
Empowerment

Gustavo A. Díaz-García*

La Teoría del Empowerment nace como complemento de Operacionalizaciones de Cambio Organizacional, como lo son la Total Quality, Reingeniería y el Just in Time, entre otros; en el año 1988; promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Sin embargo, varios años atrás, ya se había mencionado por ellos mismos, el término "autoliderazgo", que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro.

Curiosamente tanto la Total Quality, la Reingeniería y el Just in Time son Operacionalizaciones de Cambio, que han brindado grandes aportes a la Teoría Administrativa actual, pero también han fracasado en algunas empresas en virtud de que carecen de algo esencial, algo que sus grandes promotores presuponen y que lamentablemente no se da en la vida real de una empresa: "Personas con Aptitudes y Actitudes Superiores Comprometidas con la Organización".

El Empowerment ha sido traducido al español por algunos expertos como "Empoderamiento"; otros lo han traducido como "Responsabilidad", "Dar Cuentas" o "Facultar". Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no sólo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre "facultado" para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo.

El objetivo principal de esta operacionalización se basa en tres pasos, a saber:

1. Compartir la información con todos los miembros de la organización.

* Administración de Recursos Humanos. Máster en Administración, UACA. Jurado Examinador Interno para Pruebas de Grado en Administración y Recursos Humanos. Profesor Universitario. Veniae Legendi. Miembro del C.P.C.E.C.R. #9353. Estudiante de la carrera de Derecho. Director de Registro en el Colegio Iñigo de Loyola de la Universidad Autónoma de Centroamérica.

2. Autonomía por medio de fronteras.

3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

COMPARTIR LA INFORMACION CON TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Sus supuestos son los siguientes:

1. La información es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.

Compartir la información administrativa con los colaboradores de una organización, no resulta destructivo en el tanto éstos se encuentren no sólo capacitados para interpretar sino también para poder manejar adecuadamente la información de la organización.

2. Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.

La capacidad analítica para poder interpretar la información de un colaborador, no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes y actitudes diferentes. La información es poder, es muy normal que la gerencia proteja la información para que el status quo de la organización y el de la gerencia misma, no se vea afectado.

3. Es la manera de crear confianza en toda la organización.

La confianza no se crea solamente con saber la información de una organización, existen otras variables que influyen en el factor confianza del personal. Incluso alguna de la información que existe dentro de una empresa, debe ser confidencial. Conocer la información de la empresa

puede generar confianza, sin embargo, también puede causar situaciones de desajuste provocadas por el fondo y la forma de la misma información.

4. Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.

Acabar con el modo de pensar tradicional de un colaborador no es fácil ni mucho menos rápido, sus costumbres y conocimientos lo han adquirido mediante muchos años y experiencia. Tratar de cambiar una jerarquía por personas o células autodirigidas lleva tiempo y esfuerzo.

5. Ayuda a las personas a ser más responsables.

Tener solamente colaboradores "Y" en una organización es difícil de creer, las organizaciones se conforman no sólo de individuos " Y" sino también de "X", y curiosamente en ocasiones existen más "X" que "Y". La responsabilidad será recibida con un serio compromiso por los "Y", empero será rechazada por los "X".

6. Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Cuando el Soporte Gerencial de una organización, comparte la información con sus colaboradores, éstos se sienten parte de la toma de decisiones, generando ese sentimiento de "ser propietario" de mi organización.

AUTONOMIA POR MEDIO DE FRONTERAS

Sus supuestos son los siguientes:

1. Se basa en información compartida.

Ciertamente, el colaborador tiende a incrementar su capacidad de atención al cliente cuando se encuentra informado, mejorando así el "Momento de Verdad", denominación que hiciera el gran empresario y gerente de Scandinavian Airways System, Jan Carlson en el año de 1980. Además, cuando la información se comparte sobre todo en las plataformas de servicio, se acaba el modelo productivo "por tareas", el cual es suplantado por el

de "Procesos", en donde todos los colaboradores están capacitados para realizar cualquier proceso en la plataforma de servicios. La información compartida es precisamente, la llave de una polifuncionalidad efectiva.

2. Aclara la visión con la retroalimentación de todos.

Es obvio que de cada error se debe aprender, la retroalimentación aclara la visión de la empresa, en el tanto proporciona a sus colaboradores la información (generada por el mismo sistema), que servirá para mejorar cada vez el servicio al cliente.

3. Ayuda a traducir la visión en papeles y metas.

Cuando Misión y la Visión de una organización están claramente definidas para todos los miembros de una organización, el momento de verdad se puede llevar a cabo con efectividad. Queda totalmente claro que el papel del Soporte Gerencial será el comunicar y culturizar por medio del Planeamiento Estratégico, la Misión / Visión en cada uno de los colaboradores.

4. Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros las decisiones se facilitan.

Aunque se ha definido por grandes expertos que no existen los mejores incentivos ya sea intrínsecos o extrínsecos, el Empowerment sostiene que los mejores motivadores son los factores intrínsecos porque generan una gestión de automotivación y autoliderazgo en el Colaborador; es por eso que se vale de los "Valores Organizacionales", los cuales no deben ser definidos por el Soporte Gerencial sino por todos y cada uno de los colaboradores la organización. Implementar Valores Organizacionales tales como: compromiso, propósito, sentido de pertenencia, visión y confianza, entre otros, resulta imperioso cuando se lideran Recursos Humanos.

5. Desarrolla estructuras y procedimientos facultan a las personas.

Cuando se comparte la información se desarrollan las estructuras, esto por cuanto facilita la toma de decisiones ampliando así las fronteras de acción del colaborador. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.

REEMPLAZAR LA JERARQUIA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

Sus supuestos son los siguientes:

1. Los equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.

El Empowerment sostiene que la concepción de desempeño en grupo o desempeño individual debe desaparecer, así como su evaluación. El trabajo en equipo ofrece al cliente un servicio más eficiente y eficaz, en donde existe un enorme compromiso con el proceso total de atención al cliente. Asimismo, la Evaluación del desempeño no puede ser individual, el desempeño se debe evaluar por resultados, sin excusas, en donde todos los participantes del proceso tendrán total responsabilidad sobre el mismo.

2. Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos autodirigidos.

El Empowerment es una operacionalización de cambio para el largo plazo, la inducción que se debe hacer en cada uno de los colaboradores que participarán no acaba nunca. Existe en la mente de las personas una cultura que en ocasiones no les permite comprender el proceso de trabajar en equipo. Aquí, es donde entra la importancia de una eficiente gestión de parte del "Manager Easier" del Empowerment, que se encargará de explicar sus pasos para una mejor operacionalización.

3. La insatisfacción es un paso natural del proceso.

Como es de suponer, teorías como ésta sufren un fuerte choque con la mente de las personas, la resistencia al cambio siempre existe en una organización y lo único que se puede hacer con ella

es minimizarla. Es natural que los colaboradores vean amenazado su Statu Quo; conformado por factores personales, incertidumbre, resentimiento, entre otros. Lo más importante aquí es que la insatisfacción generada por la resistencia al cambio del colaborador, se debe controlar mediante mecanismos que lo sensibilicen al cambio.

4. El Compromiso y el apoyo tienen que venir desde la cumbre de la organización.

El cambio de mentalidad debe darse desde el nivel gerencial y hasta la plataforma de la empresa; si los responsables no están comprometidos con la operacionalización, es obvio que esta no podrá darse en los demás niveles organizacionales; el compromiso debe darse en forma integral, pero recae sobre el Soporte Gerencial iniciar la gestión de cambio.

ALGUNAS CONSIDERACIONES EN TORNO A LA TEORIA DEL EMPOWERMENT

Un programa de Empowerment ofrece algunas ventajas tales como: el mejoramiento de los procesos productivos con ocasión de que los colaboradores trabajan en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización y, por último, una mejor calidad la toma de decisiones de la empresa.

Esta teoría enriquece la teoría administrativa, empero, los supuestos que la sustentan conforman su principal debilidad. El hecho de pensar que todas las organizaciones cuentan con colaboradores "Y", es pensar en algo utópico.

Asimismo, el agente gestor no debe suponer que todas las personas con que cuenta en la empresa poseen una formación o capacitación superior para interpretar de la mejor forma la información; y con valores tales como compromiso, misión, visión y apoyo entre otros, por cuanto tal tesis lo llevaría al fracaso. Todas esas cualidades, no solamente corresponden a las de un colaborador "Y", sino también a las de alguien que responde a todas las transacciones humanas con un estado de

ego de tipo "Adulto" y una posición existencial sólida; todo lo anterior resulta simplemente imposible.

El Comportamiento Organizacional Individual y de Grupo se caracteriza por ser totalmente diferente de organización a organización y de individuo a individuo, es por eso que una "receta" como ésta, no necesariamente funcionará en todas las empresas en que se implemente, dada la diversidad de factores que influyen en su funcionamiento y sus principales supuestos que tienden a desacreditar su funcionamiento.

Es por eso que hoy, una de las teorías que se considera será la sucesora del Empowerment es: La Administración por Valores, sea ésta como el mecanismo del cual se vale el gestor de empresas para: preparar a su organización y a los recursos humanos que la forman con aptitudes y actitudes superiores mediante Valores Organizacionales; en pro de lograr el objetivo principal de toda operacionalización de cambio: alcanzar una ventaja competitiva en el mercado de bienes y servicios.

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard Kenneth & Otros. Empowerment. Editorial Norma. 1996.
- Blanchard Kenneth & O'Connor Michael. Administración por Valores. Editorial Norma. 1997.
- Fadiman James & Frager Robert. Teorías de la; Personalidad. Editorial Harla. 1990.
- Hussey David. Cómo Administrar el Cambio en la, Organización. Editorial Panorama. 1998.