

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATELAMA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**“EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO ADMINISTRATIVO
PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL”**

**ROCIO EUNICE LOPEZ CIFIENTES
LUCIA DE LOS ANGELES NORIEGA ARRIAGA**

GUATEMALA, 08 DE AGOSTO DE 2005.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATELAMA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**“EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO ADMINISTRATIVO
PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL”**

Informe Final de Investigación
Presentado al Honorable Consejo Directivo
De la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por

**ROCIO EUNICE LOPEZ CIFIENTES
LUCIA DE LOS ANGELES NORIEGA ARRIAGA**

Previo a optar al Título de

PSICOLOGAS

En el grado académico de

LICENCIATURA

GUATEMALA, 08 DE AGOSTO DE 2005.

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelme Gasparico Barrientos
RIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PISCOLOGICAS

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Álvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
REG. 279-2004
CODIPS 1337-2005

**De Orden de Impresión Informe Final
de Investigación**

08 de agosto de 2005

Estudiantes

Rocío Eunice López Cifuentes
Lucía de los Ángeles Noriega Arriaga
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto OCTAVO (8º), del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL CINCO (48-2005), de la sesión del Consejo Directivo del 05 de agosto de 2005, que copiado literalmente dice:

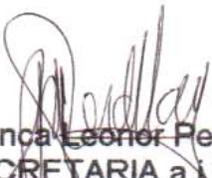
OCTAVO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: **"EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL"**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

ROCÍO EUNICE LÓPEZ CIFUENTES	CARNET No.	1998-22599
LUCÍA DE LOS ÁNGELES NORIEGA ARRIAGA	CARNET No.	1999-18163

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Fabiola Díaz Montenegro y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para la Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i.





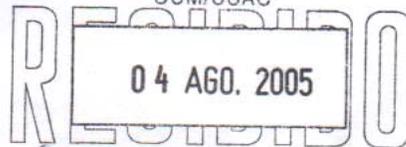
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: scpspsic@usac.edu.gt

CIEPs. 76-2005
REG. 279-2004

Guatemala, 3 de agosto de 2005

INFORME FINAL

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



Firma: MBR hora: 18:00 Registro: 27904

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

**“EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO ADMINISTRATIVO
PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL”**

ESTUDIANTE:

CARNÉ No

Rocio Eunice López Cifuentes
Lucía de los Ángeles Noriega Arriaga

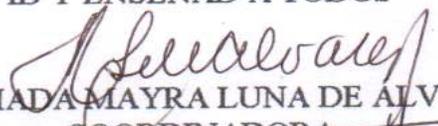
199822599
199918163

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener
ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

c.c. Revisor/a
Archivo

MLDA/edr



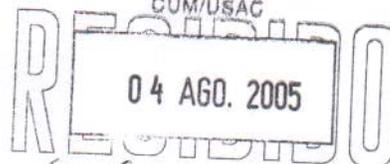


ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: acepsic@usac.edu.gt

CIEPs. 77-2005

Guatemala, 2 de agosto de 2005

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAG



Firma: *[Signature]* hora 18:00 Registro 279-04

LICENCIADA
MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
CIEPs. "MAYRA GUTIÉRREZ"
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

LICENCIADA DE ÁLVAREZ:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

**"EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO ADMINISTRATIVO
PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL"**

ESTUDIANTE:

Rocío Eunice López Cifuentes
Lucía de los Ángeles Noriega Arriaga

CARNÉ No.

199822599
199918163

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el
Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y
solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
LICENCIADO MARCO ANTONIO GARCÍA ENRÍQUEZ
DOCENTE REVISOR

c.c.: Archivo
Docente Reviso/a

MAGE/edr



Guatemala, 5 de abril de 2005

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora del Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-
Escuela de Psicología

Respetable Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a Ud., para informarle que he procedido a la asesoría del Informe Final de Investigación del trabajo titulado:

**EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO
ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL**

Presentado por las estudiantes:

Carné No.

Rocío Eunice López Cifuentes

199822599

Lucía de los Angeles Noriega Arriaga

199918163

Por considerar que el mismo cumple con los requerimientos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs-, solicito que se proceda con los tramites respectivos.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Fabiola Díaz Montenegro
Asesora



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c: Control Académico
CIEPs.
Archivo
REG. 279-2004

CODIPs. 396-2005

De aprobación de proyecto de Investigación

01 de septiembre de 2005
Reposición

Estudiantes

Rocío Eunice López Cifuentes
Lucía de los Ángeles Noriega Arriaga
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a usted el Punto DÉCIMO SÉPTIMO (17º) del Acta DOCE GUIÓN DOS MIL CINCO (12-2005) de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 18 de febrero de 2005, que literalmente dice:

"DÉCIMO SÉPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación, titulado: **"EMPOWERMENT, UNA HERRAMIENTA DE CAMBIO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL"**, de la Carrera: Licenciatura en Psicología, presentado por:

ROCÍO EUNICE LÓPEZ CIFUENTES

CARNÉ No. 1998-22599

LUCÍA DE LOS ÁNGELES NORIEGA ARRIAGA

CARNÉ No. 1999-18163

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-, resuelve **APROBARLO** y nombrar como asesora a la Licenciada Fabiola Díaz Montenegro y como revisor al Licenciado Marco Antonio García Enríquez."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i.



/Gladys

ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS

Por el don de la vida y la sabiduría que permiten llegar hoy a la meta propuesta.

Mis Padres:

Edgar Noé López Fuentes (Q.E.P.D), por sus sabios conocimientos, formación idónea y el ejemplo de constancia.

Flor de María Cifuentes, por el ejemplo de fortaleza, trabajo duro y férrea voluntad.

Mis Hermanos:

Gaby, Edgar y Mayra por su apoyo y cariño.

Mis sobrinos:

Jacky, Juanfra y Manolito

Por hacerme participe de su alegría, cariño, ternura y travesuras.

Mi compañera y amiga:

Lucia de los Ángeles Noriega

Mi novio y amigo

Oscar González, por brindarme apoyo, amor y comprensión.

ROCIO

ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS

Por darme vida, y por ser fuente inagotable de sabiduría

Mis Padres:

Rosa Alva Arriaga de Noriega y Raúl Mariano Noriega de León, por todo su apoyo, amor y por el ejemplo de esfuerzo y humildad.

Mi Hermano y su familia:

Juan Pablo, Astrid y Paolita, por su ayuda y cariño.

Mis Abuelos y demás familia:

Por su amor y por acompañarme siempre con sus oraciones.

Mis Amigos:

Por su alegría y amistad sincera.

LUCIA

AGRADECIMIENTOS

A:

DIOS

GUATEMALA

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

Por darnos la oportunidad de prepararnos profesionalmente.

Los Licenciados:

Revisor: Marco Antonio García

Asesora: Fabiola Díaz Montenegro

Por compartirnos sus conocimientos, apoyo y orientación a esta investigación.

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Fabiola Díaz Montenegro
Licenciada en Psicología
No. Colegiada 6138

Juan Antonio Álvarez Caal
Licenciado en Psicología
No. Colegiado 7584

INDICE

Pág.

PROLOGO

CAPITULO I

I INTRODUCCIÓN	1
1.1 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS TRADICIONALES	3
1.2 DEFINICIÓN SOBRE EL EMPOWERMENT	6
1.2.1 Traducción de la palabra Empowerment.....	7
1.2.2 El por qué del Empowerment	7
1.2.3 Principios de Empowerment.....	9
1.2.4 Valores del Empowerment	10
1.2.5 El camino hacia Empowerment.....	10
1.2.6 Cambio y Empowerment	11
1.2.6.1 Hacia el proceso.....	13
1.2.6.2 Hacia la responsabilidad.....	13
1.2.6.3 Hacia el aprendizaje	14
1.3 Rediseño Organizacional	14
1.4 El Papel de la Calidad	15
1.5 ¿Qué se debe tener claro al implementar el Empowerment?	16
1.6 ¿Cómo crear una empresa con Empowerment?	16
1.6.1 Planes de carrera y desarrollo.....	18
1.6.2 Un desarrollo de habilidades de liderazgo.....	18
1.6.3 Un desarrollo de habilidades técnicas y de puesto.....	19
1.6.4 Desarrollo de técnicas para resolver problemas.....	19
1.6.5 Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente.....	19
1.6.6 Áreas de soporte técnico	19
1.6.7. Equipos de trabajo.....	20
16.7.1 Creación de Equipos de Trabajo	20

1.7 El Liderazgo en el Empowerment	27
1.8 Modelo de liderazgo para el Empowerment.....	28
1.8.1 El líder facilitador y el equipo con Empowerment.....	30
1.8.1.1 Guía con visión, no con tradición.....	31
1.8.1.2 Aprendiz no maestro.....	31
1.8.1.3 Enfoca el proceso no el contenido.....	31
1.8.1.4 Facilitador no controlador	31
1.8.1.5 Entrenador no experto	31
1.8.1.6 Liga, no acumula	31
1.8.1.7 Toma en cuenta las emociones.....	31
1.9 ¿Cómo integrar a la gente hacia el Empowerment?	32
1.9.1 El primero	34
1.9.2 El segundo.....	34
1.9.3 El tercero	35
1.10 Papel del Gerente en los grupos de trabajo con Empowerment.....	35
1.11 Resultados Positivos Del Empowerment	35
1.12 Consecuencias negativas del Empowerment en las empresas	37
1.13 Premisas	38
1.14 Hipótesis	41
1.15 Indicadores	42

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
2.1 Descripción de la Muestra	43
2.2 Instrumentos de Recolección de datos	43
2.2.1 Observación Indirecta.....	43
2.2.2 Cuestionario Cerrado	44
2.2.3 Instrumentos Elaborados.....	44
2.3 Técnicas de Análisis Estadístico	45

CAPITULO III

3.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... 46

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones 59

4.2 Recomendaciones 60

4.3 Bibliografía..... 61 – 62

4.4 Anexos..... 63 _ 68

PROLOGO

En la actualidad las organizaciones se han reestructurado para liberarse del modelo tradicionalista de administrar, basado en estructuras piramidales, burocráticas, rígidas, centralizadas e inflexibles y en su lugar equiparse con herramientas, conocimientos, actitudes, destrezas e información que les permitan lograr el éxito deseado, construyendo así empresas de clase mundial, alto desempeño, que movilicen el potencial latente de la gente y poder enfrentar los retos de la competencia. De igual manera las organizaciones tienen que afrontar fuerzas revolucionarias, como los cambios acelerados de la tecnología y los productos, la competencia global, el surgimiento del TLC, la inestabilidad política, los cambios demográficos, las tendencias hacia una sociedad de servicios y la era de la información. Uno de los factores observados de mayor incidencia en la administración empresarial es el hecho de que éstas poseen una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que aprovecharse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico, mundo que está cambiando con tanta rapidez que aquellas organizaciones que hacen caso omiso a la situación se van quedando atrás, las pesadas capas de administración son tan mortales debido a que el tiempo en que tardan las decisiones en subir por jerarquía y volver a bajar, el cliente ya se ha ido y optado por un servicio más eficiente, hay que permitirle a la gente demostrar de cuánto es capaz, sin embargo uno de los temores de facultar la fuerza de trabajo no es solamente el hecho de perder poder y control, también de perder el empleo, las cosas no suceden de esta manera los empleos no se pierden, solamente cambian de naturaleza, esto quiere decir que en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados como suele hacerse, se trata de que el gerente actúe como lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización, creando así un modelo de administración proactiva antes que reactiva. Por ello las organizaciones deben informarse, capacitarse y aventurarse hacia la utilización de nuevas herramientas que como el Empowerment les permita ser más competitivas.

Los objetivos de esta investigación fueron el dar a conocer de que trata el Empowerment, cuáles son sus valores, indicadores de aplicación, importancia y eficacia dentro de las organizaciones, por eso se dice que dicho enfoque se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio,

Así mismo el Empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización de igual manera permite a los jefes de éstas, se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos que sustenten la excelencia.

Esta investigación contribuyó en el campo de la Psicología Industrial dado a que no se cuenta con mucho material referente al tema, podrá servir como marco de referencia para futuras investigaciones determinando de qué manera el maximizar las capacidades del recurso humano benefician a la organización y a sí mismos, puesto que les brinda 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.

Se agradece a las organizaciones, gerentes y/o asistentes de Recursos Humanos su aportación en beneficio de la realización de esta investigación.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Si hay algo claro en la actualidad es la creciente complejidad del entorno y la competitividad empresarial, por lo que las organizaciones tienen que cambiar su forma de proyección hacia los clientes, adaptarse a las nuevas exigencias y a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso.

Por esto, es importante hacer notar que la presente investigación pretende dar a conocer una de las muchas herramientas que hoy día están al alcance de las organizaciones, las cuales por su aplicación adecuada logran el éxito empresarial.

El Empowerment, es un nuevo concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, basado en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, provee de elementos que fortalecen los procesos que llevan a las empresas a su óptimo desarrollo, se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, posee facultades para evaluar, mejora la calidad del desempeño y el proceso de información, además proporciona ideas para las estrategias del negocio, todo esto con el objetivo de aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

No podemos dejar de mencionar el papel que juega el departamento Recursos Humanos en este programa, el cual consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa.

Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, por consiguiente los objetivos de la R.R.H.H derivan de los objetivos corporativos y de las metas trazadas por el equipo gerencial, siendo estos los promotores y supervisores de la implementación del programa de Empowerment.

La misión del psicólogo que laborará en organizaciones cada vez más complejas es ser líderes, piezas fundamentales y mediadores entre la gerencia general, y todos los colaboradores de los distintos departamentos de la organización.

Como medio de fortalecimiento de la investigación se realizó una encuesta con una muestra de 20 personas comprendidas entre los 20 a 65 años de edad, de sexo femenino y masculino que se desempeñan como gerentes y/o asistentes de Recursos Humanos, en diferentes empresas de la ciudad capital.

Para una mayor comprensión el trabajo se ha dividido en 4 capítulos.

En el capítulo I, se desarrolla información acerca del Empowerment, su definición, principios, valores, modelo de liderazgo, la integración de la gente, el papel que juega el gerente y las ventajas y desventajas. En el capítulo II se desarrolla la información referente a las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis estadístico. La presentación, análisis e interpretación de resultados se desglosan en el capítulo III, finalmente en el capítulo IV encontramos las conclusiones y recomendaciones.

MARCO TEORICO

1.1 Características de las Empresas Tradicionales:

Hoy en día las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otros tipos de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte de la curva de aprendizaje así como la adaptación al cambio, que las organizaciones deben sufrir. Todavía, de alguna manera, se utiliza el tradicional entrenamiento de cursillos por unas cuantas semanas que sólo formarían parte de un currículo y no del desempeño diario de la organización. Es necesario que las empresas reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible. Probablemente en las empresas tradicionales han atendido seminarios, diplomados así como otros cursos, y leído muchos libros y manuales. “Si se emplea consultores en la organización, siempre estos dicen: palabras maravillosas, que tienen sentido completamente, estos vienen se organizan y se van, casi siempre son buenos en su trabajo y realmente trabajaran duro, traen con ellos conceptos valiosos del mercado y hacen todo lo posible por enseñar en la organización”.¹

Algunas veces es imposible para un consultor cambiar los hábitos administrativos de una organización por lo que cuando el consultor se va el programa se viene abajo. El cambio no se da, no es implementado. El modelo clásico de cambio en una organización es el siguiente: inicia en un estado estático para moverse a un estado caótico, posteriormente regresa a un estado estático. El problema con este paradigma es que para cuando la organización se convence de dar un paso hacia el cambio, la oportunidad de acceder a ese cambio pasa. Aún más, los ciclos de cambio son ahora tan frecuentes que el modelo deseado no puede ser implementado por completo, hay que adaptarlo.

1. Buchholz, Steve y Roth, Thomas. Como crear un equipo de alto rendimiento en su empresa, Editorial Atlántida, Madrid España 1996 PP. 15

Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde ésta, está siendo ineficiente. El problema es que, la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada.

Algunos de los aspectos malos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento pueden ser los siguientes:

- ✓ Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- ✓ Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- ✓ A la gente sólo le importa sus cheques de pago, sus vacaciones y sus pensiones.
- ✓ La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego haz lo menos posible.
- ✓ Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- ✓ Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- ✓ Nadie asume más responsabilidad de la necesaria.
- ✓ Si el trabajo no sale, es solamente mi responsabilidad y de nadie más.
- ✓ Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- ✓ A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- ✓ Si se dice, "Si no le echan ganas, se quedarán sin trabajo", pero eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.

Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración. Muchas compañías para intentar mejorar estas situaciones han intentado muchos métodos, como los que citaremos:

- ✓ Pláticas motivacionales
- ✓ Círculos de calidad
- ✓ Sueldos más altos

- ✓ Calidad de vida en el trabajo
- ✓ Organización aplanada
- ✓ Equipos de trabajo
- ✓ Sistemas de sugerencias
- ✓ Más entrenamiento
- ✓ Mejores comunicaciones
- ✓ Relaciones más cercanas
- ✓ Seguridad en el trabajo
- ✓ Sistema de sugestión
- ✓ Empleado del mes
- ✓ Creación de equipo
- ✓ Enriquecimiento de puestos
- ✓ Sinergia del grupo
- ✓ y muchos otros programas

Pero con todo ello, lo único que ha sucedido son puros resultados inciertos, de corta duración, desalentadores, contraproducentes, confusos o insignificantes.

“La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, cosa que no siempre se da, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo, ésta estructura hoy en día ya no está siendo efectiva en muchas de las organizaciones”.²

2. Blanchard, Ken Carlos, Jhon Randolph, Alan **Empowerment**, Editorial Norma, México 2000, p.p 23
3. Wilson, Terry. **Manual del Empowerment**, Editorial Gestión, ;México 2000, p.p. 42

Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción y a esto se le conoce como EMPOWERMENT.

1.2 Definición sobre el Empowerment:

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados, transmitiéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Podemos decir que el Empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización. “También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos, ya que gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía y se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio, todo esto con el objetivo de aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”.³

Así mismo el empowerment, ocurre cuando la gerencia se compromete y apoya a todos sus colaboradores, dándoles libertad y creando en ellos destrezas, compromisos y responsabilidades que les permitan desempeñarse en sus tareas logrando los resultados deseados siempre y cuando estos se ajusten a los valores de la organización.

El personal a todo nivel dentro de la organización debe estar consciente que los resultados y beneficios que brinda el empowerment, no se reflejan a corto plazo, ya que para alcanzarlos se requiere de objetivos consistentes, un cambio de conciencia, pensamientos, creencias y acciones a nivel colectivo, así como un

enfoque adecuado, entrenamiento, aceptación de los nuevos valores y reconocimiento, que se logra a través de la práctica y el deseo de cada uno de los miembros de la organización en estar dispuestos a aceptar los cambios.

1.2.1 Traducción de la palabra Empowerment:

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, a continuación se presentan diversas traducciones"⁴ sobre lo que significa la palabra "Empowerment":

- ✓ Dar o conceder
- ✓ Poder.
- ✓ Facultar
- ✓ Habilitar
- ✓ Capacitar
- ✓ Autorizar
- ✓ Potenciar
- ✓ Permitir
- ✓ Otorgar el derecho (o la facultad) de
- ✓ Comisionar
- ✓ Delegar

1.2.2 El por qué del Empowerment:

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

4. http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/iso_efqm.php

“Si hay algo claro en la actualidad es la creciente complejidad del entorno y la competitividad, por lo que las empresas tienen que cambiar su forma de proyección hacia los clientes y adaptarse a las nuevas exigencias dentro de las que podemos mencionar:

1.2.2.1 Estar centradas en el cliente:

Debido a que el cliente es el generador de recursos para la organización y tiene expectativas crecientes y cambiantes.

1.2.2.2 Ser ágil:

El cliente de hoy necesita rapidez en las relaciones con la organización con lo que la estructura organizacional debe ser ágil en su respuesta a los clientes tanto en cambios estratégicos del entorno, como en el día a día de la organización. El cliente no permite que su interlocutor no tenga capacidad de decisión y que la organización sea poco ágil debido a la burocracia interna.

1.2.2.3 Ser flexible:

El cliente además de ser exigente, tiene expectativas continuamente cambiantes por lo que la organización debe ser flexible y para ello se necesita la flexibilidad de las personas que la integran.

1.2.2.4 Mejorar continuamente:

Todas las personas en la organización deben aceptar el hecho de que la organización debe mejorar continuamente para ser competitiva.

1.2.2.5 Ser Competitiva en Costos:

Además de lo anteriormente desarrollado, los clientes quieren los productos y servicios a un costo adecuado por lo que se han de tener procesos eficaces y eficientes”⁵.

5. Scott, Cynthia y Jaffe, Dennis **Empowerment**. Editorial Iberoamerica Mexico 1998. p.p 35

De esta manera, el costo de supervisión es demasiado importante para poder mantenerse en una organización moderna, las personas han de tomar decisiones y así evitar la supervisión continua. Cuando se hace la reflexión de cuál es el costo de una persona en una organización con supervisión continua se comprueba que es mucho mayor que en una organización con personas autónomas y con poder de decisión.

Todos estos elementos hacen que se tengan que cambiar las estructuras organizacionales para poder responder al nuevo entorno. Dentro de las nuevas necesidades de las organizaciones, se podrían englobar conceptos como liderazgo, comunicación interna, equipos autodirigidos, etc. o podemos agruparlos todos en uno y darles el nombre de Empowerment.

1.2.3 Principios de Empowerment

“Dentro de los principales principios que Wilson, Terry hace mención para lograr una efectiva implementación del Empowerment en las empresas se encuentran:

- ✓ Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- ✓ Definir estándares de excelencia.
- ✓ Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- ✓ Reconocer oportunamente los logros.
- ✓ Confiar en el equipo.
- ✓ Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas (mejoramiento continuo).
- ✓ Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- ✓ Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
- ✓ Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna”⁶

6.Op. Cit. 5.Wilson, Terry . p.p. 06

1.2.4 Valores del Empowerment

El concepto de valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta a la vida de cada individuo y cada grupo social. En el Empowerment podemos mencionar los siguientes valores:

- ✓ Orgullo: sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- ✓ Unión y Solidaridad: esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- ✓ Voluntad: deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- ✓ Atención a los detalles: hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- ✓ Credibilidad: confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

1.2.5 El camino hacia Empowerment

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de Empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto. Durante el desarrollo de Empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas sino enfrentarlos y resolverlos, unos de estos tropiezos pueden ser :

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que no se es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: Culpar a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

Para eso es necesario que se haga una valoración del estado actual de la organización, ya que esto ayudará a minimizar los tropiezos en el camino hacia en Empowerment para luego dar inicio a la primera etapa que es hacer una evaluación a la organización y consiste en realizar un cuestionario que debe ser diligenciado por todos los miembros de la organización, las siguientes preguntas son una guía para elaborar la valoración:

1. ¿Cuál es la estrategia actual de negocios?
2. ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
3. ¿Qué sistema de recompensas y reconocimiento existen para los individuos o los equipos?
4. ¿El entrenamiento está relacionado con las necesidades de los negocios?
5. ¿El liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en los aspectos de toma decisiones y flujo de información o en un liderazgo compartido?
6. ¿Se estimula una comunicación con los empleados y se les responde?

1.2.6 Cambio y Empowerment:

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "Parálisis por análisis" (detenerse a pensar demasiado las cosas) Dado que la gente, para cambiar debe poseer y sentir el cambio.

“La gente tiene cinco preocupaciones:

- ✓ La gente quiere más información.
- ✓ Se pregunta cómo el cambio los afectará personalmente.
- ✓ Se pregunta que necesitará para implantar el cambio.
- ✓ Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.
- ✓ ¿Qué se requiere para lograr el cambio?”⁷

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar más, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes tres factores:

- ✓ Decida lo que quiere lograr.
- ✓ Descubra dentro de esa visión, lo que sus clientes quieren y necesitan, escuchando a los consumidores y aprendiendo de ellos.
- ✓ Entregue lo que prometa y un por ciento más descubriendo nuevas formas de exceder las expectativas del cliente.

El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, pero el aplicarla de manera permanente es otra cosa.

No solamente estamos aprendiendo que la información no lo es todo, sino que también aprendemos que cuando se entrega, debe serlo a tiempo.

"El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno".⁸

Empowerment es más que un estado de la mente, más que un conjunto de comportamientos en equipo incluso más que políticas organizacionales.

7.<http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sicashtml>

8.<http://www.monografias.com/trabajos15/sica/sicashtml>

No puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, comportamientos del equipo y valores organizacionales y sobre todo los cambios en la forma de pensar de todos los miembros de la organización.

“Cambiar a Empowerment de una organización tipo pirámide a una organización circular requiere una serie de cambios de mentalidad. Algunos de estos cambios incluye una drástica reorientación en el modo cómo vemos nuestro trabajo. Por ejemplo algunos cambios son:

Sin Empowerment

Esperar ordenes
Hacer las cosas correctamente
Reactivo
Contenido
Jefe responsable
Buscar culpables

Con Empowerment

Tomar decisiones
Ser proactivo
Creativo y productivo
Proceso y contenido
Todos responsables
Resolver problemas”.⁹

Empowerment requiere de tres cambios importantes en las resoluciones de todos los que forman una organización:

1.2.6.1 Hacia el proceso:

Además de alcanzar sus objetivos en grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos. Debe ser capaz de lograr sus objetivos otra vez, y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando una conciencia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

1.2.6.2 Hacia la responsabilidad

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 todo el mundo debe participar para que el grupo crezca y se desarrolle.

9. Idem. 5.Wilson, Terry . p.p. 680

1.2.6.3 Hacia el aprendizaje

La organización tradicional era reactiva hacia los planes de alta gerencia o al ambiente de negocios en la organización de Empowerment, cuando el personal esta deseando acción, busca y resuelve problemas, toma riesgos, expresa y trabaja en conjunto. No espera a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.

La parte fundamental del cambio para tener una organización con Empowerment, es el giro que hoy puede hacer para poner atención cómo se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resuelve los problemas empleando el aprendizaje activo, poniendo atención al proceso, tomando responsabilidades y buscando el aprendizaje.

Otros aspectos importantes a tomar en cuenta son:

1.3 Rediseño Organizacional

Los lugares de trabajo actuales buscan: calidad, mejoras continuas, crear más productos con menos recursos.

En medio de ese caos, un gerente o equipo de trabajo necesita iniciar sus propias repuestas a los cambios alrededor de ellos, el grupo de trabajo forma una barrera protectora trabajando juntos para responder a los cambios y protegiéndose entre sí de la atención que éste causa y adaptar su propio trabajo de Empowerment. Debe trabajar unido, sus metas tienen dos caminos, el primero es llenar las necesidades operacionales y el segundo es encontrar el tiempo para analizar la forma como el grupo está alcanzando sus metas.

No es un trabajo de un solo procedimiento sino un proceso continuo, sin embargo este proceso de rediseño puede ser algunas veces bastante cerrado.

1.4 El Papel de la Calidad

Muchas compañías tienen programas de mejoramiento de calidad esta orientado a que la gente busque en cada uno de sus procesos y descubra fuentes de dificultades, defectos, ineficiencias, redundancias, variaciones confusiones y cree nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

La gente que está haciendo el trabajo es la que puede rediseñar un proceso de mejoramiento de programas de calidad no un equipo externo de ingenieros o consultores, el grupo debe tomarse el tiempo para pensar como está haciendo las cosas, es el camino mediante el cual el grupo puede ayudarse a una organización piramidal a una circular. La creación de estructuras circulares muy frecuentemente paralelas a las relaciones de jerarquía de las pirámides tradicionales. Para crear un cambio real, cada uno de los niveles de la organización debe experimentar cambios de segundo nivel y para ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Resoluciones: los empleados ven su trabajo con un enfoque, trabajo y responsabilidad.

Relaciones: las relaciones en el equipo se convierten en un asunto vital y se enfocan tanto al proceso como a su contenido, envuelto en comunicaciones dando y recibiendo retroalimentación.

Estructura organizacional: se adoptan políticas prácticas e incentivos que vayan de acuerdo al valor de Empowerment.

“Para que éste enfoque funcione es necesario cambiar toda la forma de administrar la empresa, muchos gerentes van equivocadamente al cambio de Empowerment como un cambio no muy profundo, lo hacen como un simple juego de nuevas instrucciones, pero el cambio a Empowerment, representa un cambio en todo lo relacionado con un grupo desde el modo que la gente ve la organización o hasta la forma de trabajar juntos”.¹⁰

10. <http://www.cinergiasempresariales.com/calidad.asp>

La mayoría de las veces los factores que intervienen en el cambio son fuerzas externas que obligan a la organización a que cambie, como las siguientes:

1. Competencia global acelerada
2. Clientes insatisfechos.
3. Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
4. Organizaciones más planas y lineales.
5. Inercia y lucha burocrática.
6. Tecnología que cambia rápidamente.
7. Cambio de valores en los empleados.
8. Estancamiento en la eficiencia o la productividad

1.5 Qué se debe tener claro al implementar el Empowerment:

Todos los miembros de la empresa deben tener claro qué se desea alcanzar con la implementación del Empowerment, podemos hacer referencia a lo siguiente

- ✓ La satisfacción del cliente final.
- ✓ Mejorar el acabado y calidad en los productos terminados.
- ✓ Personal más capacitado y consciente de los objetivos trazados por la organización.
- ✓ Mejorar el clima organizacional.
- ✓ Las organizaciones deben revisar la cultura existente, así como las estructuras tanto físicas como organizacionales, para cambiar lo que sea inadecuado.

1.6 ¿Cómo crear una empresa con Empowerment?

Todos los miembros de las empresas deben conocer que el Empowerment es un sistema de valores y creencias, y que no es un programa con principio y fin. Para eso es necesario que todos los niveles de la empresa entiendan que el Empowerment le brinda facultamiento y la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones

necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla. También son necesarios los valores que actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación de persona/puesto.

“Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos.

La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma”.¹¹

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa y programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa.

Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

11.Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe **Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo**
Editorial Iberoamerica, México, 2002, p.p 58

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles (agentes de cambio). Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener Empowerment.

Al localizar a personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente "energetizado", aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos. Además, las opciones de promoción y selección de una empresa significan que ella tiene un ambiente de Empowerment, también son importantes que se consideren los siguientes puntos:

1.6.1 Planes de carrera y desarrollo. Sistemas de información, políticas de reembolsos por viajes, procedimientos para planificación de sucesión, disciplina, normas de personal, normas de reembolso por matrícula, círculos de calidad, buzón de sugerencias, etc. Todos estos sistemas pueden infundir en las personas un sentido de poder, o hacerlas sentir como si no tuviesen ningún poder. Estos sistemas deben revisarse y ajustarse continuamente.

1.6.2 Un desarrollo de habilidades de liderazgo. Los Líderes tienen un gran impacto sobre el grado de Empowerment que siente su gente. Esto es consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan, y la retroalimentación y refuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma. Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las gentes en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

1.6.3 Un desarrollo de habilidades técnicas y de puesto. Los colaboradores se encargan de tareas adicionales y tienen una rotación frecuente de tareas. Ellos deben entender la forma en que deben realizar cada tarea, no sólo de su propio trabajo, sino de todo lo que impacta a su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada energiza más al personal que proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

1.6.4 Un desarrollo de técnicas para resolver problemas y entrenamiento en habilidades interpersonales. La gente con Empowerment, ya sea individualmente o en equipo, interacciona más frecuentemente con sus compañeros de trabajo, proveedores, clientes, gerencia. Se espera que la gente identifique los problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias. El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

1.6.5 Un desarrollo de habilidades para el servicio al cliente. Las empresas con Empowerment se concentran en las habilidades de servicio a clientes, debido a que su personal de primera línea representa a la empresa ante el cliente. Una empresa que tenga Empowerment proporciona el entrenamiento que el personal de servicio de primera línea necesita para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

1.6.6 Áreas de soporte técnico. Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe de considerar el personal de los grupos de apoyo (ingeniería, contabilidad, capacitación). Esto puede ayudar a la gente de primera línea a desarrollar un sentido de responsabilidad y de posesión del puesto. Se requiere un continuo entrenamiento y apoyo de la gerencia para ayudarlos a asumir nuevos papeles. El personal de apoyo que realice eficazmente las actividades de entrenar, reforzar y ofrecer

ayuda sin quitar responsabilidad, desarrolla la confianza y las habilidades de los colaboradores. La gente con Empowerment toma gradualmente una mayor parte de las responsabilidades de los grupos de apoyo. Finalmente, un grupo de apoyo eficaz progresa del nivel de individuos que hacen el trabajo, al nivel de entrenadores.

1.6.7 Equipos de trabajo. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos interfuncionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en los clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo auto dirigido, organiza a las personas en forma tal, que sean responsables por un cierto rendimiento o área. El equipo toma muchas de las responsabilidades asumidas anteriormente por los supervisores, tales como asignación de trabajo con auto dirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado. “Para implantar el sistema de Empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe nos proponen en su libro Empowerment: Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, medidas para crear un equipo de trabajo”.¹²

1.6.7.1 Creación de Equipos de Trabajo

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Los círculos de calidad por ejemplo, existen desde hace tiempo como una muestra de esta metodología. Sin embargo esto no lo toman como una filosofía y es en una filosofía en acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

12. Op. Cit. 16 Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe pp. 15

Con la canalización de energías para un objetivo común, logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergismo.

El sinergismo implica que las acciones simultáneas de entidades separadas que tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y este existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

Los gerentes es muy importante que consideren la energía que tienen los trabajadores para que puedan canalizarlos por el mejor camino. De los cuatro tipos de energía que existen: física, mental, emocional y de espíritu, es ésta última en la que más se deben enfocar, porque es la que permite que las personas se animen recíprocamente. Sin embargo esto no significa que se deben de descuidar las otras.

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como agentes de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

Una investigación realizada por Wilson, identificó ocho atributos normalmente presentes en equipos con alta eficiencia:

1. Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
2. Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.
3. Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al por qué de la existencia del equipo y su función.

4. Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
5. La mira en el futuro: para ver el cambio como una unidad de crecimiento
6. Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados
7. Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo
8. Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan 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 y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

No todos los equipos pasan por estas fases de igual manera, algunos difieren en el tiempo que tardan en pasar de una fase a la siguiente y en otros cambian ciertas características de cada fase.

El papel del gerente en este aspecto consiste en identificar aquellos atributos que están ayudando a su equipo para ser más eficientes y aquellos que se lo impiden.

En un equipo de alta eficiencia, el gerente es uno más de sus miembros, que participa con el resto de los empleados. Esto no implica que la unidad de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea el responsable de lo que sucede. “En cambio indica que se obtendrán mejores resultados liderando y no dirigiendo en el sentido tradicional de la palabra”¹³.

Un importante mandato para los gerentes es ayudar a crecer a los empleados y estos son los considerados con mayor influencia positiva.

Son tres las etapas del crecimiento del empleado:

Primera Etapa: Es considerado dependiente, buscan observan y necesitan dirección. El papel del gerente es el de decir, dar directivas específicas, fijar objetivos pequeños, y brindar información sobre los resultados tanto positivos como negativos.

Segunda Etapa: Es cuando el empleado domina su tarea, ya no depende del gerente en lo que hacen, pero necesitan de él para que influya con respecto al uso de su energía y al nivel de rendimiento esperado. El papel del gerente en esta etapa es el asignarles mayor responsabilidad, más libertad, pedirles más potencia y sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos, y hacer que la información de los resultados fluya en dos sentidos. Muchos gerentes cuando llegan a esta etapa creen que han terminado, sin embargo crear un equipo de alta eficiencia exige un paso más.

Tercera Etapa: Se debe lograr que la gente sea interdependiente. Y el rol del gerente pasa a ser el de un colaborador, donde debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solicitar que vayan informándole resultados, establecer parámetros, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y dar más responsabilidad.

13.<http://www.el-castellano.com/>

El liderazgo es esencial para lograr que los empleados superen la etapa independiente y entren a la interdependiente, y para lograrlo, los gerentes deben de repensar la forma tradicional de dirigir. “Para crear y dirigir un equipo de alta eficiencia, el enfoque del liderazgo participativo es el que mejor funciona, con una comunicación de doble sentido y una gestión basada en la influencia para asegurar el compromiso”. Los líderes eficaces tienden a capacitar a su gente, a liberarla y a servirla. La idea de autorizar apunta a la distribución de responsabilidades, a transmitir la importancia de cada miembro del equipo y permitir que cada participante sea un miembro igual del equipo. El liberar implica la utilización de talentos, ideas, percepciones y capacidades, tanto creativas como de resolución de problemas que tienen las personas. Los miembros de los equipos deben trabajar en armonía, ayudarse unos a otros, reconocer y complementar los puntos fuertes y débiles de los demás, y compartir la convicción de que son recíprocamente responsables.

Una de las formas más importantes de fomentar la responsabilidad compartida consiste en intercambiar información y establecer un clima que lo fomente. Otra forma de alentar la responsabilidad consiste en dar recompensas cuando esta se produce y otra es la de fomentar la responsabilidad compartida que consiste en informar a todos acerca de la tarea global del grupo y como encaja cada parte en el conjunto. Los equipos con un alto grado de responsabilidad compartida tienen áreas primordiales de responsabilidad, pero los miembros asumen también otros roles. Pueden ayudarse mutuamente a adquirir nuevas técnicas, y los integrantes se benefician tanto por los logros del grupo como los logros individuales.

“Un requerimiento clave de un equipo súper eficiente es que todos los miembros compartan el mismo propósito, es una orientación conscientemente elegida y claramente articulada que utiliza los talentos y capacidades de su equipo, contribuye a la organización y conduce a los miembros del equipo hacia un sentido de realización”.¹⁴

14. . Op. Cit. 2 Buchholz, Steve y Roth, Thomas. pp1

El propósito que todos los miembros de la organización, tienen que tener al implementar Empowerment, tiene cuatro funciones principales:

1. Proporciona un contexto para la toma de decisiones, un punto de referencia estable a partir del cual se establecen los objetivos y se planifica.
2. Suministra un metro que posibilita medir el avance del equipo en relación con un criterio exterior.
3. Provee un foco para la colaboración y la responsabilidad compartida
4. Motiva para la excelencia y la alta eficiencia.

Un equipo que juega para no perder y no para ganar, frecuentemente pierde estímulo, y el adversario, centrado en ganar, usa su energía positiva para invertir el juego.

La comunicación es fundamental para el rendimiento, cuánto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor son las probabilidades de que sean eficientes, por tal motivo el gerente debe alentar la participación y la comunicación. La confianza es un requisito previo a la buena comunicación, el mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena pueden sobrevenir varias consecuencias negativas, como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo.

Hasta ahora hemos visto algunas formas de estimular la liberación de más energía en un equipo de trabajo. Sin embargo, el hacer algunos cambios para mejorar la eficiencia, no significa que los miembros de su sección lo acompañen.

Para manejar una situación de atascamiento, se necesita comprender como aprenden los grupos a comportarse.

Las experiencias pasadas y las creencias presentes pueden afectar negativamente la disposición de los miembros del grupo a cambiar, frenando el flujo de energía productiva en la unidad de trabajo y para salir de esta hay que reconocer para poder frenarla, describir al grupo la situación, y crear un desafío.

En los equipos es importante que existan normas. Las normas, como los hábitos, tienen varios aspectos positivos, permiten que las personas sepan que se espera, ayudan a mantener el orden, eliminan la necesidad de repensar cada acción, y dan una sensación de seguridad.

Por otro lado, también representan desventajas: son resistentes al cambio, pueden obstaculizar el camino a la eficiencia máxima, y pueden ser aceptadas en forma irreflexiva.

Los grupos necesitan reuniones y frecuentemente son consideradas una pérdida de tiempo. La forma de comportarse al reunirse constituye un factor importante en la creación de un equipo súper eficiente.

La mayoría de las reuniones bien dirigidas tienen un propósito claro, participan todos, aunque nadie tiene derecho a irse por la tangente, y no duran más de lo necesario, pero desgraciadamente en la mayoría de los casos la mentalidad imperante sostiene que la reunión es del líder. Para mantener la mira en las tareas, es importante que también los miembros del equipo se sientan responsables de lo que pasa en las reuniones. Esto se puede lograr a través de:

- ✓ Asegurar que el equipo conozca el propósito de la reunión
- ✓ Qué el equipo sepa como se alcanzará dicho hecho y que significado tiene para el equipo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas quieran participar.
- ✓ Integrar en forma efectiva a los miembros del equipo cuando se apartan de sus tareas.
- ✓ Establecer expectativas positivas para el comportamiento de los miembros del equipo.

Otro aspecto a considerar en los equipos de trabajo es la creatividad, ya es un factor muy importante. Muchas veces nos sucede que nos quedamos ciclados con una idea y a esto se le llama fijación funcional y una buena manera de salir de ella es pensar en lo que no puedes hacer. La creatividad es el proceso de romper viejas conexiones y establecer nuevas conexiones que sean de utilidad.

El aprovechar las oportunidades a tiempo es muy importante para tener éxito, es decir, los equipos de alta eficiencia son oportunistas. Existe un sistema que puede ser utilizado no sólo para resolver problemas existentes, sino también para identificar oportunidades futuras y se llama proceso de descubrimiento de oportunidades futuras y consiste en siete pasos:

1. Enunciar el resultado deseado
2. Buscar los datos
3. Identificar características
4. "Comparar" características
5. Evaluar la eficiencia actual
6. Graficar las oportunidades
7. Crear un plan de acción.

En conclusión lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, la excelente comunicación, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y por supuesto su respuesta rápida ante las oportunidades.

1.7 El Liderazgo en el Empowerment:

Desde que los humanos habitan el planeta, desde entonces han existido líderes, Los primeros líderes sin duda eran los que organizaban cacerías y otras expediciones buscando comida. Otros los podemos observar en las páginas de la historia: Moisés, Jesús, Confucio, Marco Polo, Juana de Arco, y George

Washington, son algunos de los más conocidos y los que se han encargado de darle forma a la historia. “Sin embargo la importancia que se les ha dado al estudio de los líderes es de apenas 100 a 150 años atrás”.¹⁵ Anteriormente el liderazgo sólo se relacionaba con contextos políticos y religiosos, y no fue sino hasta la Revolución Industrial que el liderazgo se relacionó con el ámbito industrial. Pero ahora en el siglo XXI el liderazgo industrial se ha vuelto una encrucijada. A pesar de que cada época trae diferentes enfoques económicos, políticos y geopolíticos, el que está ocurriendo ahora es único.

1.8 Modelo de liderazgo para el Empowerment

La mayoría de los líderes está de acuerdo en que la organización jerárquica, rígida y voluminosa ha sobrevivido a su utilidad. Las tareas de liderazgo son demasiado complejas para que una sola persona tenga todas las respuestas. La información y el conocimiento están más fácilmente al alcance de todos que de una sola persona, por suerte que los niveles excesivos de gerencia ya no son necesarios ni apropiados.

El antiguo modelo tradicional para líderes que buscaba llegar a la cima, estimulaba el acaparamiento del poder y la influencia; por fortuna, las organizaciones se han estado reestructurado para liberarse de ese modelo y equiparse totalmente para alcanzar el éxito deseado. La estructura jerárquica y tradicional y la cultura burocrática se construyeron sobre un fundamento:

Organización jerárquica

Estructura formal de arriba – abajo

Cultura Burocrática

Impulsada por las políticas y procedimientos

Liderazgo del Poder de la posición

Autocrático, dominado por el jefe

¹⁵.Fischman, David **El Camino Del Lider** dit. Upc/el comercio Peru, 2001 p.p. 49

En los actuales momentos se requiere de un nuevo modelo para construir una empresa de clase mundial, alto desempeño, para movilizar el potencial latente de la gente y para enfrentar los retos de la competencia; “Este modelo de liderazgo para el Empowerment se desplaza del poder de la posición hacia el poder de la gente, en el cual, a todas las personas se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades”.¹⁶

De esta manera, el liderazgo junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, más creativa y más sensible. Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos de liderazgo ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación.

Cuando se aplica con efectividad, el Empowerment moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos no sólo para ejecutar ordenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios y programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos.

El Empowerment permite además a los jefes de las organizaciones se concentren en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos de configuración de una cultura que sustente la excelencia.

Resultado del nuevo modelo de liderazgo para el Empowerment:

Organización Plana Y Flexible

Equipos informales de colaboración, alta tecnología y redes de comunicación.

Cultura Participativa

Inspirada, creativa, sensible.

Liderazgo Para El Empowerment

Responsabilidad descentralizada y Participación del poder.

16. . Op. Cit Fischman, David p.p.25

Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto"

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobre vivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad más que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozarán.

1.8.1 El líder facilitador y el equipo con Empowerment

Líder facilitador es quien esta a cargo del desarrollo personal de los miembros del equipo la persona que crea el ambiente de trabajo para lograr resultados, aprendizaje y desarrollo.

Para un líder facilitador, desarrollar el clima apropiado para el desempeño del equipo es una habilidad esencial para crear Empowerment. La gerencia media debe hacer más que supervisar.

Debe ayudar a la gente, a aprender, crecer y desarrollarse. La gerencia media esta en peligro de desaparecer, a menos que se adapte al nuevo lugar de trabajo. El líder facilitador es un maestro un animador y un entrenador.

La tarea más difícil de los líderes con Empowerment, es la creación de equipos abiertos al aprendizaje. A continuación se presenta una lista de las cualidades claves que necesita tener este nuevo líder:

1.8.1.1 Guía con visión, no con tradición

Alinea a la gente con una visión de lo que quiere ser. Esta visión es generada por todos es inspiradora y significativa.

1.8.1.2 Aprendiz no maestro

Está consiente de lo que no sabe y esta deseoso de aprenderlo. No piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se ha hecho.

1.8.1.3 Enfoca el proceso no el contenido

Se preocupa de que el proceso continúe en vez de tratar de determinar como trabaja el grupo.

1.8.1.4 Facilitador no controlador.

No trata de tener el control. Delega y deja que la gente sea libre para que la gente realice las cosas a su modo. Comparte la responsabilidad y la autoridad de actuar.

1.8.1.5 Entrenador no experto

Ayuda a la gente a aprender y desarrollar sus habilidades. Siempre espera más de la gente.

1.8.1.6 Liga, no acumula

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.

1.8.1.7 Toma en cuenta las emociones no las habilidades técnicas.

Entiende que el cambio es difícil y que la gente tiene sentimientos difíciles. 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.

Un líder facilitador siempre debe tomar en cuenta las necesidades tanto de los gerentes como de los empleados de la organización, como las que a continuación se presentan:

	Necesidades de los gerentes	Necesidades de los empleados
Soporte	estructura, incentivos	retroalimentación, animo
Recursos	modelos, asesoramiento	herramientas, practica
Dirección	visión, inspiración	metas, medidas
Conocimiento	entrenamiento, ejemplos	entrenamiento, modelos

1.9 ¿Cómo integrar a la gente hacia el Empowerment?

Hasta ahora, se han descrito los atributos del Empowerment, pero evidentemente es preciso señalar la manera en que las empresas pueden lograr desarrollarlo. En este momento es oportuno recordar la premisa que dice: "La gente hace lo que Usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada. Generalmente si no se espera nada de algo, no se lucha por ese algo. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente le dé los resultados esperados. Esto significa, además que se debe trabajar en forma activa. Cuántas veces encontramos a gerentes que se quejan amargamente de su gente, pero que no hacen nada por ellos. La gente es inteligente, perceptiva y también genera grandes expectativas.

Para que las personas se sientan parte importante del Empowerment, es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les de reconocimiento por sus ideas, cuando es escuchada, cuando los problemas se resuelven en equipo, cuando los controles son flexibles, cuando son elogiados, al trabajar en equipo, cuando se les brinda conocimiento, cuando cuentan con los

recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y cuando las comunicaciones son hacia arriba y hacia abajo. Los tres primeros pasos para lograr integrar a la gente, son:

1. Mantener la Autoestima
2. Escuchar y Responder con Empatía
3. Pedir ayuda para Resolver los Problemas

“Para poder canalizar la acción se deben establecer claramente cuáles son las áreas de resultados clave, es decir, la dirección que queremos tomar; cómo vamos hacer la medición, que es una manera de saber que estamos moviéndonos en la dirección correcta, y por último, fijar cuál es nuestra meta, que es un indicador de que ya llegamos”.¹⁷

Es necesario contar con retroalimentación constante acerca del desempeño relacionado con las metas que mantienen el Empowerment elevado. De ser posible, la gente debe administrar su propio sistema de retroalimentación, y deben cambiarse las mediciones y metas a la gente en nuevas direcciones, una vez que se hayan logrado las anteriores.

Pero además de todo lo que hemos citado, nada se pudiera lograr si la gente no tiene las habilidades o cualidades necesarias para hacer las cosas como deben ser.

Es necesario que reciban cierto entrenamiento en donde se les explique los siguientes puntos:

- ✓ Propósito e importancia de lo que se intenta enseñar.
- ✓ Proceso que será utilizado.
- ✓ Mostrarle cómo se hace.
- ✓ Observar mientras la persona practica el proceso.
- ✓ Dar retroalimentación inmediata y específica.
- ✓ Expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito.
- ✓ Se deben ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento.

17. <http://www.monedasv.terra.com/moneda/noticias/mnd9630.htm>

Quienes van a determinar este grado de motivación de la gente, en orden de importancia son:

- A. El jefe inmediato de la persona (líder del grupo)
- B. Las demás personas que afecta el trabajo de la persona (proveedores, servicios, soporte).
- C. Administración superior
- D. La organización y sus sistemas.

Otros aspectos muy importantes a fortalecer en la integración de las personas al Empowerment son:

1.9.1 El primero:

Se refiere a las relaciones, estas se refieren a las que guarda con su gente, deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

1.9.2 El segundo:

Hacer hincapié en la disciplina, el Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa donde está parado.

1.9.3 El tercero:

Es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

1.10 Papel del Gerente en los grupos de trabajo con Empowerment

Lo que un gerente debe hacer para influenciar pensamientos positivos y proteger Empowerment en el equipo es:

- ✓ Retar a la organización, hacer preguntas, asistir a las juntas, ser un defensor constructivo de Empowerment.
- ✓ Ser el amortiguador del equipo, hacer los cambios posibles a nivel de su equipo.
- ✓ Trabajar con ellos para desarrollar relaciones con Empowerment siempre que se pueda.
- ✓ Tener éxito compartiendo los resultados, una de las ventajas de Empowerment es el incremento de resultados del equipo.
- ✓ Tomar riesgos, intentando cosas que normalmente no intentaría, llevar a todos al mismo al límite de sus posibilidades, encontrando ánimo de otras gentes que ya han estado ahí.

1.11 Resultados Positivos del Empowerment:

- ✓ El puesto le pertenece a cada persona.
- ✓ La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- ✓ Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.

- ✓ La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- ✓ El puesto es parte de lo que la persona es.
- ✓ La persona tiene el control sobre su trabajo.
- ✓ El trabajo se vuelve significativo para cada persona.
- ✓ El rendimiento puede medirse.
- ✓ El trabajo significa un reto y no una carga.
- ✓ Cada persona tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- ✓ Todos tienen participación en la toma de decisiones.
- ✓ Se escucha lo que se dice.
- ✓ Saben participar en equipo.
- ✓ Se reconocen las contribuciones.
- ✓ Cada persona desarrolla su conocimiento y habilidad.
- ✓ Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- ✓ La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- ✓ La persona tiene el control sobre su trabajo.
- ✓ Cada persona puede desarrollar una diversidad de asignaciones.
- ✓ Las opiniones del personal son escuchadas y tomadas en cuenta.
- ✓ Aumenta la satisfacción del cliente final.
- ✓ Mejora cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- ✓ Mayor compromiso de los empleados.
- ✓ Mejora comunicación entre empleados y gerentes.
- ✓ Procesos más eficientes de toma de decisiones.
- ✓ Costos de operación reducidos.
- ✓ Una organización más rentable.

- ✓ Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización
- ✓ Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- ✓ Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- ✓ Los integrantes de la organización comparten el liderazgo
- ✓ Se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- ✓ Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- ✓ Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones
- ✓ Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

1.12 Consecuencias negativas del Empowerment en las empresas:

Muchas son las organizaciones que fracasan al tratar de implementar el Empowerment, esto se debe generalmente a que no le pone la atención debida y a que no le comunican de manera concreta y detallada a todo el personal cuales son los objetivos que se buscan con este cambio tan radical. Y cuales son los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la organización.

- ✓ Trabajo repetitivo y sin importancia.
- ✓ Confusión en la gente.
- ✓ Falta de confianza
- ✓ Falta de contribución en las decisiones.
- ✓ No se sabe si se trabaja bien
- ✓ Nadie sabe lo que está sucediendo
- ✓ Poco tiempo para resolver los problemas.
- ✓ No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- ✓ Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

1.13 PREMISAS

“El Empowerment es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, para eso es fundamental que existan grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo”.

Dennis, Jaffe

“Empowerment es más que un estado de la mente, más que un conjunto de comportamientos en equipo incluso mas que políticas organizacionales. No puede existir a menos que sea apoyado por las resoluciones y actitudes individuales, comportamientos del equipo y valores organizacionales”.

Blanchart, Ken

“Empowerment de empleados, consiste en que la toma de decisiones se ha bajado a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría”.

Steve, Buchholz

“Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es a demás una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo”.

T. Jaffe

“La necesidad del Empowerment surge en una empresa productiva de tamaño mediano, donde el señor Marvin Pitts era el protagonista en su esfuerzo de llevar la empresa a ser una de las más productiva y de incrementar estos sentimientos de triunfo en las mentes de los empleados, tarea lógicamente difícil para el que no tiene bases de cómo se debe actuar para que los empleados se sientan facultados de tomar decisiones y de aportar ideas que mejoren continuamente. Marvin se había encargado de la Gerencia General y había adquirido buena reputación en este puesto, lo que lo llevó a convencerse de que la falta de liderazgo en la cima era generalmente la causa de los problemas de una compañía y, de paso también se dio cuenta de que el modo de pensar que lo llevó al éxito en el pasado no es el que lo llevará al éxito en el futuro”.

<http://www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.shtml>

“Compartir información con todos es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones, pues permite a los empleados entender la situación actual de la empresa en términos claros. Es la manera de crear confianza y acabar con la jerarquía tradicional, de hacer más responsable a las personas y de estimularlas a sentirse parte esencial de la empresa”.

Scott, Cynthia

“Cambiar a empowerment de una organización tipo pirámide a una organización circular requiere una serie de cambios de mentalidad. Algunos de estos cambios incluyen una drástica reorientación en el modo cómo vemos nuestro trabajo. Por ejemplo algunos cambios son”:

Sin empowerment

Esperar ordenes
Hacer las cosas correctamente
Reactivo
Contenido
Jefe responsable
Buscar culpables

con empowerment

Tomar decisiones
Hacer lo correcto
Creativo y productivo
Proceso y contenido
Todos responsables
Resolver problemas

Wilson, Terry

“Los gerente con empowerment motivan a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos ha hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades. Lo frecuente en las organizaciones es recompensar únicamente a la gente por su esfuerzo individual y no por trabajo en equipo, el gerente con empowerment trata de enseñar nuevas recompensas por trabajar en equipo, compartir y ayudarse entre si”.

<http://image.com/method/softdrivers.htm>

“La clave para crear un lugar de trabajo con empowerment es explorar entre esas nuevas motivaciones para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar, esto significa que es más fácil que sus empleados le ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como gente y siente que la organización va a tener en cuenta sus necesidades, si sabe por que están haciendo las cosas y si pueden ayudar a hacer la mejor manera de realizar su trabajo”.

Fischman, David

“La parte fundamental del cambio para tener una organización con empowerment es el giro que hoy puede hacer para poner atención como se hace el trabajo, toma la responsabilidad en el desarrollo de toda organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo”.

<http://www.azc.unam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05/.htm>

1.14 HIPÓTESIS

Hipótesis General u Operacional:

La resistencia al cambio no permite que las empresas guatemaltecas apliquen nuevas herramientas administrativas como el Empowerment, a pesar de tener el conocimiento sobre el mismo.

V. D.

Resistencia al cambio

V. I.

Empowerment, herramienta administrativa

1.15 INDICADORES

Variable Independiente:

Empowerment, herramienta administrativa

- ✓ Innovación
- ✓ Creatividad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacitación
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Planes de carrera y desarrollo
- ✓ Reorganización Jerárquica.
- ✓ Liderazgo democrático

- ✓ Entrenamiento
- ✓ Facultamiento

Variable Dependiente:

Resistencia al cambio

- ✓ Gerente que controla
- ✓ Trabajo reactivo
- ✓ Procesos burocráticos
- ✓ Centralización de toma de decisiones
- ✓ No se asume más responsabilidad de la necesaria
- ✓ Pérdida de oportunidades de crecimiento en el mercado

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Descripción de la Muestra:

La técnica en la selección de la muestra fue no aleatoria, porque tiene rasgos y características específicas, las personas a las que se les aplicaron los cuestionarios cerrados estuvieron comprendidas entre los 20 a 65 años de edad, de sexo femenino y masculino que se desempeñan como gerentes y/o asistentes de Recursos Humanos, en diferentes empresas de la ciudad capital, se aplicaron de 2 a 3 encuestas por empresa, haciendo un total de 20. La muestra sirvió para sondear los conocimientos que tienen sobre el Empowerment, como los beneficios y resultados que ellos le atribuyen a la aplicación del programa.

2.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

2.2.1 Observación Indirecta:

Proceso de percepción conducido sistemáticamente siguiendo directrices metódicas y con atención, dirigido a un objeto determinado, pero no haciendo contacto directo con él, todo con la intención de obtener un conocimiento más amplio y exacto sobre él.

Ésta se llevó a cabo dentro y fuera de las empresas en las cuáles se desempeñan las personas que fueron seleccionadas como muestra, se observó la actitud de los colaboradores en sus roles.

La observación indirecta nos ayudó a evaluar los siguientes indicadores:

- Innovación*
- Creatividad*
- Liderazgo*
- Trabajo reactivo*
- Procesos burocráticos*
- No se asume más responsabilidad de la necesaria*
- Pérdida de oportunidades de crecimiento en el mercado*

2.2.2 Cuestionario Cerrado:

Son formularios de preguntas directas donde la opción de respuestas ya está establecida con anterioridad.

Es una técnica destinada a reunir de una manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada.

Los indicadores que se evaluaron con los cuestionarios cerrados fueron:

- Capacitación
- Resolución de conflictos*
- Planes de carrera y desarrollo*
- Reorganización Jerárquica.*
- Liderazgo democrático*
- Entrenamiento
- Facultamiento
- Gerente que controla*
- Centralización de toma de decisiones

2.2.3 Instrumentos Elaborados:

Se elaboró un cuestionario cerrado, que fue el que se aplicó en las empresas donde trabajan la muestra seleccionada, las personas solo debían de subrayar la opción que se adecuara más a lo que piensa y conoce sobre El Empowerment.

El cuestionario cerrado consta de 10 preguntas de diferentes áreas del Empowerment.

Se puede mencionar que las preguntas 1, 2 y 3 van directamente relacionadas con el concepto que tienen los gerentes y/o asistentes de recursos humanos sobre el programa de Empowerment, según sus conocimientos y experiencias.

La pregunta 4 y 10 evalúa algunos indicadores que son alcanzados por las organizaciones con su administración actual y aquellos que ellos consideran que se alcanzarían con el Empowerment.

La pregunta 5 y 8 hacen mención de algunos de los beneficios que se esperaba alcanzar con la adecuada aplicación del programa de Empowerment.

Seguidamente en los cuestionamientos 6 y 7 evalúa la disposición que deben tener todas las personas que trabajan en las organizaciones donde se aplica el Empowerment.

Y en el cuestionamiento 10 se obtiene información sobre la responsabilidad y ética que los colaboradores deben desarrollar al ser facultados.

2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Obtenidos los datos de la información se hizo un estudio cualitativo y cuantitativo los cuales ayudaron a ordenar, clasificar y tabular los datos de la encuesta, al mismo tiempo la realización de gráficas de barras, en base a porcentajes, para dar una mejor interpretación y presentación de los datos obtenidos.

El análisis de las encuestas realizadas dio como resultado un porcentaje de las personas que conocen, aplican y dan importancia al Empowerment.

CAPITULO III

3.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como complemento y soporte a la investigación realizada se procedió a aplicar un instrumento de recolección de datos, por medio de la cual se obtuvieron ideas claras, precisas y reales en cuanto a lo que Empowerment se refiere y de cómo es visto actualmente en las organizaciones.

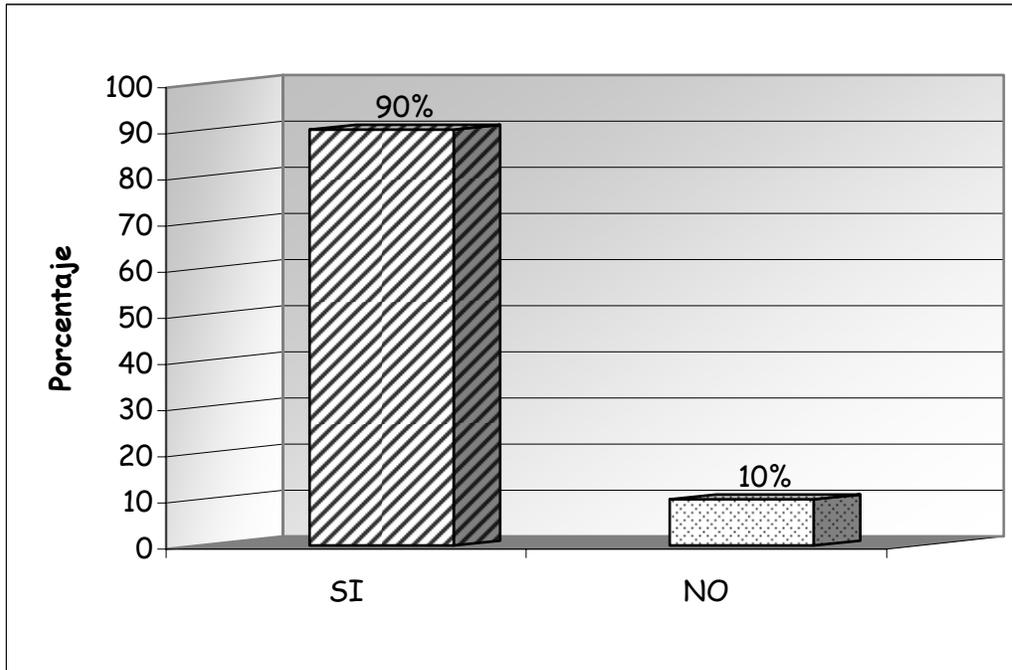
Para realizar el análisis e interpretación de los resultados de manera clara y objetiva, fue necesaria la observación indirecta llevada a cabo en los diferentes departamentos de las empresas en cuales laboran las personas seleccionadas también se aplicó un cuestionario cerrado a los gerentes y/o asistentes de Recursos Humanos, de dichas empresas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, utilizando para su interpretación gráficas estadísticas así como un análisis cualitativo.

Gráfica No 1

Pregunta No. 1

¿Tiene usted algún conocimiento sobre Empowerment?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

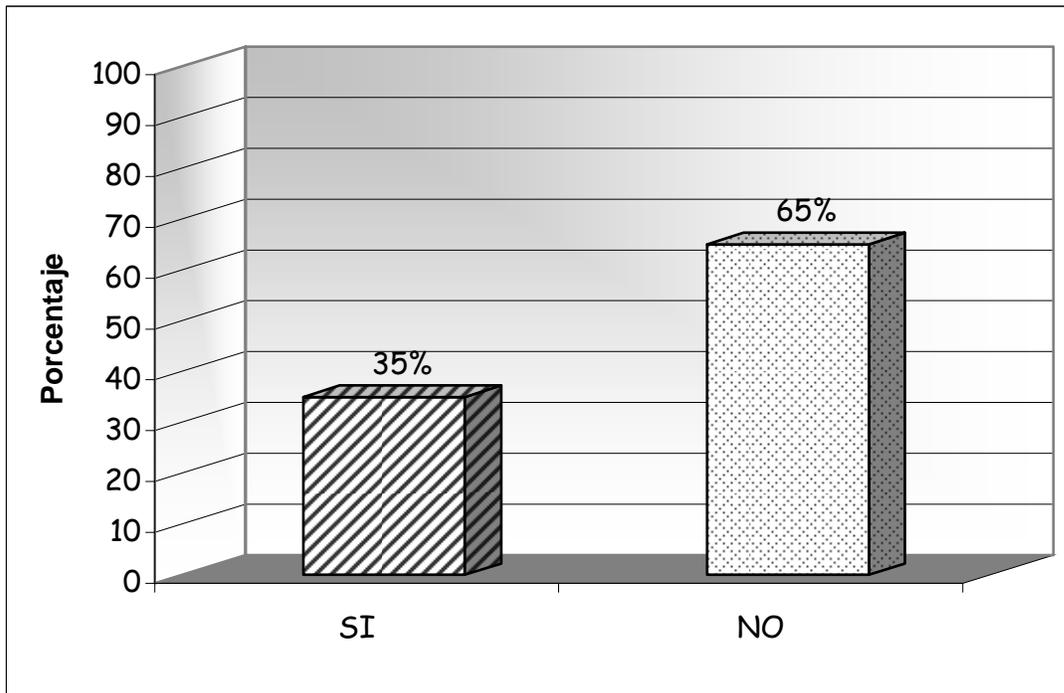
Análisis:

El 90% de la muestra tiene algún conocimiento sobre Empowerment, ya que refieren que es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización y el otro 10% no tienen ningún conocimiento sobre el tema

Gráfica No 2

Pregunta No. 2

¿Conoce alguna organización que trabaje con el programa de Empowerment?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

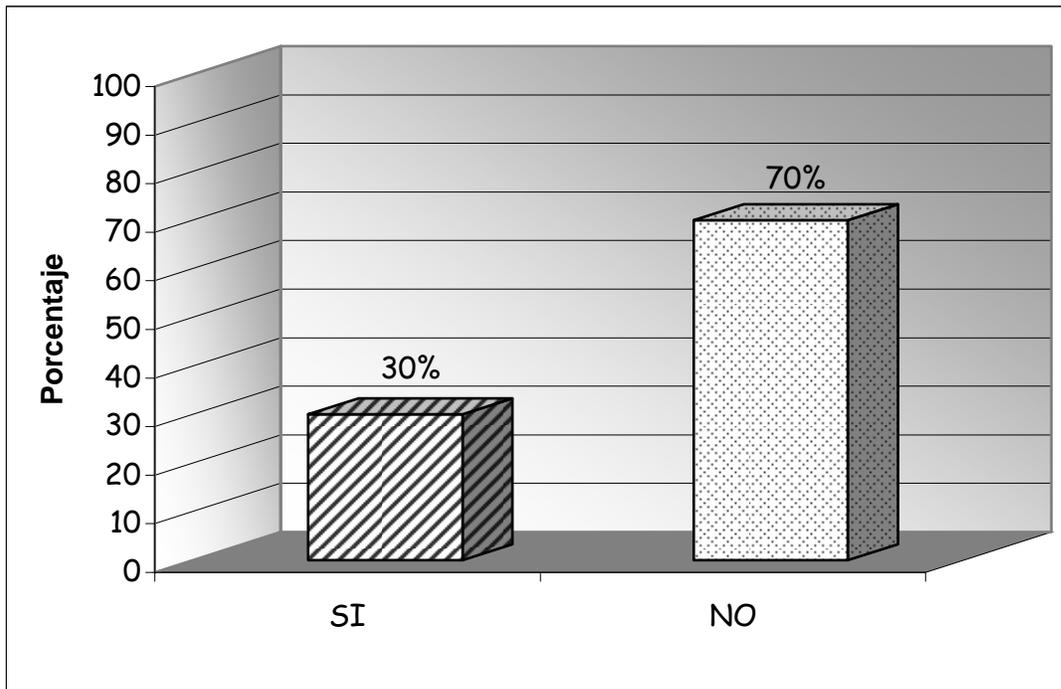
Análisis:

El 65% de la muestra no conoce ninguna empresa que trabaje con Empowerment y el otro 35% si conoce empresas que trabajan con este programa y refieren que es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible

Gráfica No 3

Pregunta No. 3

¿La administración de su organización actualmente aplica el Empowerment?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

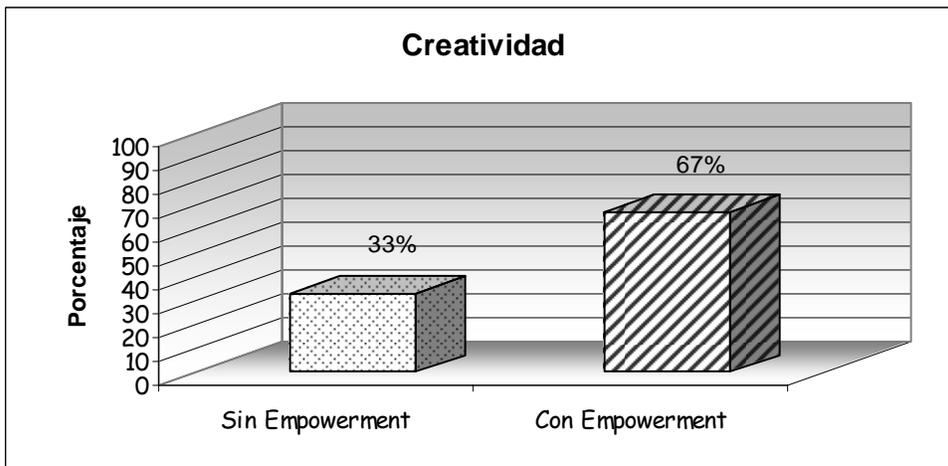
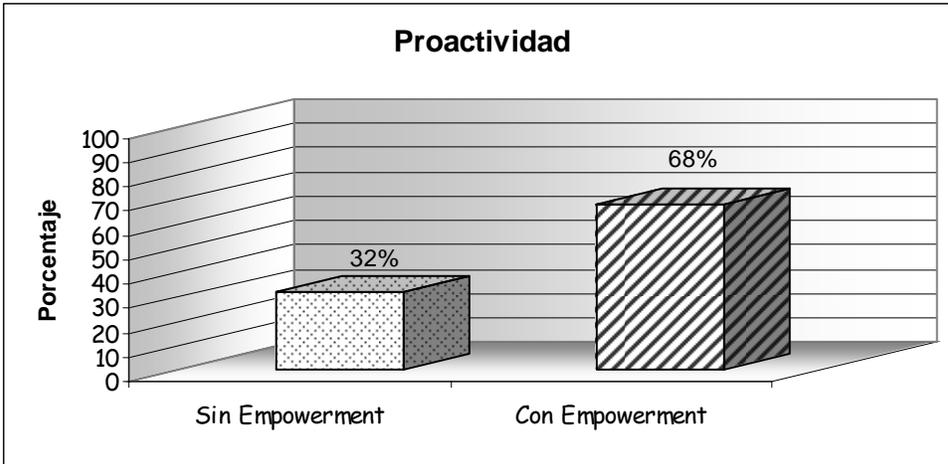
Análisis:

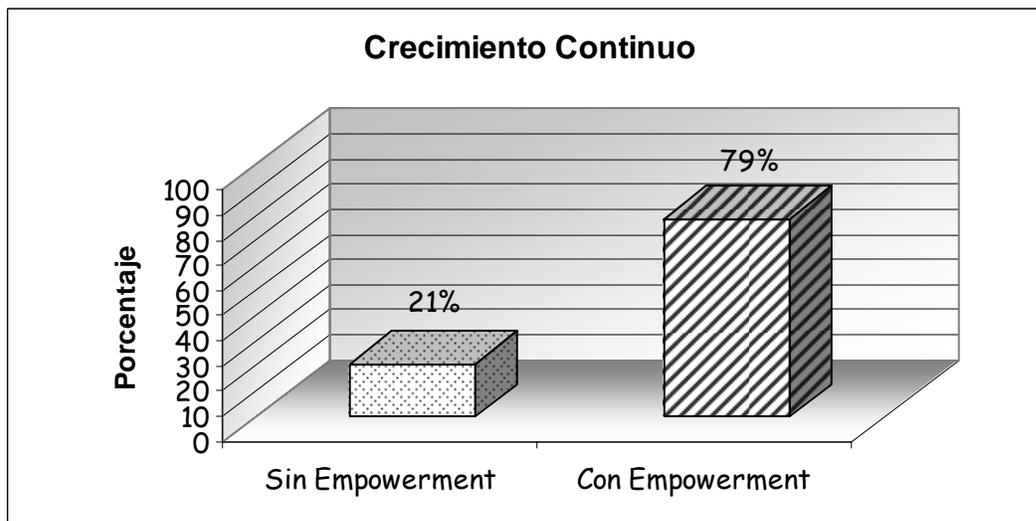
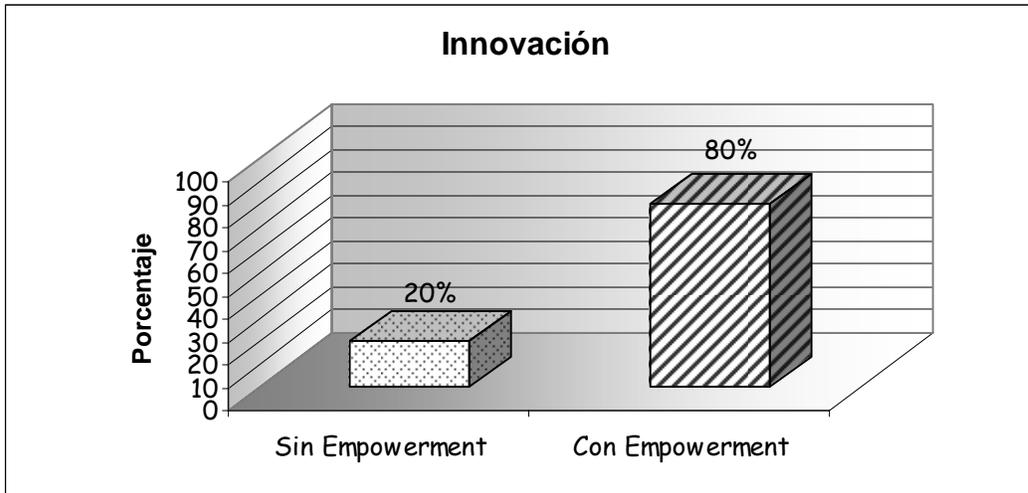
El 30% de las personas encuestadas trabajan en instituciones que laboran con el programa de Empowerment y el otro 70% de la muestra trabajan en empresas que no aplican este programa por que el personal dentro de la organización no está consciente que los resultados y beneficios que brinda el empowerment, no se reflejan a corto plazo, ya que para alcanzarlos se requiere de objetivos consistentes, un cambio de conciencia, pensamientos, creencias y acciones a nivel colectivo, así como un enfoque adecuado, entrenamiento, aceptación de los nuevos valores y reconocimiento, que se logra a través de la práctica y el deseo de cada uno de los miembros de la organización en estar dispuestos a aceptar los cambios.

Gráfica No 4

Pregunta No. 4

De los siguientes indicadores marque los que usted considera que son alcanzados por su organización bajo la administración actual y aquellos que considera que alcanzaría con la aplicación del Empowerment





Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005

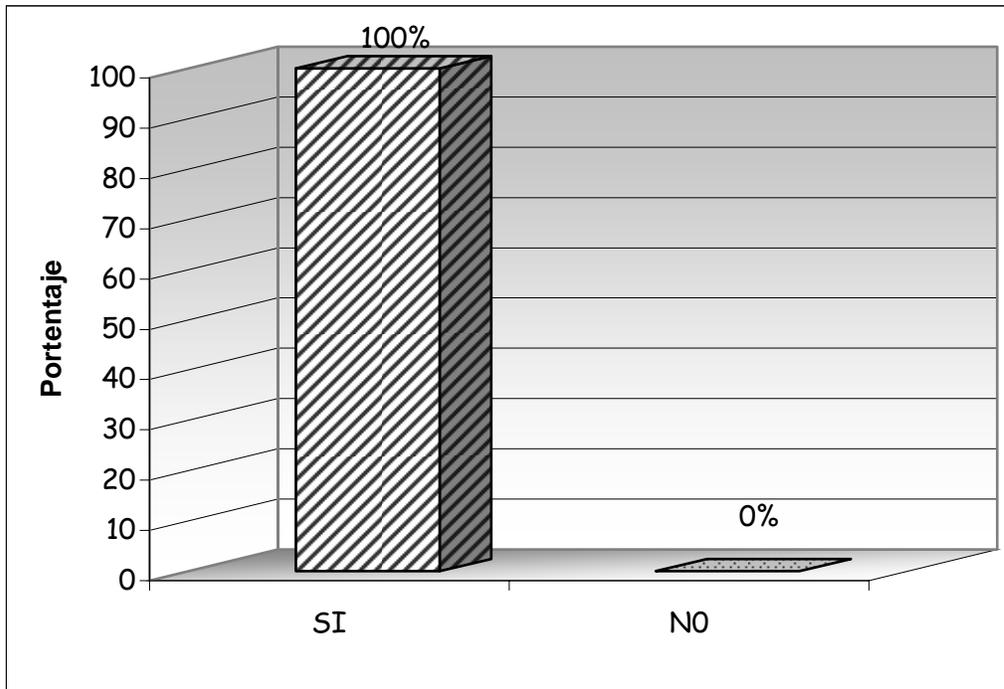
Análisis:

Según los porcentajes cuantitativos los indicadores como la proactividad, innovación, creatividad y crecimiento continuo son alcanzados con mayor éxito con el programa de Empowerment, en las empresas que aplican este programa, ya que alinea a la gente con una visión de lo que quiere ser, no se piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se ha hecho y entienden que el cambio es difícil, pero están conscientes de las necesidades de la organización.

Gráfica No 5

Pregunta No. 5

De acuerdo al crecimiento global, a la demanda y oferta hoy, ¿Cree usted que la utilización del programa de Empowerment ayudaría a su organización a mantenerse a la vanguardia?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

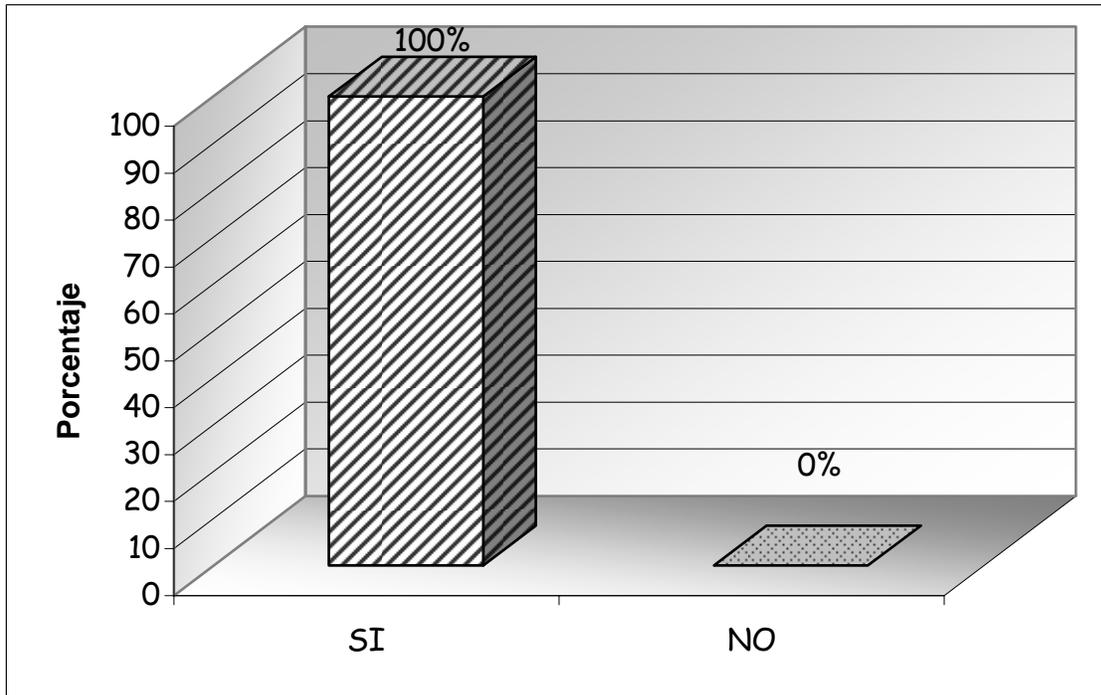
Análisis:

El 100% de la muestra consideran que el programa de Empowerment ayudaría a las empresas donde laboran a mantenerse a la vanguardia del mercado, puesto que hay algo claro en la actualidad es la creciente complejidad del entorno y la competitividad empresarial, por lo que las organizaciones tienen que cambiar su forma de proyección hacia los clientes, adaptarse a las nuevas exigencias y a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y el Empowerment es una herramienta que hoy día está al alcance de las organizaciones, para lograr el éxito empresarial.

Gráfica No 6

Pregunta No. 6

En caso que su organización decidiera aplicar el programa de Empowerment ¿Estaría usted en disposición de apoyarlo?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

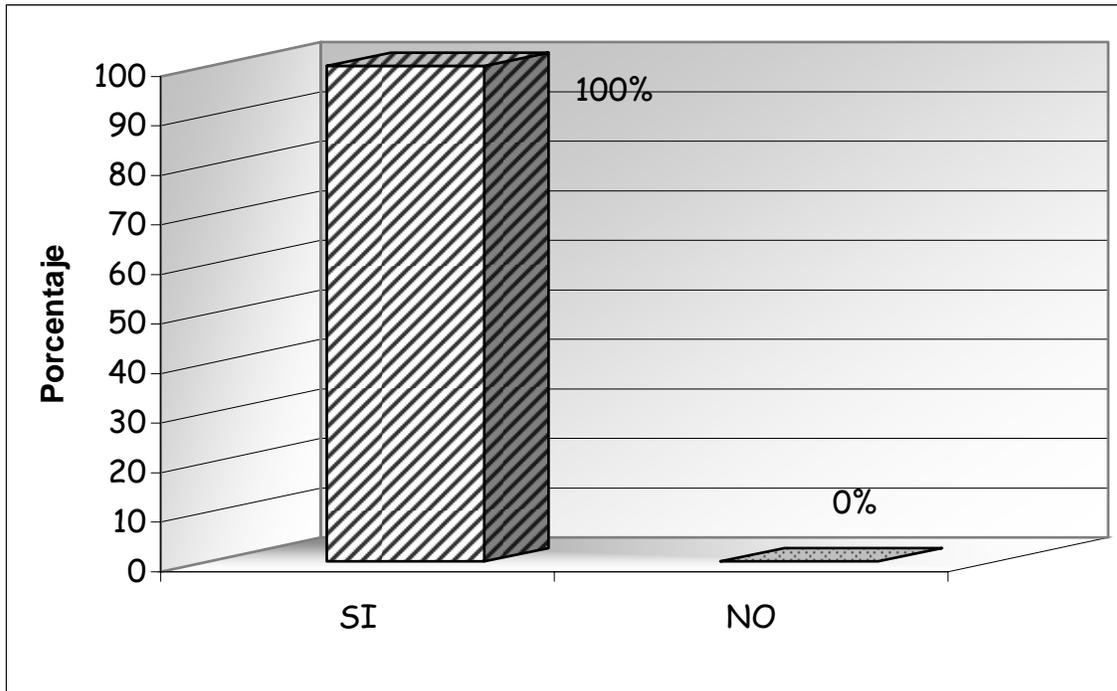
Análisis:

El 100% de la muestra estaría dispuesta a apoyar el programa de Empowerment si fuera aplicado en las organizaciones donde labora, ya que el Empowerment, ocurre cuando la gerencia se compromete y apoya a todos sus colaboradores, dándoles libertad y creando en ellos destrezas, compromisos y responsabilidades que les permitan desempeñarse en sus tareas logrando los resultados deseados siempre y cuando estos se ajusten a los valores de la organización

Gráfica No 7

Pregunta No. 7

¿Usted como gerente y/o asistente de Recursos Humanos estaría dispuesto a compartir información con sus colaboradores inmediatos y con esto darles más libertad de decisión?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

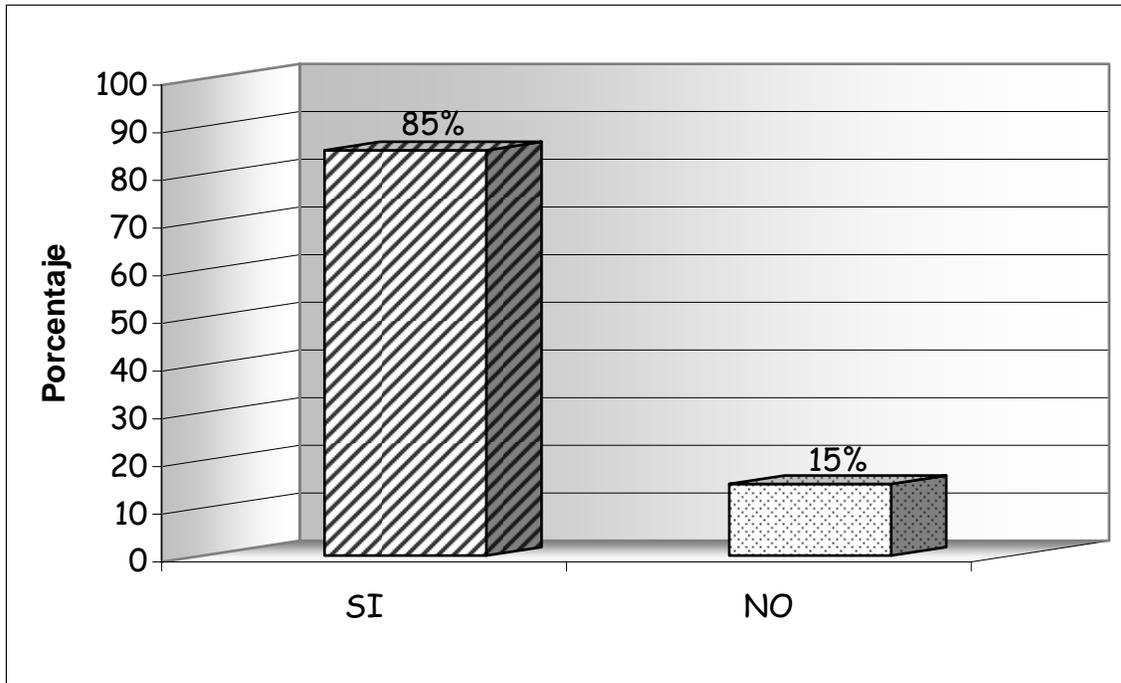
Análisis:

El total de la muestra que fueron gerentes y asistentes del departamento de Recursos Humanos estarían en toda disposición de apoyar el programa de Empowerment, el cual consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, por consiguiente los objetivos de la R.R.H.H derivan de los objetivos corporativos y de las metas trazadas por el equipo gerencial, siendo estos los promotores y supervisores de la implementación del programa de Empowerment.

Gráfica No 8

Pregunta No. 8

Al trabajar con equipos que posean información, destrezas ¿Cree usted que se reemplazaría la vieja jerarquía y burocracia que hasta hoy se ha utilizado?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

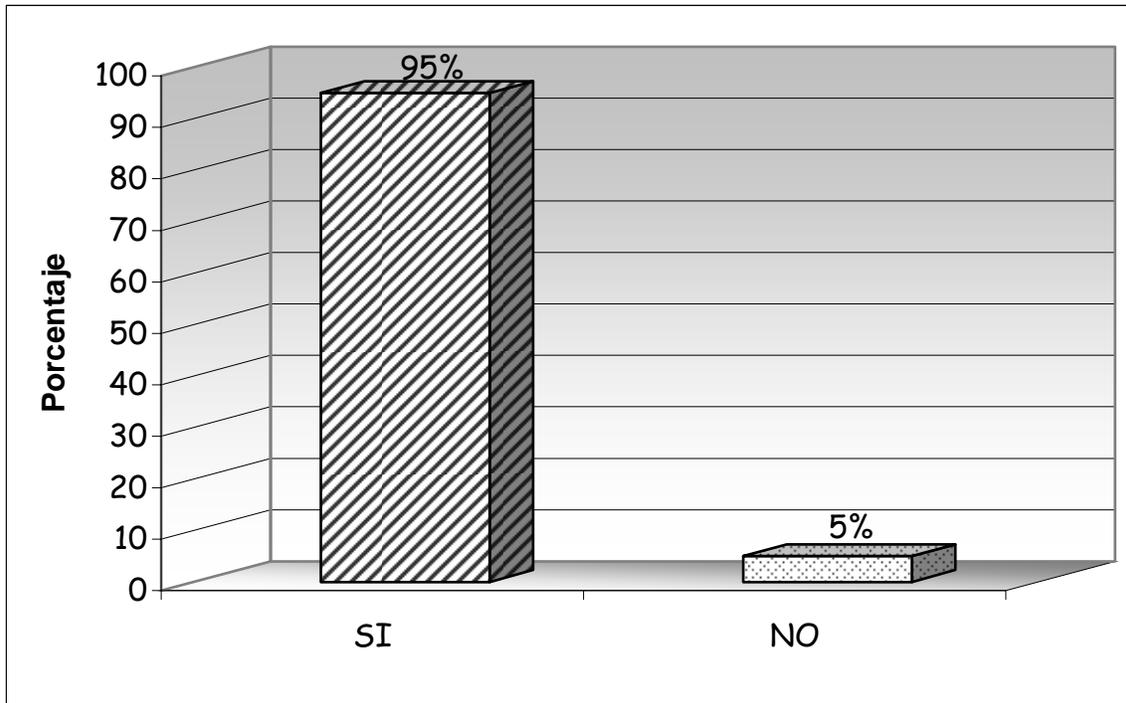
Análisis

El 85% de los encuestados considera que al trabajar con equipos que posean destrezas y compartan información, se reemplazaría la jerarquía y burocracia que ha existido hasta la fecha, ya que se basarían en la capacitación para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, con esto se provee de elementos que fortalecen los procesos que llevan a las empresas a su óptimo desarrollo, todo esto con el objetivo de aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Y el otro 15% considera lo contrario.

Gráfica No 9

Pregunta No. 9

Al facultar a sus colaboradores y darles poder ¿considera usted que estos actuarían con responsabilidad y ética?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

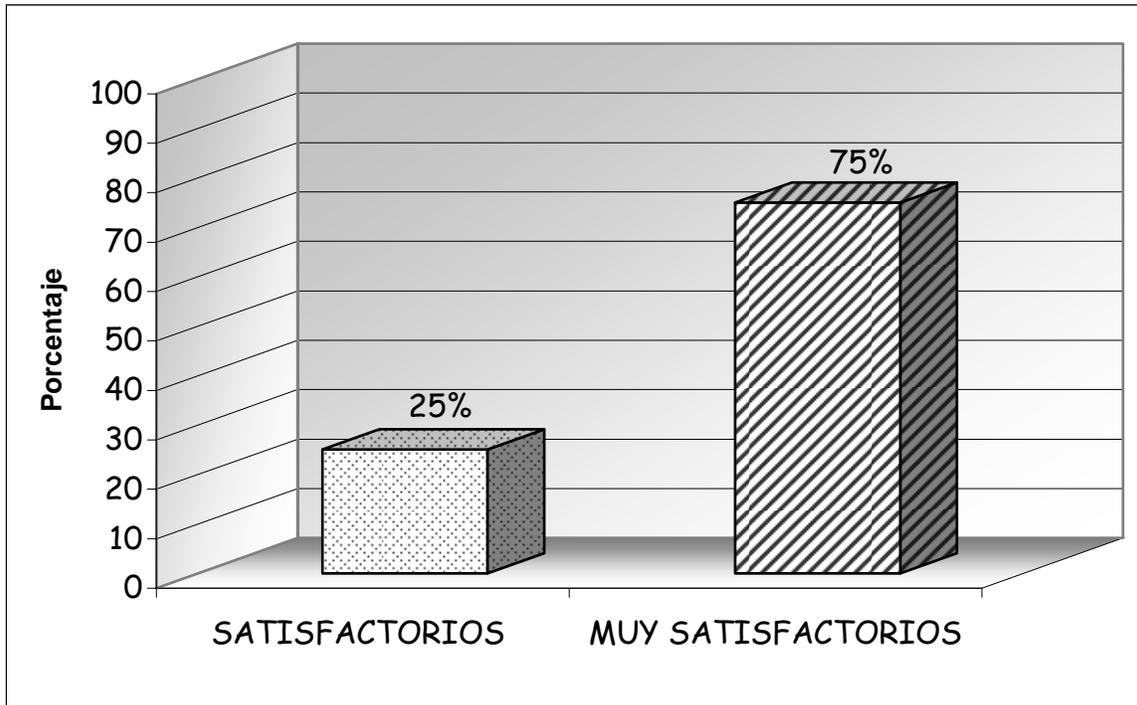
Análisis:

El 95% de las personas encuestadas consideran que sus colaboradores al ser facultados actuarían con responsabilidad y ética ya que al compartir información con todos, permite a los empleados entender la situación actual de la empresa. Puesto que es la manera de crear confianza y acabar con la jerarquía tradicional, de hacer más responsable a las personas y de estimularlas a sentirse parte esencial de la empresa.

Gráfica No 10

Pregunta No. 10

¿Qué tipo de resultados esperarías de la aplicación del Empowerment en su Organización?



Fuente: Resultado obtenido al realizar las encuestas en distintas organizaciones en el año 2005.

Análisis:

El 75% de la muestra esperaba que el resultado de la aplicación del Empowerment en su organización fuera muy satisfactorio y el otro 25% espera que los resultados sean satisfactorios, ya que el cliente de hoy necesita rapidez en las relaciones con la organización con lo que la estructura organizacional, debe ser ágil en su respuesta tanto en cambios estratégicos del entorno, como en el día a día de la organización.

ANALISIS CUALITATIVO

Lo que a conocimiento sobre Empowerment se refiere puede observarse que la muestra manifiesta poseer los mismos en cuanto al tema en cuestión, sin embargo referente a empresas que apliquen dicho programa un porcentaje menor a la mitad de los encuestados ratifica trabajar con el mismo, ahora bien es notorio que la muestra en su totalidad asevera que con Empowerment es más factible que las organizaciones obtengan beneficios como innovación, creatividad y crecimiento continuo, de igual manera aceptan que al aplicar Empowerment existe un alto porcentaje de que las empresas logren mantenerse a la vanguardia en los negocios de forma más sencilla y eficaz, por las razones antes mencionadas los encuestados apoyarían totalmente la implementación de Empowerment en aquellas organizaciones que aún no lo hacen, estando dispuesto para ello a compartir información con sus colaboradores inmediatos, a esto un 85% de la muestra confía que al tomar tal medida sería posible fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su óptimo desarrollo, y no dudan de que los colaboradores actuarían con ética y responsabilidad, obteniendo al final resultados realmente satisfactorios.

Para concluir, se puede afirmar que según los datos presentados en este capítulo la hipótesis planteada en esta investigación, la cual dice: “La resistencia al cambio no permite que las empresas guatemaltecas apliquen nuevas herramientas administrativas como el Empowerment, a pesar de tener el conocimiento sobre el mismo”, queda plenamente aceptada.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ Según los datos obtenidos se determinó que la hipótesis planteada, “La resistencia al cambio no permite que las empresas guatemaltecas apliquen nuevas herramientas administrativas como el Empowerment, a pesar de tener el conocimiento sobre el mismo” fue aceptada y comprobada.
- ✓ Los datos obtenidos demostraron que un porcentaje mayoritario de la muestra conocen sobre el tema de Empowerment.
- ✓ Se hizo evidente que de la totalidad de la muestra, una mayoría bastante marcada no aplican el Empowerment, aún cuando conocen y reconocen los beneficios que la aplicación de dicha herramienta les brindaría.
- ✓ La no aplicación del Empowerment puede ser el resultado del escepticismo hacia nuevas tendencias administrativas, derivadas del temor al cambio, de la idea de perder control total sobre las cosas.
- ✓ En su totalidad los encuestados manifestaron que en el momento de ser necesario apoyarían totalmente la aplicación del Empowerment en su organización.
- ✓ Los empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos, tienen 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.
- ✓ Infortunadamente muchos gerentes no entienden que facultar implica liberar poderes que las personas ya tienen, solo se trata de darles libertad para que estos los desarrollen.
- ✓ El papel del departamento de R.R.H.H. es servir de canal de información entre la gerencia y los colaboradores de los diferentes departamentos de la organización, para la adecuada aplicación del programa de Empowerment.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario que así como los gerentes y/o asistentes de RR.HH. la organización entera conozca las bases de aplicación y beneficios que ofrece el Empowerment.
- ✓ Toda empresa u organización dentro de sus políticas deberían de tomar en cuenta la implementación del programa del Empowerment, como una herramienta de eficiencia para el cumplimiento de la visión y misión de la organización.
- ✓ Las empresas guatemaltecas deberían de tomar en cuenta nuevas herramientas administrativas, que como el Empowerment les ayuden a ser más competitivas en el mercado global.
- ✓ Se invita a las compañías a brindar información y facultar a sus colaboradores para lograr que estos desarrollen una identificación con la empresa y con esto desarrollen su trabajo de una manera más eficiente y responsable.
- ✓ Las compañías deben entender que para la implementación y aplicación del Empowerment es necesario reestructurar toda la administración de la empresa, ya que el cambio a Empowerment representa una nueva visión, desde el modo que la gente ve la organización hasta la forma de trabajar juntos.

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Blanchard, Ken Carlos, Jhon Randolph, Alan **Empowerment.** Editorial Norma, México 2000
- ❑ Buchholz, Steve y Roth, Thomas. **Como crear un equipo de alto rendimiento en su empresa.** Editorial Atlántida, Madrid España 1996
- ❑ Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe **Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo** Editorial Iberoamerica, México, 2002
- ❑ Fischman, David **El Camino Del Lider** dit. Upc/el comercio Peru, 2001
- ❑ Scott, Cynthia y Jaffe, Dennis **Empowerment.** Editorial Iberoamerica Mexico 1998
- ❑ Wilson, Terry. **Manual del Empowerment.** Editorial Gestión, ;México 2000.
- ❑ <http://www.azc.unam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc05.htm>
- ❑ <http://www.cierg.org/>
- ❑ <http://www.cinergiasempresariales.com/calidad.asp>
- ❑ <http://www.educom.on.ca/brochure.htm>
- ❑ <http://www.educom.on.ca/empowerm.htm>
- ❑ <http://www.el-castellano.com/>
- ❑ <http://www.empowermentinstitute.net/>
- ❑ <http://www.empowermentresurces.com/>

- ❑ <http://www.empowermentzone.com/>
- ❑ <http://www.gestiopolis.com/recusos/documentos/fulldoes/rrhh/empowerment.htm>
- ❑ <http://www.imanage.com/method/softdrivers.htm>
- ❑ http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/iso_efqm.php
- ❑ <http://www.modelminority.com/>
- ❑ <http://www.monedaqt.terra.com/moneda/noticias/mnd9631.htm>
- ❑ <http://www.monedasv.terra.com/moneda/noticias/mnd9630.htm>
- ❑ <http://www.monografias.com>
- ❑ <http://www.monografias.com/trabajos7/sica/sicashtml>
- ❑ <http://www.sht.ar/archivo/Management/empowermet.htm>
- ❑ <http://www.ucbceba.edu.bo/orgest/ceind/interesante.html>
- ❑ <http://www.youthempowermentscheme.org>

ANEXOS

Cuestionario Cerrado

Empowerment, una herramienta de cambio administrativo para lograr el éxito empresarial.

INSTRUCCIONES

- No identifique la encuesta como suya.
- Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- Cada pregunta cuenta con dos o más opciones de respuesta.

1. ¿Tiene usted algún conocimiento sobre Empowerment?.

SI  NO 

2. ¿Conoce alguna organización que trabaje con el programa de Empowerment?.

SI  NO 

3. ¿La administración de su organización actualmente aplica el Empowerment?.

SI  NO 

4. De los siguientes indicadores marque los que Usted considera que son alcanzados por su organización bajo la administración actual, y aquellos que considera alcanzaría con la aplicación del Empowerment.

Sin Empowerment Proactividad 
Innovación 
Creatividad 
Crecimiento continuo 

Con Empowerment Proactividad 
Innovación 
Creatividad 
Crecimiento continuo 

5. De acuerdo al crecimiento global, a la demanda y oferta del mercado de hoy, ¿Cree Usted que la utilización del programa de Empowerment ayudaría a su organización a mantenerse a la vanguardia?.

SI  NO 

6. En caso de que su organización decidiera aplicar el programa de Empowerment ¿Estaría usted en disposición de apoyarlo?.

SI  NO 

7. Usted como gerente y/o asistente de recursos humanos estaría dispuesto a compartir información con sus colaboradores más inmediatos, y con esto permitirles más libertad de decisión.

SI  NO 

8. Al trabajar con equipos con información destrezas cree usted que se reemplazaría la vieja jerarquía y burocracia que hasta hoy se ha utilizado.

SI  NO 

9. Al facultar a los colaboradores y darles “poder” considera Usted que estos actuaría con responsabilidad y ética.

SI  NO 

10 ¿Qué tipo de resultados esperaría de la aplicación del Empowerment en su organización?.

Muy Satisfactorios 

Poco satisfactorios 

Satisfactorios 

Nada satisfactorios 

GLOSARIO

Análisis Procedimiento indispensable para la adquisición de conocimiento, para penetrar con la inteligencia en el conjunto que se nos presenta como manifiestamente unitario.

Burocracia Forma de organización caracterizada por la división del trabajo, jerarquías reglas y reglamentos, y relaciones impersonales.

Calidad de Vida Atributo de la cultura nacional que refleja el énfasis que se concede a las relaciones y el interés por otras personas.

Cambio Modificación en las personas, a estructura o la tecnología, actividad de desarrollo de habilidades.

Ciencia Conocimiento organizado de importancia para un área, por lo general un área de práctica.

Círculos de Calidad Grupos de trabajo que se reúnen periódicamente para discutir, investigar y corregir los problemas de la calidad.

Compromiso Organizacional Orientación de un empleado hacia la organización, en términos de su lealtad a, identificación con y participación en la organización.

Creatividad Habilidad para combinar ideas en forma única o para encontrar asociaciones inusuales entre varias ideas.

Cultura Organizacional Sistema de significación compartida dentro de una organización que determina, en un grado considerable, como actúan los empleados.

Descentralización de la autoridad Tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional.

Escepticismo es una actitud crítica que cuestiona sistemáticamente la idea de que el conocimiento y certidumbre absolutos son posibles, ya sea en campos particulares o generales.

Facultar a los empleados Otorgar a los empleados las facultades para emprender el cambio, fomentado así que ellos se hagan cargo de lo que hacen.

Globalización Tendencia a abrir mercado extranjeros para que entren el comercio y las inversiones internacionales.

Innovar Proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.

Liderazgo Actividad para el desarrollo de habilidades.

Motivación Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que dicho esfuerzo permita satisfacer alguna necesidad del individuo.

Poder Capacidad de un líder para influir en los actos o decisiones referentes al trabajo.

Productividad Cantidad total de bienes y servicios producidos, dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.

Resolución de Problemas Aproximación a los problemas en la cual la persona intenta resolver los problemas a medida que se presentan.

Toma de decisiones Selección de un curso de acción entre varias opciones, selección racional de un curso de acción.

RESUMEN

Hoy día aún impera el tipo de administración en la cual instintivamente el que hacer del gerente es apoderarse de la libreta de cheques y centralizar todas la toma de decisiones, sin embargo estos viejos sistemas parecen ya no estar operando, puesto que el mundo de los negocios esta cambiando con tal rapidez que no espera, de manera que cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes por la variedad de productos disponibles y la sofisticación de los consumidores actuales, están condenadas a quedarse rezagadas, y desaparecer pronto del mundo de los negocios. Sin embargo ese cambio ofrece nuevas herramientas administrativas, para que este proceso sea proactivo más que reactivo, una de estas herramientas es EMPOWERMENT. Este en su definición concisa clara y sencilla significa “FACULTAR” que no es más que permitirle a la gente dar lo mejor de si misma, hacerla sentir Socio más que empleado y por eso mismo responsabilizarse del éxito o fracaso de la organización. Claro para que esto suceda la primera pauta que marca el Empowerment es la de compartir información con todos, eso se traduce a confiar en la gente y esperar a que utilicen sus conocimientos y habilidades. “Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad Quienes tiene información se ven obligados a actuar en forma responsable”. La segunda pauta es crear autonomía por medio de fronteras tomando en cuenta la visión, aclara metas y papeles, define los valores y reglas que sustentarán cada acción deseada de esta manera se facilitará la toma de decisiones. La tercera pauta es la de crear equipos autodirigidos, provee dirección y entrenamiento en destrezas para crear equipos facultados, utiliza la diversidad como un activo de un equipo, da gradualmente el control a los equipos, y sobre todo reconoce que habrá tiempos difíciles. Facultar no es magia consiste en pasos sencillos y mucha perseverancia.