

Todas las empresas actualmente, se enfrentan a la necesidad de realizar constantes cambios que les permitan sobrevivir en el medio. Para lograr los cambios, es conveniente el involucramiento de los empleados de toda la organización. Empowerment por tanto, se convierte en una herramienta innovadora y estratégica para el éxito de los negocios. Cada día es mas evidente que la dedicación, la creatividad y la energía de los empleados constituyen la mayor fuente de ventaja competitiva.

¿Qué es empowerment? Es un proceso que busca mejorar la efectividad y el desempeño de las empresas, a través de cambios significativos en la cultura y el clima de la organización, maximizando la utilización de las diferentes capacidades de los empleados y creando así un ambiente de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Es un proceso estratégico, que busca establecer una relación de "socios" entre la organización y su gente, y así elevar el nivel de confianza, responsabilidad, autonomía y compromiso para ofrecer un mejor servicio al cliente. Es moverse del concepto tradicional de "equipo" a "grupos de trabajo naturales", conformado por empleados responsables de un producto, servicio o proceso global de trabajo en que desaparecen líneas de autoridad y fronteras departamentales, tal como los vemos en los organigramas.

El cambio de cultura necesario evolucionará a medida que los "equipos de empowerment" sigan su curso, tal como se señala a continuación:

- 1) **Tradicional:** El gerente asigna tareas a los miembros de los equipos. El equipo asume la ejecución.
- 2) **Participativa:** El gerente maneja la interfaz del grupo. El equipo participa de forma grupal.
- 3) **Formativa:** El gerente entrena al equipo y es mediador de la organización. El equipo vive un liderazgo compartido.
- 4) **Integración:** El gerente maneja la interfaz con la organización. El equipo es responsable por el desempeño "del negocio" que representa el proceso.
- 5) **En una cultura de Empowerment:** El gerente maneja los recursos, y el equipo es el responsable por el desempeño de los negocios.

El querer adoptar la estrategia de empowerment por tanto, requiere primordialmente contar con el apoyo de los mandos altos y medios de la organización, así como estar consciente de la dedicación de tiempo y esfuerzo de parte de todos los empleados a través de equipos de trabajo, orientados lógicamente por un líder o responsable. Estos equipos están compuestos por personas cuyo fin es compartir liderazgo y colaborar en el mejoramiento continuo del proceso de trabajo. Para ello planean y toman decisiones en beneficio de los métodos de trabajo, prioridades y tareas, así como resuelven los aspectos que presentan dificultades de servicio al cliente interno o externo. Dichos equipos no son la solución a todas las necesidades, pero sí representan uno de los mejores métodos para apoyar los cambios que se requieren en una empresa de alto desempeño.



des de servicio al cliente interno o externo. Dichos equipos no son la solución a todas las necesidades, pero sí representan uno de los mejores métodos para apoyar los cambios que se requieren en una empresa de alto desempeño.

¿Cómo crear empowerment? Para poder crear equipos de empowerment, es necesario desarrollar los siguientes pasos que son fundamentales y críticos:

- 1) **Planeamiento:** Este primer paso busca ejecutar una encuesta de valoración del estado actual de la empresa, diseñar los grupos o equipos de trabajo, crear un mapa de proceso real y tener claro qué visión del estado futuro se posee.
- 2) **Preparación:** Es requerido plantear la misión por cada equipo de trabajo y cómo lo va a lograr, diseñar la matriz de objetivos y cómo se medirán, y finalmente elaborar un mapa del proceso ideal a seguir.

- 3) **Disposición:** Ejecutar reuniones relámpago para desarrollar la capacidad de toma de decisiones de los equipos y compromiso de logro de desempeño en beneficio del negocio, benchmarking o reforzamientos a través de seminarios, literaturas, talleres de aprendizaje, etc.; y visitas a clientes internos y externos para identificar necesidades a satisfacer.
- 4) **Proceso:** Realizar una estrategia de comunicación a toda la empresa sobre los cambios que se avecinan, rediseñar cargos para que los miembros de los equipos compartan responsabilidad, retroalimentar el desempeño individual, grupal y de la empresa, reconocer, recompensar o pagar en base al logro de los equipos.
- 5) **Reproceso:** Valorar el estado actual y nuevas estrategias, alinear a la organización en la administración de desempeño, promoción, tecnología, estructura organizacional, recompensas y reconocimientos, etc., interrelacionar el logro de éxito mutuo, comunicar metas prioritarias, fijar metas entre todos.
- 6) **Mantenimiento:** Para sobrevivir, es necesario ver hacia adelante y en ocasiones para atrás; hacia adelante para planear el escenario y generar actividades de cambio que deban implementarse, y para atrás, para recordar porqué fue necesario cambiar y observar el nivel de éxito alcanzado. Se debe velar por un compromiso y apoyo de las gerencias, entre los miembros de los equipos, y destacar siempre los éxitos grandes o pequeños, reconociendo el desempeño recompensando.

ra lo cual, es necesario fijar metas reales, en marcos de tiempos razonables para poder completar el proceso y reforzar sus resultados. La evolución de los equipos de empowerment puede requerir de varios años. El tiempo a requerir va más allá de un compromiso de las gerencias con los equipos. Dependerá realmente de las variables como: alcance de la misión, visión de los equipos, desfase entre el estado actual y futuro ideal, voluntad de la organización para permitir la implementación del cambio y la cantidad de tiempo que los equipos dediquen para implementarlo.

El futuro de los equipos de empowerment: Serán la base fundamental del desempeño de una compañía. Se necesita de ellos para enfrentar los retos competitivos importantes que se presentarán más adelante. Es inevitable que la mayor parte de las organizaciones vean en los equipos con empowerment, una oportunidad excelente para mejorar el desempeño y obtener resultados. El margen competitivo realmente será de aquellas organizaciones que capitalicen el potencial de estos recursos.

Basado en "The Empowerment Cookbook. Action Plans for Creating, Sustaining or Refocusing Empowered Work Teams" – Russell D. Robinson, McGraw Hill, 1998.

Es posible que las expectativas de los gerentes senior y nivel medio esperen ser cubiertas a corto plazo, lo cual puede convertirse en un obstáculo difícil de superar, pa-

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254