las necesidades psicológicas son como sigue:

Aceptación. La sensación de que gusta y se le entiende.

Reconocimiento. El ser apreciado, sentirse importante, y se le da crédito por el buen desempeño de su trabajo.

Sensación de pertenencia. Ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

Ser tratado con respeto y dignidad. La gente desea sentir que se le respeta.

Oportunidad. La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.

Satisfacción con la realización. Tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción, un trabajo que constituye un desafío para él, para sus destrezas y capacidad.

Propósito. La sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.

Competencia. Desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización, lo cual aumenta el interés hacia el trabajo.

Finalmente, McQuaig (op. cit.) concluye que aunque el dinero ayuda a comprar ciertas necesidades, muchas de estas no pueden ser compradas. Lo que las satisface es la forma en que se trata a un hombre en el trabajo y el medio ambiente en que labora.

Considerando esto, los trabajadores tienen que ser motivados y encontrar placer en lo bien que realizan su trabajo; la gente prospera cuando se le da información, habilidades, herramientas y responsabilidad. La autoestima mejora cuando se permite usar más criterio en el trabajo y los empleados se sienten facultados para ello (Scott y Jaffe; op. cit.).

Por tanto, según la opinión coincidente de diversos autores (Blanchard, Carlos y Randolph, 1996; Davis y Newstrom, 2001 y Kinicki y Kreitner, 2003), la clave de la motivación en un ambiente con empowerment es producir la sensación de eficacia personal; retomando las ideas de dichos autores, podemos acordar que lo anterior se propicia mediante las siguientes condiciones:

1. Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores. Poniendo a su alcance capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada.
2. Ofrecer aprendizaje por modelamiento de conducta. Permitiendo a los empleados que observen a compañeros que ya se desempeñan exitosamente.
3. Hacer uso del reforzamiento y persuasión sociales. Ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos.
4. Brindar apoyo emocional. Mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta.

A estas condiciones, Steve y Graham (1999) añaden las siguientes recomendaciones para los ejecutivos en su tarea de motivar a través del empowerment:

- Aprender a decir si al facultamiento de los empleados.
- Identificar las contingencias y utilizarlas para facilitar el empowerment.

- Identificar mejoras gratuitas y sólidas.
- Utilizar reforzamiento positivo.
- Mantener informados a los empleados, realizar tormentas de ideas, tomarlos en cuenta.
- Entregar no arrojar.
- Realizar ceremonias de premiación.
- Cuestionar y romper las rutinas.

Referente a este último punto, cabe agregar que los autores adjudican a las rutinas ser barreras que entorpecen al empowerment, esto si provocan inquietudes innecesarias como hacer sentir a la gente la necesidad de humillarse, de no ser dignos de confianza y generan molestias a empleados o clientes. En este caso, tales rutinas deberán cuestionarse y eliminarse de inmediato ya que éstas apagan la innovación, refuerzan los patrones antiguos y las formas burocráticas, lo cual, indudablemente, se traduce en empleados desmotivados.

De tal manera, por efecto del empowerment, asegura Rothstein (1995; cit. en: Davis y Newstrom, 2001), los empleados se sienten facultados y sumamente motivados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan.

4.1.2 Motivadores VIP (Validación, Información, Participación)

“Asígnenme una obligación en la que pueda poner algo de mí mismo y entonces dejará de ser una obligación; se convierte en alegría, en arte”.

Bliss Carmen

Numerosos estudios y encuestas revelan que los motivadores tradicionales como los son las recompensas económicas, la seguridad en el trabajo o las promociones han perdido validez (Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2000).

Por otro lado, los motivadores denominados “primarios” de los lugares de trabajo que utilizan empowerment han demostrado gran eficacia; esto según Scott y Jaffe (1994) quienes designan a tales motivadores con las siglas VIP, descritas a continuación:

Validación:

- Respeto a los empleados como personas
- Flexibilidad para cubrir las necesidades personales
- Fomentar el aprendizaje el crecimiento y habilidades nuevas

Información:

- Conocer por qué se hacen las cosas
- Obtener información interna acerca de la compañía

Participación:

- Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo
- Intervención a las decisiones que los afectan

Es así que la clave para crear un adecuado ambiente de trabajo influenciado por el empowerment consiste en explorar entre estos motivadores para propiciar un lugar donde la gente guste de trabajar. Esto significa que es más fácil que los empleados ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados adecuadamente, esto es, que la organización tome en cuenta sus necesidades y estos puedan ayudar a decidir la mejor manera de realizar el trabajo.

Sobre todo, es importante recordar que las personas trabajan por muchas y distintas razones (para adquirir, lograr, crear, ganarse el respeto, socializar, dominar) y no, según parece, porque posean alguna necesidad específica innata para el trabajo. Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tiene mucho que ver en por qué un individuo particular trabaja; de esta manera, las personas pueden diferir notablemente en lo que consideren importante en la situación laboral.

Por consecuencia, es importante distinguir lo que motiva a la gente para trabajar **bien** y qué la hace sentir **satisfecha con su trabajo**. Ya que, según datos reportados por Katz y Kahn (1991), se puede esperar que las personas tiendan a trabajar con mayor intensidad y a estar más contentas en su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral le proporciona más.

En este sentido, la psicología organizacional, ha encaminado sus esfuerzos para que la labor que cada ser humano desempeñe, la realice con los menores obstáculos posibles, donde además obtenga los estímulos necesarios para conseguir satisfacción en su trabajo. En apoyo a esto, el empowerment está encaminado al logro de un óptimo clima laboral y, por consiguiente, a la satisfacción del factor humano.

4.2 Satisfacción laboral

*“Cuando el trabajo es un placer,
la vida es una joya. Cuando el
trabajo es una obligación, la
vida es una esclavitud”.*

Máximo Gorki

Satisfacción viene del latín “*satisfactio*” que significa grato o próspero, se relaciona al cumplimiento de un deseo o gusto. Según Davis y Newstrom (1991; *cit.* en Platas, 1998; pág. 6) la satisfacción en el puesto está determinada por “un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables a través de los cuales los empleados ven su trabajo”.

Asimismo, Platas (1998) enlista las siguientes definiciones según diversos autores:

Tiffin y McCormik (1958) la describe como: el gusto que la gente experimenta por el empleo que desempeña.

Blum (1976) afirma que: es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

Cain (1979) dice: es una respuesta afectiva que surge a consecuencia de la experiencia del trabajador en su puesto.

De igual manera, Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000) han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden resumir diciendo que ésta se da en la diferenciación que un individuo hace entre lo que espera obtener de su trabajo, de sus jefes y de sus compañeros, y lo que realmente obtiene él, en comparación a los demás miembros de su entorno.

Porter y Lawler (cit. en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación creada en el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo de estos autores plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir.

Por otra parte, Hoggetts y Altman (op. cit.) incluyen un modelo más integrador el cual plantea que la habilidad, la motivación y percepción del trabajo de una persona se combinan para generar un nivel de desempeño, el cual genera recompensas que sí el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen rendimiento subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

Por su parte Mc Gregor (1982), afirma que la gerencia juega un papel preponderante en cuanto a las técnicas empleadas para motivar y dirigir las actividades de los trabajadores; este autor, previendo la necesidad de reorganizar el trabajo, planteó la obligación de crear una gerencia brindadora de oportunidades para liberar potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y, sobre todo, guiar y orientar. En este mismo orden de ideas destacó que usualmente, y de manera poco conveniente, se emplean tácticas “duras” o “blandas”. En donde las tácticas “duras” se basan en supervisión estricta, controles rígidos sobre el comportamiento, las cuales generalmente son disimuladas; sin embargo, aplicarlas conllevan a la reducción de la producción, antagonismo, rebeldía, sabotaje sutil pero eficaz. En el otro extremo, la gerencia “blanda” o “débil” es tolerante, satisface las demandas de los individuos y crea armonía; sin embargo esta conduce con frecuencia al abandono de la gerencia, a

una actuación indiferente por parte de los empleados, esperando constantemente más y más, pero rindiendo cada vez menos.

Por tal motivo, este autor reconoce que el procedimiento más conveniente para ambas partes (gerencia y empleados) es el de “firme pero justo”, el cual intenta conjugar las ventajas de las tácticas duras y blandas.

De tal modo que sólo una gerencia que tenga confianza en las capacidades humanas y oriente sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, será capaz de Impulsar al trabajador a dirigir sus energías creadoras hacia la obtención de los objetivos organizacionales, dándole voz y voto en las decisiones que lo afectan, y brindándole oportunidades para satisfacer sus necesidades sociales y personales.

4.2.1 El liderazgo gerencial como generador de satisfacción a través del empowerment

“La felicidad no es hacer lo que uno quiere, sino querer lo que uno hace”.

Jean Paul Sastre

Anteriormente los “líderes” se regían en su filosofía de “no cambio”, por lo que no reconocían la importancia de crear un entorno positivo dentro de la organización. En la actualidad los gerentes buscan formas de motivar a los trabajadores, inclusive buscan respuestas a preguntas como:

- ¿Qué desean los trabajadores de sus empleos?
- ¿Cómo es posible mejorar el entorno de trabajo?
- ¿Qué cosas hago que sofocan a mis empleados?

De acuerdo a lo anterior, se enlistan las principales creencias antiguas con las que, según Bickham (1996), operaban estos líderes:

Creencias antiguas

- En toda situación, habrá ganadores y perdedores.
- Todas las ideas proviene de la dirección.
- El miedo es un gran motivador.
- Lo único que le interesa a los trabajadores es el dinero.
- Sólo se debe decir a los trabajadores lo que tienen que hacer.
- Obtener resultados por medio de la intimidación.
- Tratar igual a todos los empleados.
- El trabajo es algo serio.

Las cuales distan de sobremanera con las nuevas creencias de los líderes de las gerencias con empowerment (Scott y Jaffe, 1994; Blanchard, Carlos y Randolph, 1996):

Creencias nuevas

- Es posible que existan situaciones en las que todos ganen.
- El reconocimiento es un gran motivador.
- Los trabajadores y gerentes tiene intereses similares.
- Compartir toda la información que no sea confidencial.
- Obtener resultados por medio de responsabilidad compartida.
- Reconocer el carácter único de cada persona.
- El trabajo es parte de la vida: se debe pasarla bien.

De esta manera, los nuevos gerentes se preocupan por motivar constantemente a sus empleados, sin embargo las técnicas motivacionales empleadas no siempre resultan satisfactorias; por lo que es necesaria una gerencia con una conducta positiva que brinde apoyo, acompañada de un

entusiasmo razonable y la disponibilidad de aceptar ideas nuevas o diferentes. A la par, el personal debe colaborar o nada de lo que se haga será eficaz. Para que los directivos puedan crear este ambiente en la organización Weiss (1991) propone lo siguiente:

- Esperar lo mejor para obtener lo mejor; establecer niveles altos y esperar que la gente los satisfaga.
- Ser entusiasta acerca de los objetivos y la misión del grupo, de los individuos que forman parte de éste.
- Permitirle a la gente que cometa errores de los cuales pueda aprender.
- Reconocer los logros y premiar el éxito.
- Comprender qué desea la gente para sí misma, y qué está dispuesta a dar a cambio para lograr lo que desea o necesita.
- Alentar la cooperación en el interior del grupo y la competencia razonable con otros grupos.
- Alentar el desacuerdo provechoso y a la vez ayudar a resolver conflictos.

Tales propuestas son consideradas y llevadas al cabo en las organizaciones que implementan el empowerment. Para Blanchard, Carlos y Randolph (1996), esto reafirma que una organización con empowerment motiva a los empleados de manera efectiva.

A los puntos anteriores, Steve y Graham (1999) añaden la valía de dar la recompensa correcta a la persona adecuada para que la motivación resulte satisfactoria, recalcando una vez más la necesidad de tener presente qué es lo que la gente desea obtener de su trabajo.

De igual manera, Riccardi y López (1995) retoman la información de distintas publicaciones para describir lo que la gente espera de su trabajo a través de los siguientes puntos:

1. Quiero trabajar con gente que me trate con respeto.
2. Quiero un trabajo que despierte mi interés.
3. Quiero que mi trabajo, si es bueno, sea reconocido.
4. Quiero tener más oportunidades de desarrollar mis habilidades.
5. Quiero trabajar con gente que me escuche, sí tengo ideas para hacer mejor las cosas.
6. Quiero una oportunidad de pensar por mí mismo, más que ejecutar simplemente instrucciones.
7. Quiero conocer los resultados finales de mi trabajo.
8. Quiero trabajar para jefes capaces.
9. Quiero un trabajo que no sea demasiado fácil.
10. Quiero estar bien informado con respecto a lo que ocurre.

Vale la pena señalar que en esta investigación, al igual que la citada por Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000), las exigencias de seguridad del empleo, el alto salario y la participación en los beneficios no figuraban en las diez primeras exigencias.

Actualmente el problema es que la mayoría de las empresas cree poder manejar a la gente como si los únicos agentes de motivación fueran el trío tradicional: la seguridad en el trabajo, las recompensas económicas y promociones.

Para Scott y Jaffe (1994) esto resulta ser un gran inconveniente ya que los motivadores tradicionales son recursos escasos para una compañía. Simplemente no pueden darse en las actuales condiciones de trabajo. Por lo tanto, mientras

éstos sean los instrumentos escogidos por los gerentes para motivar, la mayoría de los empleados estarán constantemente insatisfechos.

De igual forma, es importante mencionar el respeto y la satisfacción de las necesidades psicológicas del hombre en el trabajo descritas por McQuaig (1985), las cuales son consideradas por el empowerment y constituyen su plataforma ética:

- Aceptación
- Reconocimiento
- Sensación de pertenencia
- Ser tratado con respeto y dignidad
- Oportunidad
- Satisfacción con la realización
- Propósito
- Competencia

Así, señalan Riccardi y López (1995), una gerencia con empowerment que parte de tales constantes humanas aún en las situaciones de máxima contradicción puede mejorar o lograr:

- Una adaptación a la convivencia entre el trabajador y la organización.
- Un proceso correcto de inserción de los individuos en el camino hacia la armonía del trabajo.
- Un despliegue de iniciativa que tengan en cuenta de la nueva realidad y de los nuevos valores del empleado.
- Procesos simultáneos de capacitación y de desarrollo humano, que hagan posible enfrentar el futuro del trabajo con la mirada apuntada a

la capacidad del hombre, para resaltar en el mejor momento sus cualidades.

Es así, que esta nueva gerencia adquiere el compromiso encaminado al logro del bienestar integral de sus trabajadores. Como respuesta a ello, numerosos psicólogos y diferentes profesionistas del área organizacional, han desarrollado diversos programas de calidad de vida en el trabajo permitiendo la conciliación entre los objetivos de los empleados con los de la organización.

4.2.2 Empowerment; satisfacción y calidad de vida en el trabajo

“Cuando se cuenta con calidad de vida en el trabajo, cuando la labor propia se descubre significativa y digna, se debe ser capaz de motivarse e incluso divertirse con aquello que ante los ojos de otros parece un castigo, de encontrar motivos de realización en la actividad a la que se dedica la mayor parte del tiempo”.

José Giral

Desde tiempos remotos, la psicología organizacional se ha caracterizado por la búsqueda de preceptos y soluciones para mejorar el ambiente del lugar de trabajo con resultados positivos para el individuo y la organización.

Para ello se ha aplicado una filosofía humana, definida como calidad de vida en el trabajo, a través de la introducción de métodos de participación, con intención de modificar uno o varios aspectos del entorno laboral para crear una situación nueva más favorable para la satisfacción de los empleados en la empresa (Palavicini, 1990; cit. en García, 1999).

Por su parte, Dessler (1994; cit. en García, op.cit.) define a la calidad de vida en el trabajo como la medida en que los miembros de una organización son

capaces de satisfacer las necesidades personales importantes mediante su labor en la empresa.

Y para lograrlo se requiere de las siguientes condiciones:

- Un medio de trabajo seguro y razonable.
- Compensación justa y adecuada.
- Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados.
- Un trato justo, equitativo y de apoyo para todos los empleados
- Oportunidades a todos para que utilicen sus habilidades al máximo y se auto realicen.
- Oportunidades de que los empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes.

Para Giral (1998; pág. 66), una de las características de toda empresa altamente efectiva, es la satisfacción del personal que colabora profesionalmente, la cual se logra a través de garantizar una optima calidad de vida en el trabajo. Tal como lo dice... *“Tener calidad de vida en el trabajo implica en primer lugar la posibilidad de descubrir la labor propia como parte importante, constitutiva de un propósito significativo y digno; supone también poder integrar la labor profesional al propio proyecto”*.

También añade, que la calidad de vida supone la posibilidad de recibir retroalimentación directa de la labor propia (saber inmediatamente si lo hice bien o no y por qué) que permita a cada quien tener el pulso del propio desempeño y aprender de sus aciertos y errores.

De ahí, que el empowerment considera la necesidad de compartir con cada persona los parámetros y la información de que se dispone para medir el desempeño de su trabajo, de ahí también, que debemos fomentar al máximo la automecisión en los muchos casos en que es posible (Scott y Jaffe; 1994).

Desde el punto de vista de Weiss (1991), la calidad de vida es quizá el ingrediente fundamental, si no para contar con gente “más feliz” en la organización, si para aumentar el nivel de satisfacción en el trabajo.

Esta posición se ha visto compartida por las afirmaciones de Steve y Graham (1999), quienes aseguran que el empowerment crea en los empleados la sensación de un trabajo significativo, el cual enriquece al individuo integralmente, además de que le puede resultar agradable y divertido.

De esta manera, el empowerment da solución a la preocupación actual de las organizaciones que buscan la satisfacción integral de sus colaboradores (trabajadores) a través de proporcionar un alto nivel de calidad de vida laboral; logrando con esto la modificación de actitudes, medio laboral y productividad en forma proactiva dando como resultado un beneficio bilateral entre directivos y empleados.

4.3 Logros de empresas con empowerment

Como lo acabamos de plantear, los beneficios del empowerment prometen ser cuantiosos, esto lo hace un proceso atractivo; y lo más importante, funciona realmente en el actual mundo de los negocios. En este capítulo veremos que algunas empresas pioneras –y las mujeres y hombres que las dirigen- han puesto estos principios en acción obteniendo excelentes resultados.

Empowerment en Grupo Industrial Resistol

Grupo Industrial Resistol (GIRSA), es un grupo químico industrial controlado por mexicanos e integrado por empresas subsidiarias autónomas. Sus negocios ocupan una posición preponderante en el mercado nacional y algunos de ellos tienen presencia en varias regiones del mundo.

Según Pedro Pablo Juárez Vallejo, gerente corporativo de personal del Grupo Industrias Resistol (GIRSA), citado en Kinicki y Kreitner (2003; pág. 301), para alcanzar el objetivo de que las empresas del grupo sean realmente capaces de producir con calidad, al mismo tiempo que productivas, competitivas y, por consecuencia, rentables, los planes estratégicos y los programas de acción que se diseñan para ello deben considerar que es posible lograrlo mediante el involucramiento de todos los que participan, es decir, deben incluirse de manera explícita a los trabajadores y organizaciones sindicales que los representan y, naturalmente, a la empresa. Las bases de una visión como ésta implican que las estrategias de negocios deben tener relación directa con una cultura laboral acorde a los fines que GIRSA se ha propuesto.

En la práctica, tal como dicha empresa se lo ha planteado, para alcanzar el éxito el vínculo entre estrategias y operaciones debe ser totalmente visible mediante un grado elevado de participación de todos los trabajadores en un

proceso de mejora continua. Para fomentar esta participación, la empresa ha dado un importante paso al **facultar a su personal par que tome decisiones**, situación que ha dado lugar a que GIRSA pueda continuar siendo altamente competitiva en el nuevo marco de los negocios del entorno globalizado. En lo anterior ha jugado un papel particularmente decisivo el espíritu de colaboración empresa-trabajadores, alimentado de manera natural mediante el impulso brindado a los trabajadores, facultándolos para que éstos diseñen y tomen decisiones orientadas a buscar soluciones a problemas específicos que les atañen en función de las actividades que realizan. Entre tales programas se encuentran los orientados al mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos productivos y administrativos, con los que la empresa busca de manera activa el más alto nivel de competitividad internacional.

Entre los logros están haber obtenido la certificación ISO 9000, señal inequívoca de la presencia de procesos operativos y administrativos capaces de trabajar para producir con calidad, así como condiciones internas que actúan a favor del cumplimiento de este requisito básico para ser competitivos. Asimismo, la empresa aprovecha las ventajas del involucramiento de los trabajadores para que éstos obtengan beneficio directo, permitiéndoles participar en la mejora de las condiciones de trabajo. Por otra parte, la empresa ha sido capaz de mejorar sus sistemas de atención a clientes y de manera simultánea mantener un alto grado de responsabilidad social, tal como lo demuestran sus proyectos de reordenamiento ecológico.

Empowerment en Campbell's Soup

Cuando Ron Ferner (sin año; cit. en Koontz y Weihrich, 2004; pág. 240) se integró a Campbell's Soup, los directivos de la compañía no creían en compartir ningún tipo información con nadie. Cuando se jubiló en 1998, él y sus colegas habían empezado a compartir todo – objetivos, datos financieros, nuevos productos - con los empleados.

Al principio, señala Ferner: "...era muy escéptico a cerca de compartir información con los empleados, pero ahora soy un creyente de ello. Veo el poder de compartir. Pero siempre trazamos la línea e los sueldos, y si tenemos un proyecto ultrasecreto, del cual no tenemos la certeza de lanzarlo, no decimos nada. Sin embargo, todo lo demás es juego limpio. Incluso los empleados que trabajan por hora en las máquinas de llenado, que ponen la sopa en las tasas, tienen acceso a la información financiera.

En algún momento, Campbell tenía la filosofía de celebrar juntas trimestrales con todos los empleados. Teníamos 1800 personas en la planta. Se requerían tres días para celebrar las juntas. Aunque era una gran tarea, valía la pena. Los empleados se sentían muy a gusto. Fue un cambio verdadero con respecto a los viejos tiempos, cuando nos parábamos detrás de una columna para ver cómo hacían su trabajo.

Ese enfoque no funcionó de la noche a la mañana. Si no se habla con los empleados durante 10 años y luego se aparece y se les dice que a partir de hoy empezaremos a conversar, los resultados pueden ser desilusionantes. Hay que elegir con mucho cuidado dónde se traza la línea. Se está construyendo la confianza y no se quiere un retroceso. Nos tomó años hablar con los empleados y hacerlos sentir a gusto. Una vez que lo logramos, empezamos a obtener sus ideas e identificar los problemas verdaderos. Muchas cosas nos sorprendieron.

En una ocasión un equipo de empaque de sacramento tenía el problema de que las cajas se rompían. Algunos de los administradores hablamos con ellos acerca de cuál era el problema y nos dimos cuenta de que tenían una idea muy clara de qué andaba mal. Les dijimos: ¿Por qué no llaman al proveedor? Así pues, llamamos al proveedor para decirle que nuestra cuadrilla se pondría en contacto con él. Y dijeron ¿Por qué no hablan directamente con ellos los empleados que trabajan por hora?.

Si los administradores hubieran intentado resolver solos el problema, habría continuado por siempre. En vez de ello rentamos una camioneta, enviamos a nuestros trabajadores y se resolvió el problema. Después, tuvimos una fiesta. Ello dio mucha confianza a los trabajadores. Eso no habría ocurrido en los tiempos en que Campbell's no decía a nadie algo que no estuviera escrito para ellos".

Empowerment en Grupo Empresarial Hotelero Real Turismo

Con una filosofía de servicio como bastión, este grupo empresarial se ha convertido en uno de los consorcios líderes en el campo de la hotelería mexicana. En esta empresa de servicios, las relaciones y capacitación de los 4,800 empleados resulta básica. A decir de Olegario Vázquez Aldrid (*sin año*; cit. en Villanueva, 2001; pág. 404), director general de Real Turismo, invertir en el constante facultamiento de los empleados es la clave principal de su plan estratégico de negocios. "Estamos convencidos de que la mejor forma para que nuestros clientes puedan estar contentos es tener colaboradores contentos... Para ello se requiere que las funciones que desempeñan nuestros colaboradores, los realicen como seres humanos, como personas; que trabajar se convierta en un placer..., por ello tratamos de involucrarlos en el negocio, de informarles sobre el estado financiero, escucharlos y de facultarlos para tomar decisiones. Esto los motiva a realizar sus tareas y labores en forma eficaz y eficiente, pero siempre con una sonrisa en la boca. Estamos conscientes que la satisfacción, el desarrollo

personal y profesional es muchas veces más importante que la retribución económica”.

Empowerment en Skaltek

Imaginar una empresa sin jerarquía. Una empresa donde el poder está repartido y no concentrado en el vértice de la pirámide. En la que no hay secretos financieros y cada trabajador puede conocer el balance semanal de caja de la empresa. En la que todos comparten responsabilidad. En la que se alienta el crecimiento personal y la iniciativa independiente. Todo esto podría parecer un sueño utópico, pero no lo es, existe en “Skaltek” situada en Estocolmo, Suecia.

Skaltek diseña, fabrica y vende maquinaria pesada utilizada por la industria de alambres y cables. Sus productos se venden en todo el mundo y el éxito de la empresa se debe en parte a la manera poco acostumbrada en que respalda la creatividad de sus trabajadores.

A decir de Goleman, Kaufman y Ray (2000; pág. 141), “En Skaltek nadie tiene un título que le confiera algún nivel privilegiado; todos tienen un solo y el mismo título. No existen, descripciones de puestos determinadas, y los trabajadores que construyen una máquina pueden ser los mismos que la venden al cliente. De esta manera, la información sobre el uso de las máquinas pueden ser ideas para mejorarlas.”

Algo al vez más radical: todos los empleados llevan a cabo una reunión semanal , en la que se realiza un informe completo del balance de caja de la semana anterior: ventas, gastos..., todo. Plena divulgación. Y como todos conocen los datos de entrada y salida de dinero, las retribuciones se fijan abiertamente y son discutidas por todos.

CAPÍTULO 5

CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y ASPECTOS PSICOLÓGICOS A TOMAR EN CUENTA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

Scott y Jaffe (1994); aseguran que el empowerment no puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, los comportamientos del equipo y los valores organizacionales. De igual manera, indican que si tales aspectos no son considerados, cualquier intento por crear empowerment en la organización fracasará.

Es así que, implementar empowerment en las organizaciones implica, además de transformar las estructuras y las políticas organizacionales, un cambio en cada individuo y en toda la cultura empresarial. Involucrando así, una serie de procesos a nivel psicológico como la resistencia y el miedo al cambio, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, etc. Los cuales deberán ser tomados en cuenta y manejados para facilitar la implementación del empowerment, ya que de lo contrario, pueden convertirse en las principales barreras que lo obstruyen, tal como lo refieren los reportes de Steve y Graham (1999) y Giral (1998).

De esta manera, empowerment no es un simple cambio sino un giro total en la manera de hacer negocios y trabajar en conjunto involucrando, a su vez, cuantiosos e importantes aspectos de orden psicológico, algunos de los cuales serán tratados durante el desarrollo del presente capítulo.

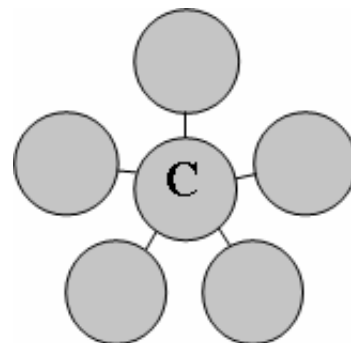
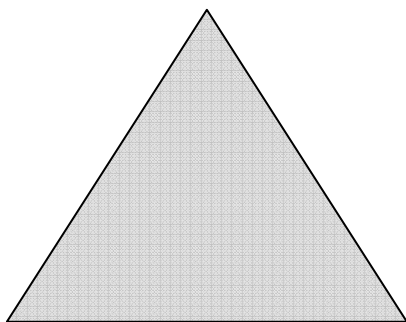
5.1 Reestructuración Organizacional

“En los últimos años los modelos organizacionales han vivido una transformación, una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post modernas, donde podemos describir la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados”.

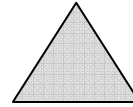
Blanca Garza

Desde el principio de los setentas, las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa participación de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alto involucramiento del personal y auto control. Una manera de mirar el cambio hacia el empowerment es pensar en las dos maneras básicas para estructurar una organización.

Scott y Jaffe (1994) mencionan que la organización tradicional está hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización, con empowerment, puede ser más parecida a un círculo o una red orientada con prioridad al cliente.



Estructura organizacional en forma piramidal



La revolución burocrática de principios de siglo XX inició la tradición de la especialización del trabajo en nombre de la gerencia científica. Según Chiavenato (2000), esto llevó a que las organizaciones adoptaran el estilo piramidal basado en un diseño **mecanicista** característico de la lógica del sistema cerrado, descrito con anterioridad en el capítulo 1.1.1. del presente trabajo de tesis.

Tal sistema establecía funciones altamente especializadas, límites claros, descripciones de trabajo limitadas, y un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo fuera hecho consistente y rápidamente. En las organizaciones jerárquicas, enfocadas hacia el control, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos sólo hacen el trabajo; de ahí la popular denominación “mano de obra”. En este orden, Scott y Jaffe (1994) imputan las siguientes características a tal estructura organizacional:

Características de la pirámide

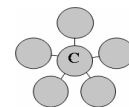
- Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- Cada persona es claramente responsable únicamente por su trabajo.
- Los cambios son muy raros y muy lentos, y normalmente se generan desde arriba.
- Las comunicaciones y la retroalimentación van de arriba hacia abajo.
- La comunicación y los movimientos entre las diferentes visiones son mínimos.
- Si un empleado hace bien su trabajo puede esperar seguridad en el mismo y promociones cuando la organización se expanda.
- La atención de la gente se dirige hacia arriba, y cada supervisor es responsable del trabajo de sus subordinados.
- Los gerentes dicen cómo deben ser hechas las cosas y qué es lo que se espera.

- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

Es así que los modelos organizacionales heredados respondieron a este paradigma mecanicista; sin embargo, en los últimos años y a nivel mundial, las organizaciones han vivido profundas transformaciones. Este proceso de cambio lo describe Garza (2001) como “una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post modernas, donde podemos describir la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados”.

En este proceso de gran complejidad, como refiere Moutafián (2001), un factor se ha vuelto clave: la gente. Si el impacto en las últimas dos décadas estuvo liderado por los factores tecnológicos, se ha dado inicio a un siglo donde el campo del factor humano y su trascendencia en el desarrollo organizacional adquieren una nueva significación. A la par, es necesario abrir paso a una revolucionaria forma organizacional orientada hacia el empowerment: circular o de red.

Estructura organizacional en forma circular



La nueva forma de organización se llama de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro, donde se enfoca al cliente, en vez de un ápice.

Tal modelo, a decir de Scott y Jaffe (1994), se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- El cliente esta en el centro.
- Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
- Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.

- El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
- Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
- Hay pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
- Las personas se manejan por sí mismas y son juzgadas por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
- Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y generan empowerment a sus equipos.

De tal manera que la revolución de esta concepción faculta a los empleados para crear, actuar y diseñar métodos de trabajo en apoyo a un objetivo común que constituye la misión de la empresa.

Sin embargo, el cambio de la pirámide al círculo no es un ciclo fácil de desarrollar. Involucra nuevos métodos, nuevas estrategias, la inconformidad con lo inmutable, con lo rígido. Se requiere una gerencia capaz de reestructurarse, o como dice Moutafián (2001), una gerencia inteligente con capacidad para reinventarse promoviendo el cambio.

En este mismo sentido, es importante reconsiderar la propuesta de Giral (1998), quien plantea la necesidad de lograr un cambio total de actitud que centre al individuo como el responsable de alcanzar efectividad en él mismo y en la empresa, enfatizando lo arduo que resulta cambiar, si no se logra un verdadero cambio en la cultura organizacional, ya que hay tendencias de muchos años y viejos paradigmas que obstaculizan la efectividad en las organizaciones. Destacando, de esta manera, la labor del psicólogo para fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa: en el factor humano. Para ello se deberán cambiar los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen.

5.2 Equipos de trabajo con empowerment

*“Ninguno de nosotros
es tan inteligente como
todos nosotros”.*

Proverbio japonés

Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura, y para esto es preciso que se aprenda a trabajar en equipo.

En un contexto donde ya se ha aprendido a trabajar en equipo, a decir de Katzenbach y Smith (1997), se facilita el cambio cultural; ya que debido a su comportamiento colectivo, los equipos no se sienten tan amenazados como los individuos; además ofrecen mayor posibilidad para el crecimiento personal por su flexibilidad y disposición para ampliar su espacio de soluciones, lo cual los diferencia de los grupos donde hay tareas definidas, relacionadas con las asignaciones jerárquicas del trabajo. Por último, debido al interés central en el desempeño, los equipos motivan, retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas.

Por ello, el trabajo en equipo ha sido tema de incontables libros y sus beneficios han sido ensalzados por numerosos autores. De hecho, aseguran Katzenbach y Smith (op. cit.), la mayor parte de los modelos de las organizaciones del futuro, entre ellos el que caracteriza al empowerment, se basan en la estructuración de equipos que, con gran efectividad, superan al individuo como la unidad de desempeño principal de la compañía.

Para establecer esta clase de equipos efectivos, se requiere transitar por un proceso de desarrollo y en este camino, como lo describe Aguado (2001), se atraviesa por tres 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, han sido *facultados* para cumplirlo satisfactoriamente y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Al respecto, Kinicki y Kreitner (2003) describen a un equipo con empowerment como un número de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito en común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.

Siendo el ingrediente más importante, la relación entre los directivos (gerentes) y la gente con quienes trabajan. De la misma manera y en acuerdo con lo referido por Katzenbach y Smith (ibid.), Scott y Jaffe (1994) apuntan directamente hacia estas unidades de trabajo como los focos del cambio. Aseguran que la gente tiende a cambiar por sus relaciones, no por la información. Justamente, el foco central del empowerment está en las relaciones interpersonales en el trabajo, entre el gerente y los empleados, entre los mismos empleados, los miembros del equipo, proveedores y demás gente en el área laboral.

De esta manera, el trabajo en equipo proporciona innumerables ventajas para una organización que busca lograr la efectividad integral, entre las cuales, Blanchard, Carlos y Randolph (1996), destacan las siguientes:

- Aumento de satisfacción en el empleo

- Cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”
- Mayor compromiso de los empleados
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes
- Procesos más eficientes de toma de decisiones
- Calidad mejorada
- Costos de operación reducidos
- Una organización más rentable

Gran parte de estos beneficios, según Katzenbach y Smith (1997), son posibles principalmente por la reunión de habilidades y experiencias complementarias que, por definición, exceden las que pueda tener un solo individuo. A esta amplia mezcla se le conoce como sinergia y permite a los equipos responder a retos multifacéticos, como la innovación, la calidad y el servicio al cliente

5.2.1 La sinergia en los equipos de trabajo con empowerment

El término “sinergia” se utilizó en un principio en las ciencias naturales y fue entendido como la multiplicación de las fuerzas que se generan mediante la adecuada coordinación de varios órganos o fuentes energéticas.

En un segundo momento, señala Giral (1998; pág. 74), psicólogos estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones hicieron suyo el término para referirse en general a la coordinación de recursos de cualquier orden cuando logra una resultante mejor o mayor a la de la suma de las partes (cuando se logra que dos más dos sean igual a cinco).

Para Scott y Jaffe (1994), “sinergia” es la canalización de energías para un objetivo común, implicando las acciones simultáneas de entidades separadas para lograr en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos

individuales. Y ésta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. De esa forma, es que un equipo con empowerment usa el talento de todos sus miembros para crear aún mejores resultados.

Indudablemente, esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce con frecuencia resultados impresionantes en los individuos y en las organizaciones. Con lo cual se hace evidente la necesidad de los gerentes para crear equipos con empowerment en las organizaciones.

Para hacer lo anterior, se requiere que empleados y gerentes trabajen juntos para desarrollar un conjunto de elementos básicos que guían a los equipos con empowerment. Scott y Jaffe (op.cit.) enlistan estos elementos de la siguiente manera:

- **Respeto.** Se presenta cuando la gente espera lo mejor de los demás y cuando asume que los demás tienen motivaciones constructivas. También implica reconocer que cada persona tiene necesidades personales, agendas y preferencias que deben ser negociadas.
- **Información.** La gente requiere información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa, y no dejar que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.
- **Control y toma de decisiones.** La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes con empowerment no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le piden a la gente les ayude a decidir cómo hacerlas. Puede tomar más tiempo al principio, pero genera un

completo acuerdo y un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

- **Responsabilidad.** La responsabilidad no está toda sobre los hombros del gerente. Éste puede contar con ayuda y compartir las recompensas y crédito con los demás. La responsabilidad, al igual que los alicientes, son compartidos.
- **Habilidades.** La gente necesita nuevas habilidades y requiere seguirlas aprendiendo para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse verdaderamente en socios.

De esta manera, podemos concluir que en el empowerment radica la clave que distingue a un equipo altamente efectivo centrándose en el logro del liderazgo participativo, de la responsabilidad compartida, de estar unidos con un mismo propósito y visión, con una comunicación excelente, y por su puesto, aprovechando la sinergia de talentos creativos. Para lo cual se debe invertir constantemente en la capacitación de los empleados con la finalidad de proporcionar las mismas oportunidades de aprendizaje.

5.3 Establecimiento del liderazgo facilitativo

“Las orquestas sinfónicas ejemplifican muy bien la efectividad de una organización. Cuanto mejor y más prestigiada sea la orquesta, su director contratará a los mejores ejecutantes y a tan buenos músicos, que podrían ser solistas en orquestas de menor nivel o preeminencia. El director de la orquesta tiene en su partitura –tácticamente escrita- lo que cada instrumentista debe tocar y cuándo debe hacerlo. Su responsabilidad y razón de ser es dirigir y lograr que cada músico toque concertada, alternada o entrelazadamente a tiempo; además, lo que debe tocar ha de hacerlo bien...”

Los grandes directores logran que cada ejecutante dé lo mejor que pueda. Algunos conductores excelsos dejan de mover la batuta por momentos y sólo están en el estrado. Pero sus músicos saben lo que tienen que hacer y lo hacen para una gran audición”.

Manuel Rodríguez

Aunque la efectividad de una empresa con empowerment es la suma de las aportaciones de todos los que forman parte de ella, el gran peso del resultado final está en sus ejecutivos.

Como certeramente señala Goleman (1999), el comportamiento de unos cuantos –los ejecutivos- puede transformar el de todos los integrantes de la organización.

Por ende, los directivos han de actuar alineada y armónicamente para el mayor beneficio de su empresa. Dando gran prioridad al desarrollo y fortalecimiento continuo del liderazgo personal ya que, como se ha mencionado anteriormente, su puesto con mando les da jerarquía, pero la autoridad moral hay que ganarla.

Para lo cual, a decir de Reig y Jauli (2001), el líder debe desarrollar su conciencia, responder a valores universales y comprometerse con el desarrollo de sus seguidores. No habiendo nada peor en un líder que el no querer compartir lo

que es y lo que sabe, pretendiendo gobernar eternamente con base en la ignorancia de los demás.

Tal modelo de egoísmo, de los mandos infranqueables, ha perdido validez en nuestros días. Los esquemas de liderazgo de la gerencia y gerencia media deben modificarse para responder a las demandas de los cambios que están ocurriendo en las organizaciones. Siendo una de las transformaciones más frecuentes el achatamiento de las estructuras, como ya se ha visto en este trabajo de tesis, las organizaciones piramidales están desapareciendo y en el proceso está cambiando el papel de los directivos. Ahora, asegura Chapa (2004), la gerencia media debe hacer más que supervisar. Deben convertirse en líderes dispuestos a ayudar a la gente a aprender, servir de guía y propagar su confianza y fortaleza para convencer, día con día, a quienes han decidido seguirle. Requiere tener el deseo de servir a los otros e involucrarse con las personas con integridad y compromiso.

En este sentido, cabe resaltar que Chapa (op. cit.) al igual que Reig y Jauli (2001) consideran al liderazgo como una actitud aprendida más que una característica innata. Otros autores como Davis y Newstrom (2001) y Bennis (2005) no descartan la influencia de factores genéticos; sin embargo dan mayor crédito a la conducta, habilidades y acciones aprendidas en la definición de líderes. En este mismo sentido, Rodríguez (2000; pág. 61) define al liderazgo como “una cualidad al alcance de toda persona con carácter, que sepa lo que realmente quiere, con fuerza de voluntad,... es solo cuestión de atreverse”.

Y en realidad, existen grandes discrepancias entre los gerentes que se han atrevido a ser líderes y entre aquellos que aún no lo han hecho. Bennis (2005; pág. 14) describe las diferencias entre los líderes y los managers (gerentes) como sigue:

- El manager se rinde al contexto, el líder domina al contexto.

- El manager administra, el líder innova.
- El manager es una copia, el líder es un original.
- El manager mantiene, el líder desarrolla.
- El manager se centra en los sistemas y la estructura, el líder se centra en las personas.
- El manager se enfoca en el control, el líder inspira confianza.
- El manager tiene una mirada de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance.
- El manager pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué.
- El manager imita, el líder origina.
- El manager acepta el status quo, el líder lo desafía.
- El manager es el clásico buen soldado, el líder es su propia persona.
- El manager hace las cosas bien, el líder hace las cosas correctas.

En base a lo anterior, Bennis (op. cit.) concluye que en la actualidad se requieren gerentes que desarrollen un estilo de liderazgo con la sensibilidad necesaria para crear un ambiente de trabajo en donde todos puedan sentirse los genios que realmente son. Esto demanda que directivos y empleados trabajen en conjunto para hacerse copartícipes del éxito.

De esta manera, el nuevo líder en las organizaciones debe crear un ambiente de trabajo con empowerment que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia. O como acertadamente menciona Max DePree (sin año; cit. en Scott y Jaffe, 1994; pág 87):

“Liderazgo es dar libertad a la gente para que haga lo que se requiere de ellos de modo más efectivo y humano posible. Quita obstáculos. Ayuda a los seguidores a alcanzar su potencial completo.

Los líderes deben tener creencias claramente definidas – haber recapacitado sobre sus suposiciones acerca de la naturaleza humana – el papel de la organización y cómo medir el desempeño.

Liderazgo es más tribal que científico, es más un tejido de relaciones que un acumulación de información”.

En esta misma línea, Whiteley (2004; cit. en Bennis, 2005; pág. 12) menciona que en la actualidad hacen falta líderes eficaces. El estilo “yo hablo, usted escucha”, o “yo decido, usted hace”, ya no funciona. “Los viejos paradigmas del jefe carismático y autoritario, están cambiando, actualmente necesitamos más líderes facilitadores. El auténtico líder de hoy no alberga un sentido de pertenencia sobre lo que lidera, por el contrario está al servicio de su proyecto y de las personas que intentan llevarlo a cabo”.

De tal manera, que el nuevo líder se distingue por atender el desarrollo personal de los miembros de su equipo de trabajo a través de crear un ambiente donde se promueva su facultamiento. Así, en una organización donde se genera el empowerment se requiere un nuevo estilo de liderazgo, el cual Scott y Jaffe (1994) denominan como “**facilitador**”, encargado de crear un ambiente para lograr resultados, aprendizaje y desarrollo.

Desde este modelo, las autoras antes citadas, describen al líder/gerente facilitador como parte importante en la comunicación, conectando al equipo, a otros grupos de trabajo e integrando los esfuerzos; además, se ve a sí mismo como un colaborador para que el trabajo se haga. A la par, es un maestro un animador y un entrenador. Pero su tarea más importante es la creación de equipos abiertos al aprendizaje.

Llevar a cabo estas tareas podría ser una labor titánica, por lo que Scott y Jaffe (op. cit.) recomiendan una serie de características centrales que los líderes facilitadores deben desarrollar, las cuales se describen a continuación:

- **Guiar con visión, no con tradición.** Implica alinear a la gente con una visión de lo que quieren ser. Esta visión es generada por todos, es inspiradora y significativa.
- **Ser aprendiz, no maestro.** El líder debe estar consciente de lo que no sabe y estar deseoso de aprenderlo. No piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se han hecho.
- **Enfoca el proceso, no el contenido.** Se preocupa de que el proceso continúe, en vez de tratar de determinar cómo trabaja el grupo.
- **Facilitador, no controlador.** No tratar de mantener el control. Delega y deja que la gente sea libre para hacer las cosas a su modo. Comparte la responsabilidad y la autoridad de actuar.
- **Entrenador, no experto.** Ayuda a la gente a aprender y a desarrollar sus habilidades. Siempre espera más de la gente.
- **Ligar, no acumular.** Comparte la información entre los grupos y liga proyectos en común. Pasa tiempo buscando información y ligando el trabajo del equipo con el de los otros grupos.
- **Toma en cuenta las emociones, no las habilidades técnicas.** Entiende que el cambio es difícil y que la gente tiene sentimientos delicados. Está consciente de las necesidades de su grupo y encuentra nuevas maneras de crear mutualidad. Anima al grupo a resistir, a mantenerse unido y a crecer.

A las cuales, podemos agregar las siguientes características citadas por Bennis (2005):

- **Autoconocimiento.** Saben qué cosas hacen bien, aplican sus destrezas y competencias, tienen confianza en sí mismos, conocen sus talentos y los nutren; además, saben sus limitaciones y se ocupan de que otras personas competentes lleven a cabo lo que ellos no saben o no pueden.

- **Se ocupan con un propósito que los guía y tienen una visión.** Más allá del resultado, los líderes están orientados por su visión, lo cual hace que su intensidad y compromiso sean magnéticos para la gente.
- **El liderazgo es una transacción entre líderes y seguidores.** Ninguno podría existir sin el otro. Es un intercambio de energías que genera excelente sinergia.
- **La maestría en comunicación y empatía es inseparable del liderazgo efectivo.**
- **Los líderes logran la confianza de sus seguidores por su integridad, su congruencia, su consistencia y su compromiso profundo.** La confianza es una cualidad especial que crea seguidores; además, da la motivación y energía que hace posible que las organizaciones trabajen bien.

Estas características que distinguen al líder facilitativo; a decir de Reig y Jauli (2001), le permiten ser mucho más productivo, generar más riqueza, saber cómo motivar a su personal y, lo que es mejor, enseñar a sus seguidores a encontrar sus propios mecanismos de crecimiento para que no se sientan derrotados. Les da la oportunidad de aprender y capacitarse, así como espacio para ser y encontrar sentido en lo que hacen. Permite que el liderazgo surja en cada empleado...”.

De hecho, asegura Rodríguez (2000), el liderazgo no es exclusivo de la cúspide organizacional, cuanto más grande sea la empresa, es más probable que ofrezca mayor número de puestos que requieren esta habilidad.

Por ello, resulta deseable desarrollar a los empleados para que se conviertan en líderes mediante un entrenamiento eficaz y el ejercicio de las conductas y habilidades propias como inteligencia emocional comunicación asertiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc. Tal proyecto debería ser diseñado e implementado por psicólogos.

En este sentido, Blanchard, Carlos y Randolph (1996) señalan que los gerentes y los empleados necesitan cierto número de elementos para tener éxito en el entrenamiento de desarrollo del liderazgo facilitativo, los cuales se esquematizan a continuación:

	Necesidades de los gerentes	Necesidades de los empleados
Soporte	Estructura, incentivos	Retroalimentación, ánimo
Recursos	Modelos, asesoramiento	Herramientas, práctica
Dirección	Visión, inspiración	Metas, medidas
Conocimiento	Entrenamiento, ejemplos	Entrenamiento, modelos

De esta manera, el líder de la organización reconoce el talento y las capacidades intelectuales, humanas y técnicas de sus colaboradores (empleados), por ello escucha y considera sus sugerencias; y además les permite su desarrollo constante. No pretende acumular en sí mismo todas las habilidades e información para llevar a cabo sus ideas. Y ciertamente, es como el director de una orquesta que logra la armonía de todos los que participan con él.

5.4 Comunicación. Información vs. Instrucción

“Sólo en la comunión, en la convivencia y cooperación con el otro, el hombre llega a su plena mismidad”.

Emerich Coreth

Tradicionalmente, el atractivo de un sistema jerárquico, de las organizaciones piramidales, ha radicado en que permite a los que están en la cúspide transmitir instrucciones a mayor cantidad de gente, con poco o ningún miedo a ser cuestionados. Este antiguo sistema, con un modelo monárquico, supone que la sabiduría y conocimiento emana de la autoridad quien además controla el flujo de información a manera de protegerse para no ser sustituido de su puesto.

Aunque esta vieja tradición de la autoridad no cuestionada nunca ha desaparecido por completo del mundo de los negocios, resulta claro que ha perdido su utilidad.

Una razón de ello, es que en la actualidad los gerentes no dependen tanto de la instrucción como de la información. Tal como menciona el director de Scandinavian Airlines System (SAS), Jan Carlzon (sin año; cit. en Goleman, Kaufman y Ray, 2000; pág. 145), quien además las distingue señalando: “La instrucción te indica lo que no está permitido hacer, cuáles son tus límites. Pero la información indica las posibilidades; una persona informada no puede rehuir la responsabilidad”.

De manera que en una empresa cuyo estilo de dirección centra la información en la cúspide y las decisiones fluyen desde lo alto conduce a un

trabajo hecho de manera mecánica, sin inspiración. En este sentido, Jan Carlzon (op. cit.; pág. 146) dice:

“Nosotros controlábamos a la gente en el trabajo dando órdenes e instrucciones, indicándoles hasta el mínimo detalle que debían hacer... aunque nunca teníamos ninguna sensación o información real acerca de lo que en verdad querían los clientes. Lo peor del caso es que las instrucciones realmente equivalían a decir a los empleados lo que no se les permitía hacer; eran sólo un modo de limitar su responsabilidad.

Pero hoy hace falta abrir las cosas, de modo que la gente pueda aceptar responsabilidades. Tienes que darles la autoridad que necesitan para tomar decisiones en el acto. Eso lo logras diciéndole a la gente a dónde quieres llegar como empresa, y la estrategia que quieres utilizar para llegar ahí. Entonces das a los empleados la libertad, dentro de los límites de tu estrategia comercial, los facultas para actuar a favor de la compañía”.

Lo cual resulta de suma importancia si consideramos que el cliente espera recibir de la empresa calidad en cada uno de los detalles que integran el servicio, y esto supone excelencia en el desempeño de todos los empleados, en especial aquellos que tienen contacto directo con él y que, por lo regular, no forman parte del equipo de la alta dirección. Por ello, deben contar con la suficiente información que los faculte para responder satisfactoriamente a las demandas del cliente.

De ahí, que la organización deba esforzarse por informar a todos los miembros, procurando una **comunicación descendente** eficaz y eficiente.

Sin duda, la comunicación descendente distingue a las empresas exitosas con empowerment de las que no lo son, ya que el éxito radica no solo en el desarrollo de una filosofía, sino en lograr que ésta se viva en todos los niveles, muy especialmente en aquellos que dan la cara al cliente.

Con la comunicación descendentemente, asegura Giral (1998), se contagia a toda la organización de los valores y principios que le dan sentido al facultamiento. Para llegar a esto, primero se deberá ganar la credibilidad y confianza de los empleados; lo cual implica compartir la información de manera veraz, completa y oportuna.

Sin embargo, muchos gerentes, a decir de Rodríguez (2000), temen al hecho de compartir información considerada “confidencial” por que puede llegar a los competidores. A lo cual recomienda, a los directivos, analizar qué datos son realmente confidenciales y darse cuenta de que podría resultar más peligroso que el personal de la compañía no conozca lo indispensable.

En este mismo orden de ideas, Blanchard, Carlos y Randolph (1996), aseguran que el hecho de compartir información es una muestra de confianza y, a su modo de ver, la confianza es crucial para una organización facultada. Ya que si los trabajadores no sienten que se confía en ellos, la toma de decisiones eficiente se paraliza. La gente no se siente facultada y por consiguiente no actúa responsablemente.

Ciertamente, si la gente carece de información no podrá actuar de manera responsable. Por ello, el director de Skaltek, Skalleberg (sin año, cit. en Goleman, Kaufman y Ray 2000; pág. 149) señala: “es asombroso ver qué lejos llega la gente cuando se le informa, se responsabiliza y se vuelve dueña de los resultados. Una manera de lograrlo, es hacerles tomar conciencia del verdadero estado financiero de la empresa. En Skaltek, por ejemplo, no existen los secretos financieros. Permitir que los empleados sepan todos los datos acaba por involucrarlos en todo”.

Otra manera para hacer a la gente dueña de los resultados dentro de una empresa donde se genera empowerment es hacerles saber qué se espera de su

trabajo; en este sentido Steve y Graham (1999) puntualizan sobre la importancia de dar a conocer los objetivos organizacionales, esto, según los autores, les servirá como una guía para saber hacia donde dirigen sus esfuerzos; también deberán estar informados sobre el cómo hacerlo y, sobre los éxitos obtenidos.

De esta forma, podemos asegurar que para facultar, potenciar o maximizar el desempeño del personal de una empresa, se requiere enfocar el papel de la *comunicación* con el fin de darle *información* continua, oportuna, precisa y suficiente sobre sus finanzas, su mercado, su competencia, decisiones que afectan a toda la organización, estrategias, problemas graves, procesos de cambio o de transformación necesarios para que el personal participe permanentemente en todas las situaciones relevantes para la organización.

Lo anterior, también implica visualizar a la comunicación como un proceso bidireccional. Ya que, a decir de Giral (1998), depende tanto de nuestra capacidad de elaborar mensajes a partir de las necesidades, referentes y el lenguaje de nuestros interlocutores, como de nuestra capacidad de escucharlos de manera efectiva.

Por tanto, además de llevar a cabo el proceso de comunicación de arriba hacia abajo (descendente) también se debe establecer un programa de abajo hacia arriba (ascendente) para garantizar la efectividad comunicativa.

De tal modo, asegura Giral (op. cit.), al garantizar la **comunicación ascendente** se logrará la integración armónica, la sinergia y el compromiso entre las personas y la organización; además, se facilitará el desarrollo de innovaciones y el cambio cultural y tecnológico en la empresa.

Asimismo, Scott y Jaffe (1994) atribuyen a la comunicación ascendente un papel importante dentro del proceso de generar empowerment, e indican que debe

haber un real compromiso por parte de los directivos para responder oportuna y claramente a cada una de las propuestas, quejas e inquietudes de la organización.

Para reforzar esa comunicación entre empleados - directivos, Steve y Graham (1999) recomiendan a los llevar a cabo juntas en base a tormentas de ideas donde todas sean analizadas y tomadas en cuenta; también realizar periódicamente entrevistas individuales, principalmente, con los representantes de los equipos donde se evalúen los objetivos y si se han logrado, atendiendo además sus sugerencias de mejora. Igualmente, reconocen los beneficios de las charlas informales para mantenerse comunicados con el personal.

Aunado a lo anterior, Giral (1998) propone desarrollar e incorporar técnicas muy específicas para lograr una **comunicación lateral** constructiva, siendo ésta la que se realiza entre los equipos de trabajo. También propone propiciar al máximo la **comunicación interpersonal**, diseñando talleres de desarrollo de habilidades de comunicación donde se abarquen temas como la asertividad, manejo de sentimientos, escucha efectiva y comunicación intergrupala, entre otros. Así como promover un estilo de comunicación congruente con los valores que a la empresa le interesa instaurar “hacia fuera” – de imagen- en el compromiso y vivencia interna de esos valores.

Partiendo de lo antes expuesto, podemos considerar que la comunicación constituye no sólo una parte fundamental del empowerment, sino una herramienta privilegiada que lo ayuda a transformarse en términos reales. Por ello, cada día cobra mayor importancia tener acceso a la información relevante, pero es igual importante contar con la **capacidad** de interpretar, cuestionar y utilizar debidamente dicha información, así como desarrollar habilidades y actitudes positivas en todos los sentidos.

5.5 Capacitación y desarrollo del talento humano

“Aprender es una nueva forma de trabajar. Ya no es una actividad separada que ocurre antes de entrar a trabajar a una empresa o en un remoto salón de clases. El aprendizaje es el corazón de la actividad productiva”.

Shoshana Zuboff

El mayor peligro que puede enfrentar cualquier empresa es la incompetencia; es decir, la confusión de ideas y técnicas que orilla a sus directivos y empleados a tomar decisiones apresuradas e incorrectas. Los hace permanecer inmóviles ante los retos continuos del cambio.

Siendo la mejor ofensiva para atacar esta ineptitud el desarrollo del talento humano. Ya que, como Chapa (2004) asegura, en la medida que las cualidades de un empleado aumentan como persona, también lo hace su eficiencia laboral, su disposición de servicio al cliente y la calidad de los productos que fabrica.

De igual manera, Giral (1998) sostiene que fomentar el conocimiento constituye no sólo una herramienta estratégica de superación y competitividad, sino un catalizador del que no se puede prescindir para el desarrollo y la supervivencia.

Esto resulta esencial para las empresas modernas, las cuales necesitan empleados que puedan tomar decisiones y encontrar soluciones a los problemas que se les presentan. Así, el empowerment parte de tal premisa, inclusive el término mismo se traduce como facultamiento -tal y como se ha venido usando a lo largo de este trabajo- y emplea al entrenamiento y desarrollo de personal como uno de los medios –no el único- para complementar sus conocimientos, mejorar sus actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para:

- Producir resultados de calidad.
- Proporcionar servicio excelente a sus clientes internos y externos.
- Identificar constantemente posibilidades de mejora en su trabajo.
- Prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales.
- Establecer una diferencia positiva en la empresa.

Pero para lograrlo, es indispensable tener como base al liderazgo facilitativo en los directivos de la empresa; ya que a decir de Chapa (2004), son los responsables de desarrollar y retener a los mejores colaboradores, los deben hacer partícipes de la estrategia, estar atentos a sus necesidades, escucharlos, entenderlos y confiar en ellos como expertos en sus respectivas asignaciones.

Lo cual resulta de suma importancia si consideramos que en la actualidad aquellas organizaciones en donde el director general pretende ser la fuente de las ideas y que los demás sólo obedezcan sus órdenes –como si fueran una extensión de su propia naturaleza- se encuentran en clara desventaja contra quienes ejercen una gestión responsable y dedicada en desarrollar y facultar el talento bajo su mando.

De hecho, señala Chapa (op. cit.; pág. 75), “los directores más exitosos en el mundo de los negocios dedican 90% de su tiempo a la conformación de su equipo. Parece demasiado, pero si se considera que el éxito de una empresa depende casi por completo del talento y disposición de quienes participan en ella, hace sentido dedicar tiempo a entender, conocer, formar y otorgar empowerment al talento humano y orientar la creatividad del equipo”.

Para ello, se requiere evitar los protagonismos y lucimiento personal, desarrollando una vocación perdurable de formación de subalternos. Los directivos tienen que vencer la soberbia y sus temores para que los empleados desarrollen su capacidad intelectual y técnica.

Así, en un lugar de trabajo donde se genera el empowerment, el líder facilitador ayuda a su personal a desarrollar un ambiente de aprendizaje, esto significa no sólo hacer bien el trabajo, sino que aprender cómo repetirlo, haciéndolo aún más efectivamente. La habilidad clave no es nada más hacer el trabajo, sino también aprender a aprender. (Steve y Graham, 1999).

Desde este enfoque, Scott y Jaffe (1994) definen al aprendizaje como una actitud de apertura ante nuevas ideas, un deseo de explorar nuevas posibilidades, y la disciplina de probarlas efectivamente. Un equipo con capacidad de aprendizaje permite la creatividad y valora la exploración de nuevos territorios

Por esta razón, los equipos de trabajo con empowerment aprenden continuamente. Los empleados se visualizan como activos solucionadores de problemas, capaces de poder hacer lo que se necesita, no sólo lo que se requiere de ellos. Este ambiente laboral fomenta su conocimiento, creatividad y energía para trabajar efectivamente.

De esta manera, la gente se encuentra deseosa de aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Esto significa que necesitan tener una serie continua de nuevos retos, requieren rotar o moverse entre trabajos rutinarios y repetitivos. Aunque una organización tiene muchos trabajos de rutina, las organizaciones con empowerment, a decir de Scott y Jaffe (op. cit.), están encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender y crecer; entre los cuales se enlistan los siguientes:

- **Entrenamiento cruzado.** Además de conocer las tareas requeridas para su puesto, se les entrena para desempeñar otros. Esto expande sus habilidades y ayuda a la gente a entender el trabajo de los demás.
- **Rotación de puestos (afines).** En otras áreas de la compañía para desarrollar habilidades y perspectivas.

- **Participación.** En grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos, para ayudar a que la compañía sea mejor, desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.
- **Delegación y enriquecimiento del puesto.** Para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas entre ellos.

Por último, y en total acuerdo con Garvin (1993; cit. en Garza, 2001), podemos definir a este tipo de organizaciones que fomentan el aprendizaje como aquellas que tienen la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y de modificar su comportamiento para reflejar nuevas percepciones; es decir no solo genera nuevas formas de pensar, sino que, aplica el nuevo conocimiento de manera que el trabajo se haga de manera efectiva. Por lo tanto, las empresas que generan empowerment nunca pueden ser un producto terminado, ya que el aprendizaje es un proceso continuo, está en constante cambio.

5.6 El cambio de actitud hacia el empowerment y su impacto psicológico en gerentes y empleados

“Nuestra mente es como un paracaídas, solo sirve si se abre”.

Anónimo

Para que una organización se reinvente a sí misma es preciso que ponga en tela de juicio sus supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas. Pero la gente se apega emocionalmente a todos esos elementos de su vida laboral, en especial los directivos, están conformes con la situación prevaleciente, sobre todo en lo individual. Pensar que la manera como se han hecho las cosas es la adecuada, obstaculiza los procesos de cambio.

Evidentemente, la necesidad imperiosa de cambiar no hace, por sí sola, que suceda el cambio. En su libro Enseñar a los elefantes a bailar, James Belasco (sin año; cit. en Rodríguez, 2000) ejemplifica el hecho de que los entrenadores encadenan una pata de los elefantes pequeños y afianzan el otro extremo a una estaca enterrada a suficiente profundidad para que el elefante no la pueda arrancar y se acostumbre a permanecer junto a esta. Los elefantes adultos, aunque tienen la fuerza suficiente para arrancar tal estaca, no intentan moverse más allá de lo que les permite la cadena, pues han quedado condicionados; sin embargo, cuando la carpa del circo se incendia, en presencia del fuego, el elefante olvida su condicionamiento, de modo que el peligro de las llamas y el olor del humo lo hace cambiar, arranca la estaca y huye.

Similar a estos elefantes, actúan las organizaciones, que también están “condicionadas” a seguir haciendo lo mismo que les dio éxito en el pasado. Algunas compañías no se percatan a tiempo de que seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho equivale a cavar su propia tumba; por eso, Rodríguez

(2000) recomienda romper con la inercia, crear crisis o agigantar las que se vislumbran en el futuro cercano para ayudar al cambio en las organizaciones.

Ya que en la actualidad, lo único constante en el trabajo debería ser el cambio, asegura Goleman (1999), y por ende se ha vuelto imprescindible aprender a adaptarnos a la nueva manera de hacer las cosas; ya que según este mismo autor, las personas carentes de adaptabilidad se ven gobernadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio. Muchos gerentes tienen problemas para adaptarse a la tendencia de generar empowerment a sus empleados, de delegar la responsabilidad y la toma de decisiones.

Esto dificulta la implantación del empowerment en cualquier organización, ya que a decir de Charnes (2001; pág. 03) todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el cambio hacia este nuevo proceso, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea. Este mismo autor opina que el facultamiento comienza con nuestra propia manera de pensar; por tanto, asegura: "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".

5.6.1 Cambio de actitud en la gerencia

“Sea el cambio que trata de crear”.

Gandhi

*“La autoridad jerárquica se delega;
la autoridad moral, la que genera el poder,
se conquista”.*

Marcos Muñoz

Según Etzion (2000) los primeros que deben participar en un proceso de cambio significativo para una organización son los directivos. Quienes, asegura, tendrán que predicar con el ejemplo.

En total acuerdo con tal aseveración, Rodríguez (2000; pág. 42) añade que las razones por las cuales los ejecutivos de alto nivel sean los primeros comprometidos en el cambio resultan obvias: “son quienes tienen el poder, la capacidad para influir y convencer a sus colaboradores en un sentido u otro y los que establecen – o deben establecer- la mayor diferencia en una empresa. Adicionalmente, son quienes, la mayoría de las veces, tienen un ego más grande, los que consideran que deben tomar las decisiones fundamentales en una organización y son la autoridad”.

Sin embargo, es muy común encontrarnos con directivos que temen al cambio. Steve y Graham (1999) aseveran que este miedo por parte de los gerentes es la principal barrera que obstruye el empowerment; suele aparecer el temor a perder poder, ser sustituidos y/o perder su empleo.

Coincidiendo, Giral (1998) agrega que los directivos se sienten despojados de su armadura protectora de poder, viéndose obligados a convencer y no a vencer; o dicho de otra manera, a ganarse ese poder mediante un arduo trabajo de liderazgo personal, ya que un puesto con mando da jerarquía, pero la autoridad moral hay que ganarla.

De igual manera, los directivos suelen temer al tiempo y costos que implantar empowerment, como cualquier otro cambio organizacional, conlleva.

Lo anterior se ilustra perfectamente en la siguiente declaración de un ejecutivo de la empresa Alemana Siemens AG citado en Goleman (1999; pág. 130):

“La gente tiene viejas costumbres de autoridad. El nuevo modelo faculta a los empleados para que tomen decisiones por sí solos, delega responsabilidad hacia abajo, más cerca del cliente. Pero cuando las cosas van mal (digamos, cuando las ganancias bajan por un mes) algunos gerentes entran en pánico, vuelven a las viejas costumbres y endurecen los controles. Y así socavan la nueva manera de hacer las cosas”.

En este sentido, Scott y Jaffe (1994; pág. 6), apuntan: “empowerment empieza con un cambio interior de los directivos, entender que no significa perder control, sino ganarlo”. Es una orientación totalmente distinta sobre el trabajo en conjunto. Por ejemplo, en una compañía con jerarquía tradicional, siempre se debe acudir a una persona –el jefe- en búsqueda de dirección y autoridad. En un lugar de trabajo con empowerment se acude a cualquiera, y se analiza cualquier opinión antes de actuar ya que todos los empleados están facultados para tomar decisiones.

Desde este enfoque, agregan las autoras antes citadas, inclusive les resulta de gran ayuda a los directivos, aunque se necesita de un tiempo de ajuste antes de que se puedan experimentar los beneficios. En vez de tener la responsabilidad única, el gerente recibe ayuda de los demás. En vez de sentir que “yo” soy el que tengo que hacer el trabajo, el gerente puede decir “nosotros” tenemos que hacerlo juntos.

Lo cual también implica cambiar con el papel tradicional del gerente donde debía mantener los procesos y la gente bajo estrecho control. Según Ransom (1994; cit. en Davis y Newstrom, 2001) El empowerment es muy diferente de la noción tradicional de control. Es un ambiente donde la gente quiere ser responsable y libre de tomar sus propias decisiones; pero tal libertad en exceso puede llevar al caos.

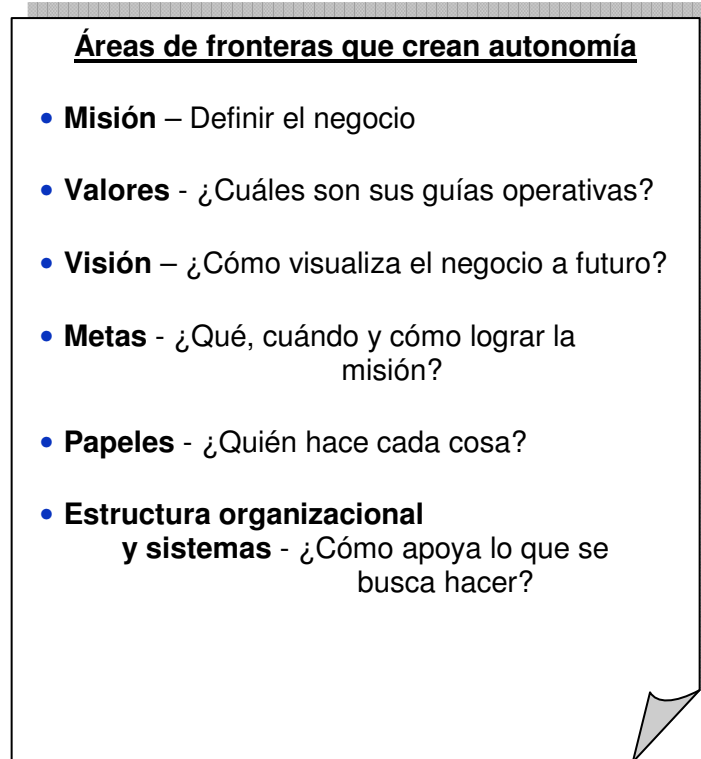
De esta forma, los directivos pueden sentirse atrapados entre el deseo de imponer control a su personal y el de permitirles libertad. Sintiendo que control y libertad son los extremos opuestos donde tienen que escoger uno u otro. En un trabajo con empowerment, paradójicamente la gente siente ambas: control o coordinación y libertad personal. Se puede mantener estrecho control sobre la calidad y los recursos pero, por otro lado, mejorar la creatividad individual, responsabilizar a la gente por sus resultados e invitarlos a desarrollar un alto compromiso hacia su trabajo otorgándoles libertad.

Para lograr el balance perfecto entre control y libertad, Blanchard, Carlos y Randolph (1996; pág. 42) proponen a los directivos enlistar qué procesos deben de ser controlados estrechamente en la organización y, por otra parte, qué procesos deben ser dejados a iniciativas personales. Ellos denominan a este punto como "*crear autonomía por medio de fronteras*".

Donde tales fronteras, canalizarán la energía en determinada dirección. Blanchard, Carlos y Randolph (op. cit.) las asemejan con las orillas de un río, sin las cuales éste perdería su ímpetu y su dirección desaparecería. De igual manera, gracias a las fronteras, los gerentes pueden canalizar la energía de las personas para mantener un impacto y dirección.

Por ello, los autores antes citados, destacan cual imprescindible es para los directivos elaborar una lista de áreas críticas donde se puedan establecer fronteras que, al mismo tiempo, crean autonomía. Dichas áreas, crean un contexto

en el cual los trabajadores actúan de manera independiente para la operación y la solución de problemas a través de la guía que es común a toda la organización que contempla algunos puntos estratégicos como se ilustra en el siguiente cuadro:



Lo anterior describe cuán crucial es lograr primero que todos los ejecutivos clave -mediante un proceso de intensa participación, detallado en páginas siguientes- definan las metas fundamentales hacia dónde quieren llevar a la empresa y se comprometan con ellas, para después establecer con qué estrategias, bajo qué criterios y cuándo deberán llegar a ciertos objetivos para dar marcha al proceso de cambio.

En afinidad con lo antes expuesto, Rodríguez (2000) reconoce la prioridad de lograr un auténtico consenso entre los directivos de la alta dirección acerca de qué, cómo y cuándo realizar los cambios necesarios para el bien de la organización; conjuntamente, añade, deberá ser una regla: repetir el proceso en los niveles siguientes de la organización, en etapas sucesivas, con plena apertura,

dando oportunidad para que todos evalúen, opinen y sobre todo aporten sus ideas, hasta que queden verdaderamente convencidos de los porqués, los cómo y los cuándo del cambio.


Siendo esto de suma importancia, ya que todos los involucrados se sentirán partícipes y ese solo hecho hará que sientan los cambios como suyos y les den su anuencia y beneplácito. Esto los motivará a participar activamente en la realización de las transformaciones con los que han estado de acuerdo y han decidido realizar. Por tanto, en el proceso de decisión participativa sobre cambios significativos en una organización o parte de ella, debe darse oportunidad a todos los participantes en el proceso para expresar sus preocupaciones y sugerencias, respetando siempre sus motivaciones.

Es así que, Scott y Jaffe (1994) apuntan que un cambio efectivo hacia el empowerment incluye una transformación total en la administración de la organización y de todos sus integrantes, lo cual incluye cambiar la forma en que todos los empleados ven la organización y el trabajo en equipo.

5.6.2 Cambio de actitud de los empleados

Cambiar a empowerment de una organización tipo pirámide a una organización circular, requiere una serie de cambios en los directivos pero también en el resto de los empleados. Al respecto, Scott y Jaffe (op. cit.) aseguran que gran parte de estos cambios incluyen una drástica reorientación en el modo como se ve el trabajo.

Algunos de estos cambios, según las autoras antes citadas, se ejemplifican de la siguiente manera:

DESDE <i>Sin empowerment</i>	 HACIA <i>Con empowerment</i>
Esperar ordenes	Tomar decisiones
Hacer las cosas correctamente	Hacer lo correcto
Reactivo	Creativo y productivo
Contenido	Proceso y contenido
Jefe responsable	Todos responsables
Buscar culpables	Resolver problemas

Para lograr tales transformaciones orientadas al empowerment, señalan Kinicki y Kreitner (2003), es necesario modificar las resoluciones de *proceso*, *responsabilidad* y *aprendizaje* de todos los que forman una organización, trabajando con énfasis en los siguientes puntos:

Poner atención al proceso:

Ya que además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo, cada individuo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus propósitos y hacerlo de la mejor manera cada vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

Tomar responsabilidades:

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten responsabilidad, que tradicionalmente solo tenía el “líder”. Si cualquier empleado

ve un problema o tiene una idea es responsable de comentarlo o de traerlo a la atención del grupo, la idea debe ser respetada y todos deben participar para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

Buscar el aprendizaje:

La organización tradicional es reactiva, ya sea hacia los planes de la alta gerencia o al ambiente del negocio. En la organización con empowerment el personal debe estar deseando acción, buscando y resolviendo problemas, tomando riesgos, expresando y trabajando en conjunto. No esperan a que les digan lo que tienen que hacer; pero, para ello requieren no estar paralizados ni por miedo ni por preocupación.

Por lo antes expuesto, podemos decir que la parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que deben hacer todos los empleados para tomar conciencia de cómo se hace, en vez de atender que se haga el trabajo solo por inercia, tomar la responsabilidad en el desarrollo de toda la organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.

Dentro de este proceso de cambio hacia el empowerment, Steve y Graham (1999), instan en considerar los temores que suelen aparecer en los propios empleados, entre los cuales, sobresale el miedo a fracasar ante la responsabilidad, la apatía y la competencia desleal.

Ciertamente, el cambio en las organizaciones repercute en quienes participan en ella, y como se ha repetido, no es bien recibido por la mayoría de las personas; o solo es aceptado cuando no nos afecta de manera directa. Aún los cambios decididos por uno mismo son difíciles de realizar, tanto así que los proyectos personales suelen quedar como propósitos de año nuevo, no se cumplen.

En este mismo sentido, Riesgo (1998; pág: 156) hace hincapié en que uno de los mayores peligros con que puede tropezar el facultamiento de los trabajadores es el relativo a que se sientan manipulados, al ver cómo sus ideas ahorran dinero a la empresa sin que ellos experimenten mejora alguna; o que se vuelvan escépticos al comprobar lo difícil que es que sus sugerencias sean puestas en práctica por la empresa. Pero agrega: “el que existan esos peligros, y las restantes dificultades antes comentadas, no quiere decir que renunciemos a las ventajas que conlleva, ventajas que se derivan, insistimos, de confiar en las potencialidades de los trabajadores”. Ya que, el empowerment, implantado correctamente, es una excelente herramienta para alcanzar la efectividad organizacional; renunciar a éste sería poner en peligro la supervivencia de diversas empresas en medio de un entorno competitivo y globalizado.

De tal manera que, en lugar de renunciar al facultamiento, es recomendable atender y poner en práctica una serie de estrategias convenientemente orientadas que nos auxilien para gestionar el cambio exitosamente hacia el empowerment. Ya que implantar este proceso, al igual que cualquier otro cambio organizacional, no puede hacerse de manera improvisada.

Sin embargo, éste punto carece de análisis en la mayoría de fuentes literarias que abordan al empowerment, centrándose más en sus beneficios y ventajas y dejando a un lado la planeación y gestión del proceso de su implantación.

Lo cual, hace imperiosa la necesidad de incluir algún esquema que nos auxilie a dirigir este proceso de facultamiento. Por tanto, en el siguiente capítulo se esbozará un modelo de gestión del cambio propuesto para el logro de una eficiente implantación del empowerment en la empresa.

CAPITULO VI

UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO HACIA EL EMPOWERMENT

Para implantar adecuadamente el empowerment en una organización, se hace imprescindible planearlo, impulsarlo y gestionarlo desde un modelo administrativo con esquemas metodológicos, que permitan superar las resistencias al cambio. Todo ello, deberá estar sustentado por las acciones a realizar, los resultados esperados y los valores de la empresa, en el marco de un proceso congruente que estimule la mejora continua.

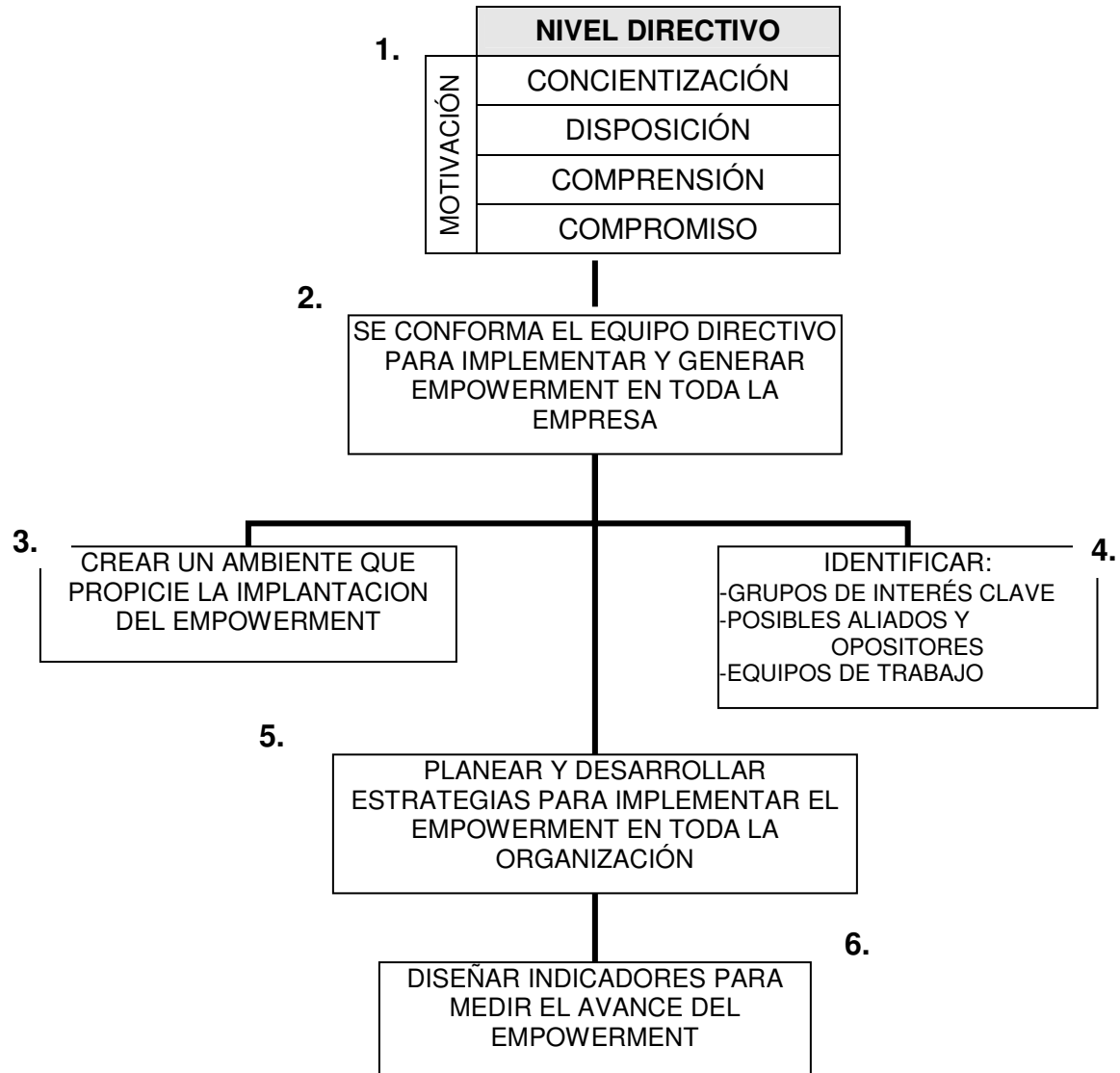
En ese orden, se ha procedido a diseñar un modelo sugerido para la implementación e implantación del empowerment el cual lleva implícito un proceso secuencial definido durante su etapa de formación e integración. De tal manera que se contemplan las fases generales de sus estructuración y la relación que guardan entre sí, así como la participación de los diferentes niveles de la organización.

Este modelo surge de la necesidad de crear un instrumento guía que permita facilitar la implementación y la solución de problemas en su implantación. Cabe mencionar que este modelo debe implantarse en toda la organización en forma continua y sin interrupción para que se garantice la retroalimentación en su operación; su carácter es perfectible y se da en el control y la evaluación que se establezca desde la alta dirección de las diferentes organizaciones.

MODELO DE GESTIÓN DEL EMPOWERMENT

FASE I

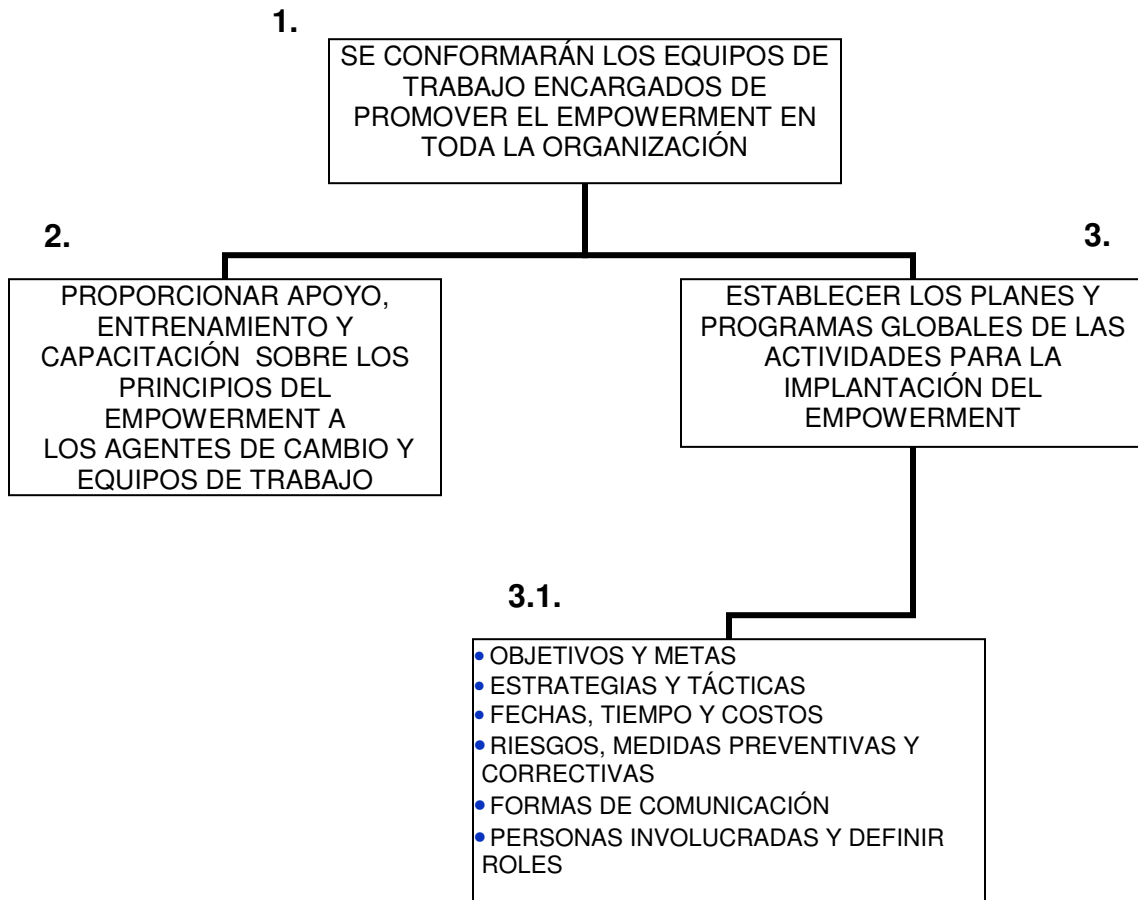
PREPARACIÓN PARA EL INICIO



FASE II

IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

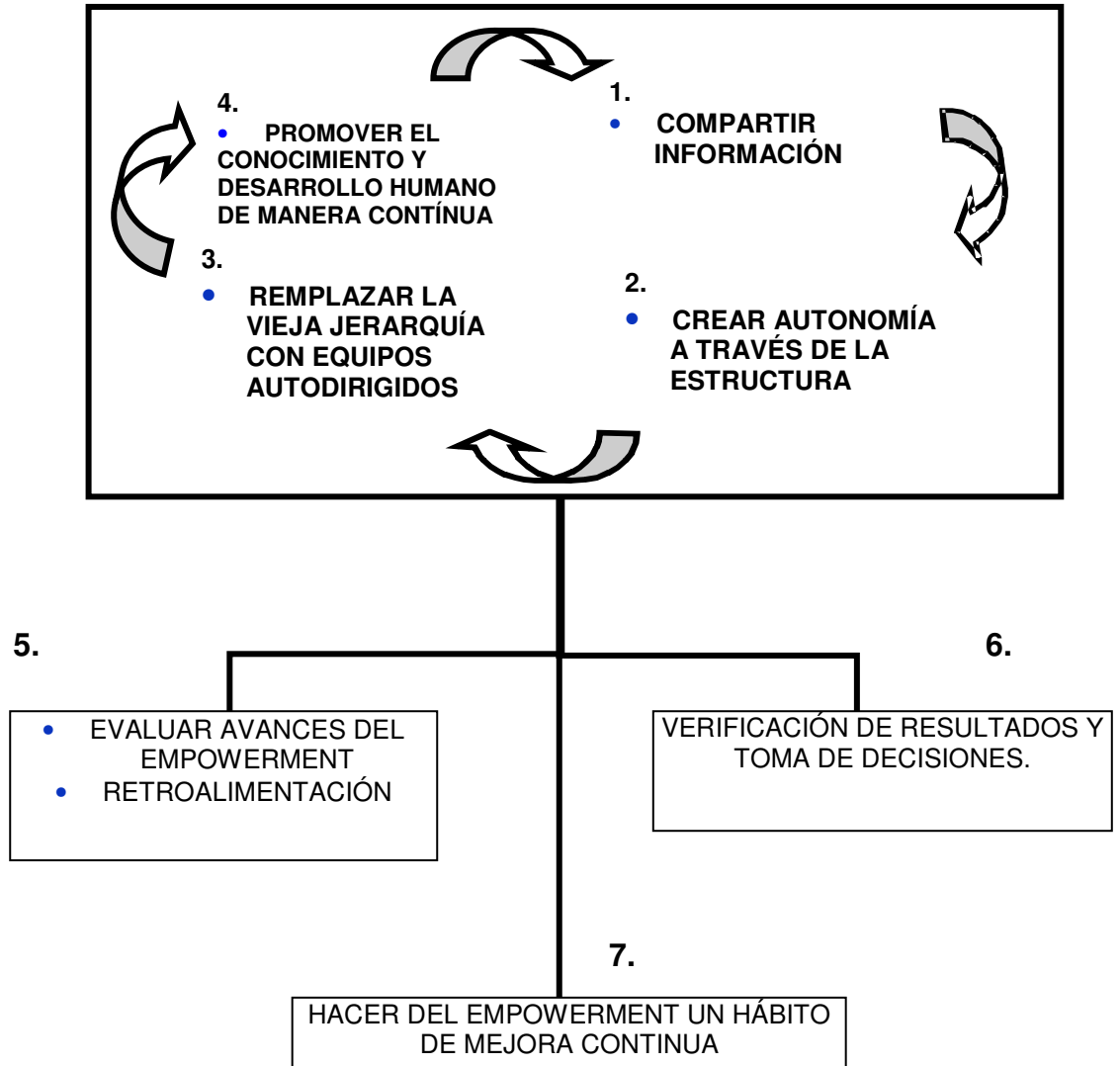
ENTENDER EL EMPOWERMENT E INICIAR EL PROYECTO DE CAMBIO



FASE III

IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

CONTROL DE PROCESOS Y PROYECTOS



MODELO DE GESTIÓN DEL EMPOWERMENT

6.1 FASE I

PREPARACIÓN PARA EL INICIO

1.- NIVEL DIRECTIVO

MOTIVACIÓN

- CONCIENTIZACIÓN

El primer paso, es lograr que los directivos deseen el cambio, que lo reconozcan como necesario y se comprometan a abandonar el status quo. En este punto se recomienda mostrar las discrepancias entre el estado actual del negocio (indeseable) y el futuro (más deseable); haciéndoles saber, por ejemplo, que las cosas no están funcionando, las utilidades y la participación en el mercado están disminuyendo, etc. A esto, Cummings y Worley (sin año; cit. en Hardy, 1999), le llaman “utilizar el dolor como motivador”. Inmediato a ello, es indispensable comunicar las expectativas positivas y realistas de las ventajas de la renovación.

- DISPOSICIÓN

Es importante crear una buena disposición ante la implementación del empowerment, y para ello se sugiere la realización de talleres y programas de *sensibilización* acerca de la necesidad imprescindible de cambiar. De igual manera, se propone elaborar una guía sobre este taller, obviamente de alta participación, la cual podría incluir preguntas como las que se incluyen abajo, que planteadas una a una por un “facilitador”, propiciarían una dinámica que fluiría con relativa pericia. Son preguntas que deberán contestarse primero individualmente y luego en grupos de cinco o seis empleados, para que finalmente un “vocero” de cada equipo comente sus conclusiones:

- a) ¿Qué cambios pueden identificar que han sucedido en el país, en el gobierno, en la sociedad, en la empresa y en su comunidad durante el último año?
- b) ¿Consideran que en el futuro inmediato se presentarán más o menos cambios que en el pasado?
- c) ¿Qué reacciones producen los cambios en las personas?
- d) ¿Qué consecuencias producen las reacciones personales a los cambios que requiere hacer la empresa?
- e) ¿Facilitan esas reacciones personales la realización de los cambios o los entorpecen?
- f) ¿Es posible que una organización se mantenga exitosa y sobreviva indefinidamente sin cambiar?
- g) ¿Es posible que un empleado continúe siendo valioso sin adaptarse a los cambios o sin aumentar su aprendizaje?
- h) ¿Cómo sugieren que, en lo individual, se deben ver los cambios?
- i) ¿Cómo deben manejarse los cambios en *nuestra* organización?
- j) ¿Qué papel debe desempeñar cada empleado en los cambios futuros de la empresa?, ¿desea ser promotor o víctima del cambio?
- k) ¿Cómo pueden las personas en la empresa cambiar más rápidamente y disfrutar, o por lo menos no sufrir, los cambios?

Este taller puede garantizar los resultados positivos y facilitadores del proceso de cambio hacia el empowerment que brinda este entrenamiento de sensibilización, inclusive, aceleraría su instrumentación; por tanto, también se recomienda como parte de un programa rutinario de capacitación.

- **COMPRESIÓN**

El grupo de directivos deberá comprender los fundamentos teóricos que respaldan al empowerment, en qué consiste y, sobre todo, tener presente el enfoque hacia el cliente y el trabajo en equipo.

- **COMPROMISO**

El nivel directivo deberá comprometerse a:

- Participar en la visualización, diseño y enfoque del proceso de implementación del empowerment.
- Establecer metas y revisar cuidadosamente planes y avances.
- Desarrollar y dar seguimiento al modelo-plan de implantación.
- Utilizar los principios del empowerment como trabajo en equipo, toma de decisiones, facultar y delegar responsabilidad y comunicar de manera efectiva.
- Desarrollar habilidades de liderazgo facilitativo.
- Hacer consistentes y aceptables los procesos de los cuales son dueños.

2. SE CONFORMA EL EQUIPO DIRECTIVO PARA IMPLEMENTAR Y GENERAR EMPOWERMENT EN TODA LA EMPRESA

Es importante conformar un comité de implementación del empowerment, cuya responsabilidad principal sea el desarrollo y vigilar la ejecución de dicho proceso.

Dicho comité de dirección deberá ser un organismo amplio de información, participación y su orientación debe ser el proceso de cambio hacia el empowerment. El objeto de sus reuniones es refrendar la unidad de propósito y adecuarla a las circunstancias.

3. CREAR UN AMBIENTE QUE PROPICIE LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

- Impulsar valores congruentes al empowerment, con decisiones y acciones que muestren el predominio y las bondades de este instrumento para que se favorezca la creación de una cultura de efectividad. Sobre todo, es la dirección quien debe impulsar y predicar con el ejemplo las prácticas del facultamiento.
- En este punto, es importante contemplar acciones que favorezcan la confianza, el trabajo en equipo y la participación a fin de que se eliminen las resistencias al cambio y las barreras interdepartamentales.
- Los directivos deben propiciar un ambiente en el que el personal logre satisfacción en su trabajo y por su trabajo.

En otras palabras, se puede sostener que la Dirección de la empresa no tiene que definir la manera específica de hacer las cosas, pero debe asumir la responsabilidad de determinar y promover los valores como la honestidad, la productividad la actitud positiva hacia el cliente, que son incuestionables manteniendo siempre el rumbo fijado por el propósito y haciendo en la práctica las correcciones necesarias para lograr resultados.

4. IDENTIFICAR GRUPOS DE INTERÉS CLAVE, ALIADOS Y OPOSITORES.

En este apartado, los directivos deberán identificar de entre el personal a aquellos que pudieran mostrar una actitud de completa adhesión para la instrumentación de este proceso. Estas personas podrán apoyar la implementación, motivando e involucrando al resto del personal.

Igualmente, deberán identificarse a los trabajadores que no compaginan con dicho proceso de cambio para trabajar con ellos con mayor énfasis reforzando

o retroalimentando los beneficios que dicho proyecto conlleva para todo el personal de la organización.

5. PLANEAR Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EMPOWERMENT EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Es responsabilidad de la alta dirección integrar el proceso estratégico del empowerment al resto de los planes de la organización. La estrategia de implementación del empowerment debe dirigirse a hacer más competitiva la organización. Por lo tanto, es el medio para conseguir amplios objetivos.

Las estrategias se utilizan para describir *“los cómo genéricos capaces de traducir los proyectos en logros”*. Lo cual hace esencial comunicarla en toda la empresa; con lo que se facilitará que cada área, cada equipo de trabajo y cada persona identifiquen la parte de implantación que le corresponde planear y ejecutar, de tal forma que se garantice la ejecución de la estrategia global.

Por lo que, la planeación estratégica de la organización a partir de información realista –tanto sobre del entorno como sobre las debilidades y fortalezas propias definidas por nuestra propia percepción, así como la de competidores, accionistas y clientes- permite determinar la posición del negocio, así como fincar sobre bases sólidas un enfoque de mercado con orientación hacia los trabajadores y con contenido social lo cual, sin duda, facilitará la implantación del facultamiento en la organización..

Es importante contemplar en la estrategia que la manera de comunicar este modelo de empowerment es a través de eventos de capacitación y desarrollo, con programas específicos para cada nivel de la organización.

6. DISEÑAR INDICADORES PARA MEDIR EL AVANCE DEL EMPOWERMENT

- La forma con la cual se medirán los avances de este proceso será a través de la evaluación a las fases del modelo en las cuales se está trabajando.

- Se auditarán los proyectos de implementación de cada una de las áreas y su apego a la estrategia general.

- Se observarán los comportamientos y síntomas de satisfacción, cohesión, claridad y, en general, el clima de trabajo que se ha desarrollado después de la implementación.

- Se debe desarrollar un sistema de monitoreo donde se recolecte información que muestre el estado de los indicadores, el cual sea, capaz de sugerir en los casos donde se muestren niveles no deseados de avance.

6.2 FASE II

IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

ENTENDER EL EMPOWERMENT E INICIAR EL PROYECTO DE CAMBIO

1. REUNIR A LOS EQUIPOS DE TRABAJO ENCARGADOS DE PROMOVER EL EMPOWERMENT EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Una vez estructurados los equipos de trabajo deberán reunirse⁹ periódicamente ya que son los responsables de implementar esta nueva forma de trabajo.

Dichas reuniones deberán propiciar la involucración de todo el personal, incrementando la responsabilidad como autoridad, así como la capacidad de innovar y aportar ideas. En estos equipos debe existir un compromiso formal y explícito para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.

2. PROPORCIONAR APOYO, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

En esta etapa, deberán aportarse los elementos necesarios para proporcionar el apoyo requerido por los equipos de trabajo, así como por los agentes de cambio, a través de capacitación sobre los principios del empowerment y la manera de operarlos en las distintas áreas de la organización.

3. ESTABLECER LOS PROGRAMAS GLOBALES DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

Una vez conformados los equipos y con el suficiente entrenamiento, éstos prepararán los programas de acción que deberán ser ejecutados en las distintas áreas de la organización operados bajo la tutela de los equipos y sus respectivos agentes de cambio.

3.1 PRESENTACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE CAMBIO

Dichos programas deberán contar con los objetivos y metas a alcanzar en este proyecto; deberán estar previstas las estrategias y tácticas de operación así como las fechas, tiempos y costos a fin de no desperdiciar recursos sino aprovecharlos eficientemente.

Igualmente, deberá contemplarse los riesgos y las medidas preventivas y correctivas que conllevan la implementación de dicho programa; así como la manera de comunicar los resultados obtenidos en los distintos proyectos.

6.3 FASE III

IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

CONTROL DE PROCESOS Y PROYECTOS

Una vez entendido y planeado el proceso de empowerment, es de vital importancia ejecutarlo en cada una de las áreas organizacionales, para ello se debe retomar los conceptos, fundamentos y motivaciones que dan vida al facultamiento y traducirlos a modo práctico, en términos de resultados.

1. COMPARTIR INFORMACIÓN

Para implantar el empowerment en toda la organización es de suma importancia compartir información sobre el rendimiento de cada empleado, del estado financiero y competitivo de la compañía, así como de las metas y resultados esperados, esto permitirá:

- Ayudar a los empleados a entender el negocio
- Crear un ambiente de confianza
- Establecer posibilidades de autocontrol
- Ver los errores como oportunidades de aprender
- Acabar con el modo de pensar jerárquico; ayudar a los empleados a portarse como propietarios.

Este puede ser considerado como un programa integral de comunicación relacionado muy especialmente tanto con la eficacia como con la eficiencia y constituye además una herramienta fundamental del cambio cultural hacia el empowerment, por tanto deberá haber congruencia entre el propósito, la conducta ejemplar, la claridad organizacional y la comunicación.

Además, se deberán practicar métodos donde la *comunicación* fluya de manera *ascendente, descendente, lateral e interpersonal*.

En sentido *ascendente*, una adecuada comunicación permite recoger la creatividad de la gente y ordenarla metodológicamente, de manera que se logren desarrollar nuevos sistemas que mejoren la eficiencia organizacional. También permite incorporar con mayor facilidad las modificaciones estratégicas que se generan en las necesidades de la base e involucrar así al personal en la consecución del facultamiento.

En sentido *descendente*, los beneficios de la comunicación se dan sobre todo en términos de eficacia. Una adecuada comunicación descendente es un medio del que no se puede prescindir para transmitir a la organización las directrices estratégicas globales, el propósito organizacional y los objetivos, metas y tácticas diversas que se derivan de él.

Por último, la comunicación *laterales* un proceso cada vez más importante para la integración de equipos, la optimización de esfuerzos (eficiencia) y la orientación organizacional al cliente.

2. CREAR AUTONOMÍA MEDIANTE FRONTERAS

Este punto consiste en:

- Aclarar la visión organizacional con retroinformación de todos.
- Aclarar las metas y papeles.
- Definir valores y reglas que sustentan las acciones.
- Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades.
- Proveer el entrenamiento necesario.
- Responsabilizar a los empleados por los resultados.

3. REMPLAZAR LA VIEJA JERAQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Cuando se permite que los equipos autodirigidos se conviertan en jerarquía, los empleados no mirarán hacia arriba en busca de soluciones; asumen la responsabilidad de resolver ellos mismos los problemas a medida que ocurren. Esto permite brindar un servicio enfocado en primer instancia a los clientes y flexibilidad al tomar decisiones de calidad.

- Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.
- Proveer sustento y estímulo para el cambio.
- Utilizar la diversidad como un activo de un equipo.
- Dar gradualmente el control a los equipos.
- Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles

Y para que todo esto sea posible, los equipos necesitan una gran cantidad de información. Por ello, compartir la información es la primer clave para facultar.

4. PROMOVER EL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE MANERA CONTÍNUA

Promocionar el conocimiento es seguramente uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar la cultura dentro de la organización. Así, podemos asegurar que la cultura de la efectividad sólo se alcanzará con el constante facultamiento.

Esto puede implicar un reto en la didáctica empresarial, ya que es necesario crear y proponer modelos abstractos, que expliquen y se apliquen al mayor número de situaciones posibles; pero no perder de vista las situaciones específicas como la estrategia del negocio, el propósito, y las expectativas y

motivaciones muy precisas de las personas que integran la organización. Por ello, este esquema de implantación, incluye un modelo de capacitación y desarrollo humano continuos, donde se considere que quien adquiere conocimiento es una persona activa, un generador de soluciones que tiene mucho que aportar; supone muchas veces desaprender, ir en contra de inercias culturales muy arraigadas, implica presentar el conocimiento como algo estimulante y muy divertido pero sobre todo, como algo vinculado de fondo con lo que nos interesa y con lo que somos.

Específicamente, en este esquema consideramos que las funciones que con respecto al conocimiento se deben promover son las siguientes:

1) Documentar de manera accesible el acervo de conocimientos de la empresa, registrando tanto la manera actual de pensar y hacer las cosas, como la que ha funcionado en el pasado y las ideas de innovación y transformación del futuro.

2) Capacitar al personal de tal manera que tanto el conocimiento existente en la organización como el que proviene de afuera se comparta y aplique en todos los niveles de la empresa.

3) Actualizar continuamente el conocimiento como organización, de tal forma que se garantice estar al día en la tecnología y el conocimiento relevante que produce nuestro entorno para ser competitivos.

4) Innovar y desarrollar tecnología propia que permitan la competitividad e inserción adecuada en el ritmo de nuestro tiempo.

Por ello, en esta fase sugerimos aplicar los programas de entrenamiento propios del empowerment sugeridos por Scott y Jaffe (1994), los cuales se enlistan a continuación:

- **Entrenamiento cruzado.** Además de conocer las tareas requeridas para su puesto, se les entrena para desempeñar otros. Esto expande sus habilidades y ayuda a la gente a entender el trabajo de los demás.
- **Rotación de puestos (afines).** En otras áreas de la compañía para desarrollar habilidades y perspectivas.
- **Participación.** En grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos, para ayudar a que la compañía sea mejor, desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.
- **Delegación y enriquecimiento del puesto.** Para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas entre ellos.

Cabe añadir a estos programas, una serie de talleres de desarrollo humano que favorezcan el crecimiento interpersonal y la relación grupal, tales como:

- **Trabajo en equipo**
- **Toma de decisiones**
- **Automotivación**
- **Comunicación efectiva**

Por otra parte, es importante considerar el desarrollo y las habilidades directivas de los ejecutivos de la organización, por lo cual también sugerimos:

- **Conocer y evaluar el potencial de cada directivo.** Para ello es importante contar con la intervención de algún consultor externo quien realice de manera personalizada un diagnóstico tanto de las habilidades técnicas como de tipo conceptual y de relación; es decir, del potencial de cada ejecutivo así como del impacto de sus habilidades directivas en los demás. Esto, con el fin de elaborar un plan de desarrollo personal para cada ejecutivo.

- **Definir un programa personal de desarrollo para directivos.** En función a la información obtenida en el diagnóstico, y con la ayuda de un consultor especializado, se elaborará un bloque de talleres. La participación en dicho bloque deberá definirse según el plan de desarrollo personal señalado en el punto anterior.

Los talleres propuestos para este bloque son los siguientes:

1. Comunicación
2. Pensamiento estratégico
3. Sensibilidad personal y organizacional
4. Liderazgo
5. Creatividad
6. Negociación
7. Manejo de conflictos
8. Manejo de juntas efectivas
9. Asesoramiento
10. Desarrollo efectivo del conocimiento
11. Uso efectivo del tiempo

Todo ello implica reconocer a **todas** las personas no sólo como receptores sino como productores de conocimiento y generadores de soluciones a los retos y problemas que se presentan; por lo que se debe estimular y reconocer con efectividad.

5. EVALUAR AVANCES DEL EMPOWERMENT Y RETROALIMENTACIÓN

Para transformar el empowerment en resultados es indispensable la constante evaluación y supervisión de los resultados; ciertamente, transformar una cultura organizacional puede llevarnos años, pero si continuamos nuestro modelo con perseverancia tarde o temprano veremos valiosos resultados. Cabe mencionar que tales evaluaciones también deberán involucrar a toda la

organización y, dado que el proceso de facultamiento es un constante aprendizaje, también deberá haber retroalimentación.

6. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS Y TOMA DE DECISIONES

De igual manera deberán verificarse constantemente los resultados y se debe ser capaz de tomar y las decisiones adecuadas, en tiempo y forma, para lograr o mejorar los resultados del empowerment.

En realidad, existe un alto grado de complementariedad y dependencia entre los puntos que hemos presentado y es importante vigilar su progreso armónico en forma paralela. Es importante asegurarnos que exista el liderazgo con voluntad de cambio y con claridad de rumbo, con un propósito definido y apoyado en una base sólida y dinámica de conocimiento (incluyendo, por su puesto, las habilidades y actitudes).

7. HACER DEL EMPOWERMENT UN HÁBITO DE MEJORA CONTINUA

Finalmente, el empowerment deberá quedar impregnado en la cultura laboral, convirtiéndose en un hábito que busque la mejora continua, en constante cambio y perfeccionamiento. Logrando resultados bien, a la primera, siempre y cada vez mejor.

CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones buscan nuevos retos y hacen intentos por realizar mejoras en sus procesos y formas de trabajo. Lograr esto no es fácil y se requiere tomar en cuenta una serie de factores para conseguirlo; sin duda, el más importante de todos es el hombre. Por ello que diversos autores y de fechas recientes, citados a lo largo del presente trabajo, ensalcen la importancia del empowerment situándolo como una herramienta inagotable toda vez que trabaja con el factor humano como elemento primordial del cambio.

Al mismo tiempo, diversas fuentes sugiere al empowerment como proceso idóneo mediante el cual la empresa puede satisfacer a todos sus integrantes sean ejecutivos u operativos, y por lo tanto, a los clientes externos una vez que se han favorecido los niveles de productividad y calidad. Esto fomenta la efectividad en toda la organización e incrementa su rentabilidad.

De manera que, en base a la distinta información recabada, se confirmó el objetivo central de este trabajo, el cual sitúa al empowerment como un proceso para optimizar la cultura de efectividad laboral; y más aún, la relevancia de los beneficios de este proceso, según los diferentes testimonios recopilados, nos llevó a ampliar el objetivo principal hasta el diseño de un modelo que orientara su correcta implantación.

Tal modelo facilita su dirección operativa por los distintos profesionistas en la parte administrativa y actitudinal mismas que pueden ser dirigidas de manera adecuada por los psicólogos en las organizaciones, toda vez que el cambio primordial se centra en el deseo de cambio de los trabajadores, lo que trae consigo una serie de relevantes beneficios, ya que conocer teóricamente y ejecutar de manera práctica herramientas de vanguardia aumenta nuestras competencias laborales y extiende el campo de trabajo del psicólogo dentro del ámbito laboral.

A lo cual, podemos sostener, en base a la información recabada durante este trabajo de tesis, que los beneficios del empowerment sólo pueden lograrse si es implantado correctamente y para ello debemos reconocerlo como un proceso primordialmente de orden psicológico. De ahí, la propuesta del presente proyecto de involucrar al psicólogo en la implantación de dicho proceso.

De igual manera, seguir promoviendo empowerment en las empresas es una tarea relevante, ya que nos lleva a promover **un nuevo sentido humano en la organización**. Ver al facultamiento como un proceso psicológico más que administrativo incluye considerar al hombre como un ser integral, conciente de su propio ser y capaz de desarrollar su potencial. Además, podemos estar convencidos de la enorme capacidad y talento del personal mexicano para actuar con productividad, creatividad y responsabilidad siempre y cuando sea estimulado adecuadamente y se derriben las barreras que inhiben el proceso de cambio.

Esta visión es factible, como se ha planteado en este trabajo de tesis; ya que tal modelo de implantación del empowerment busca encontrar la mejor forma de estimular y canalizar la motivación natural de las personas hacia el desarrollo; trata de romper las barreras que tradicionalmente se han puesto para obstaculizar la enorme energía creadora. De tal manera que el trabajo como una de las principales actividades generadoras de la personalidad se contemplaría como un factor que facilita el desarrollo positivo del hombre.

En base a lo señalado anteriormente, se conforma una **reconceptualización del hombre y del trabajo**:

La óptica aquí derivada enfatiza en ver al trabajo como la actividad unificadora, portadora de la misión y la pasión necesarias para vivir, sobrevivir, pero también para afirmarse y realizarse. Desde esta perspectiva, el trabajo es la

más importante manifestación del hombre al operar la objetivación de sí mismo, al crear en compañía de otros hombres y al ser generador de desarrollo y crecimiento humano.

La conceptualización del trabajo como un motor generador de desarrollo, impulsor y liberador de grandes potenciales y como un factor que favorece la integración y socialización debe estar presente en la filosofía de los dirigentes empresariales al diseñar escenarios y formas de trabajo. Así mismo, el hombre, solo y aislado, no puede crear, necesita la cooperación, la unidad con los otros, que al conjuntarse generan sinergia y motivación en pro de alcanzar objetivos. Los altos índices de productividad se alcanzan por el manejo eficiente de los diferentes recursos y la visión del trabajador como el factor que dirige y guía a dichos recursos, pero además si el trabajador se siente motivado y satisfecho por haber sido tomado en cuenta en el diseño, se genera un impacto especial, se compromete y contagia a los demás integrantes, se desenvuelve adecuadamente en el ambiente por considerarse importante en el siendo esto la base fundamental del empowerment.

Con la óptica de instrumentación del empowerment, el trabajo significa un acto de sinceridad, llevar a cabo una intención, un deseo. Pero no es solamente un quehacer de las manos, la cabeza, de los órganos sensibles ni una cinestesia corporal, sino que al trabajar plasmamos lo que soñamos, codiciamos, envidiamos, es decir, objetivamos nuestras intenciones.

Con empowerment, trabajar significa realizarse como sujeto activo, haz o síntesis de pasiones, es potenciarse y acrecentarse. Mediante este esquema, los trabajadores se sienten vivos, dinámicos y experimentan la conciencia activa de su realidad individual. Así, el trabajo ofrece un futuro, perspectivas, horizontes y, de esta forma, da la posibilidad de continuar siendo lo que somos, perpetuarnos o inmortalizarnos en vida. En un lugar donde los trabajadores son facultados, trabajan no sólo para subsistir, sino para realizarse humanamente, es la actividad

por la que manifiestan lo que son. Ahora bien, cuando el esquema de trabajo es contrario al empowerment, se trabaja de una forma incesante, mecánica, sin objetivo ni razón finalista, entonces el trabajo, de expresión de una pasión natural, constitutiva del hombre, se transforma en impulsos obsesivos y respuestas alienantes, con efectos negativos en la salud mental y física.

El trabajador cuanto más consciente y responsable sea del orden de producción, menos se sentirá mercancía, ya que al participar esta convirtiéndose en un sujeto proactivo, innovador y liberador de su “espíritu” creativo, con el cual es capaz de alcanzar grandes objetivos, sus objetivos, ya que aunque también sean de otros, no importa porque éste se sabe parte de un equipo que le permitió sentirse útil, creador, un ser pensante con la tendencia a acrecentar sus esquemas mentales.

Por ello, es que la visión final de esta tesis sea la de conformar a través de empowerment una **empresa mexicana moderna**, capaz de generar una organización que en realidad facilite el desarrollo de la persona en sus diversas dimensiones, que la comprenda integralmente y genere condiciones propicias para su desarrollo, que encuentre en su energía la fuerza fundamental para transformar a la organización.

Así, una empresa donde se ejerce el empowerment responde con mayor rapidez a las demandas y expectativas de los clientes; puede satisfacer la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. También los superiores comparten su autoridad y poder con sus subordinados facultándolos para ello. Esto además de incrementar las probabilidades de supervivencia, e incluso de éxito; también brinda tranquilidad a los directivos; sienten que trabajan con gente capaz, responsable y comprometida.

Esto implica, entre otras cosas, acceder a formas distintas del manejo de poder, de una nueva relación entre directivos y empleados. Por tal razón, si una

empresa desea tener éxito requiere que el desarrollo individual de sus empleados se convierta en una práctica continua para el mejoramiento de su organización.

Por lo antes expuesto, no queda duda de que el empowerment es una excelente estrategia, sin embargo se requiere un compromiso sincero y mucha constancia, involucra un gran esfuerzo de todas las personas que forman parte de la organización, lo que se traducirá en una nueva cultura organizacional.

En otro orden de ideas, dado el impacto comprobado del empowerment en las organizaciones, es imprescindible analizar y evaluar su relación con otras herramientas que igualmente buscan conseguir la optimización de sus resultados como es el caso del “XQ” o la “inteligencia de ejecución”, la cual mide la brecha de ejecución existente entre la meta establecida y el logro de la misma y ha venido a revolucionar la visión de negocios en los últimos años. Así como otras implementaciones relacionadas con redefiniciones del factor humano que buscan favorecer la efectividad de las organizaciones. Siendo esto una propuesta interesante a retomar para futuras investigaciones.

Finalmente, resulta interesante analizar la viabilidad de ejecutar empowerment en otro tipo de organizaciones del ámbito educativo y social.

*“Si avanzamos en la dirección de nuestros sueños,
encontraremos un éxito inesperado
en cualquier momento.”*

Henry David Thoreau



REFERENCIAS

- Aguado, R. (2001). El Saber de la Empresa. [49 párrafos] [En red]. Disponible en:
<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/sabe.html>.
- Alles, M. (2000). Innovación de la organización. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos aires: Garnica.
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M. (2000, abril). Motivación y satisfacción laboral [67 párrafos]. Revista de Psicología Laboral en Línea [En red]. Disponible en:
<http://www2,udec.cl/ivalfaro/apsique/laboral/motysatis.html>.
- Bennis, W. (2005). ***El deseo de liderar***. Conocimiento & Dirección. 62 8-22.
- Bickham, W. (1996). Liberación del espíritu humano en el trabajo. México: Panorama.
- Blanchard, K., Carlos, J. y Randolph, A. (1996). Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a sus empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma.
- Braverman, H. (1982). Trabajo y capital monopolista. Barcelona: Nuestro Tiempo
- Brown, J. (1992). La psicología social en la industria. México: Fondo de cultura económica.
- Coratella, W. (2001). ***100 Empresas clase mundial. Telecomunicaciones. Mundo Ejecutivo. Ranking de Inversión Social y Top of Mind***. Edición especial (05), 270-309.

Chapa, F. (2004). ***Dirección general. Al servicio del talento.*** Alto Nivel Estrategia de Negocios. 07 (191), 74-79.

Charnes, G. (2001, mayo). Aprendizaje Organizacional. [53 párrafos]. Revista de Administración Empresarial en Línea. [En red]. Disponible en:
http://www.utem.cl/direplan/artiaprendizaje_fm.htm.

Chiavenato, I. (2000). Gestión del talento humano. Barcelona: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc. Graw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.

DiCaprio, N. (1989). Teorías de la personalidad. México: Mc Graw-Hill.

Etzion, A. (2000). Las organizaciones modernas. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Friedman, G. (1970). El hombre y la técnica. Barcelona: Ariel.

Galicia, F. y Espinosa, H. (1999). Cultura organizacional. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. España: Trillas

García, M. (1999). Calidad de vida en el trabajo. Herramienta para la productividad. Tesis de licenciatura, Universidad del Valle de México Campus Insurgentes Norte, D. F., México.

Garza, B. (2001, abril). Las organizaciones que aprenden. [53 párrafos]. Revista Proyectos Organizacionales. [En red]. Disponible en:
<http://www.proyecciones.org.mx/n9/exaula/bgarza.html>.

Giral, B. (1998). Cultura de efectividad. México: Iberoamérica.

Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. México: Vergara.

Goleman, D. Kaufman, P. y Ray, M. (2000). El espíritu creativo. Argentina: Vegara.

Hardy, G. (1999). Administración efectiva del cambio. México: Panorama.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Howell, W. (1979) Psicología industrial y organizacional. México: Manual moderno.

Katz, J. y Kahn, L. (1991) Psicología social en las organizaciones. España: Martínez Roca.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1997) La sabiduría de los equipos. México: CECOSA

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional. México: Mc.Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, A. (2004). Administración. Una perspectiva global. México: Mc. Graw Hill.

Labrado, F. M. (2000). Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Administración para la producción con calidad. Barcelona: Mc.Graw Hill.

Mandel, E. (1974). Tratado de economía marxista. México: Era.

Martínez, Y. (2004). **Cómo lograr la efectividad organizacional.** Transformación. Información de tecnología y administración para la pequeña y mediana empresa. 1 01 (4), 18-23.

Mc. Gregor, D. (1982). Mando y motivación. México: Diana.

Mc. Quaig, J. (1985). Cómo motivar a la gente. Problemas y procedimientos. México: Diana.

Moutafián, J. (2001, marzo). Administración del cambio organizacional [49 párrafos] [En red]. Disponible en:
<http://www.winred.com/colaboradores/colaborador30.htm>.

Platas, R. (1998). Diferencias de satisfacción laboral entre supervisores, gerentes y directivos en una empresa bancaria. Tesis de licenciatura, Universidad del Valle de México Campus Insurgentes Norte, D. F., México.

Reig, E. y Jauli, I. (2001). El líder interior. México: Norma.

Riccardi, R. y López, J. (1995). El arquitecto del desarrollo humano y organizacional. México: Macchi.

Riesgo, M, L. (1998). Por una empresa más humana; España: Eunsa.

Rodríguez, S. (2000). Recursos Humanos: su misión trascendente y ética. Cómo alcanzar la efectividad organizacional. México: Grijalbo.

Scott, C. y Jaffe, D. (1994). Empowerment : cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. México: Iberoamérica.

Steve, M. y Graham, W. (1999). Empowerment eficaz. México: Panorama.

Villanueva, R. (2001). **100 Empresas clase mundial. Aerolíneas, hoteles y entretenimiento.** Mundo Ejecutivo. Ranking de Inversión Social y Top of Mind. Edición especial (05), 386-408.

Weiss, H. D. (1991). Cómo obtener lo mejor de la gente. México: Aguilar.