



EMPOWERMENT: EL ARTE DE MEJORAR LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES EN BENEFICIO DE LA EMPRESA

Varias definiciones se han dado sobre el Empowerment y muchas empresas han logrado aplicarlo de manera exitosa. También se conocen experiencias en las que ha fracasado la implementación de esta teoría y otras opiniones expresan que ésta no pasa de ser una moda gerencial. Sin embargo, esta teoría no es una moda, apunta a mejorar lo más sensible de una organización: su cuadro de resultados. En otras palabras, gerenciar por Empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar su situación competitiva.

¿Qué es el Empowerment?

El Empowerment es un estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la empresa de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

El Empowerment es un valor que redefine oficialmente la distribución del poder y de la autoridad en una empresa, dándole responsabilidades y oportunidades para tomarlas a todos los que optimicen la relación entre el valor agregado creado y su costo unitario.

Por ejemplo: Si su equipo de ventas no está facultado para resolver facilidades de pago y decidir en el momento en que está delante de sus clientes, y si los vendedores de su competidor pueden hacerlo, el resultado será obvio: usted habrá perdido un cliente. Si su empleado de depósito recibe un pedido urgente cuando está a punto de irse a su casa y decide no despacharlo porque está fuera de horario, probablemente usted tenga un cliente insatisfecho que buscará otro proveedor rápidamente.

Es evidente que el poder al cliente interno (su empleado), frente a los cambios y por supuesto a los escenarios laborales que también son cambiantes, requiere que Usted se rodee de personas proactivas, esto quiere decir que sus empleados sientan su trabajo igual que usted lo hace. Se trata entonces de tener un buen número de *entrepreneurs* (empleados con mentalidad de empresario) dentro de su organización, capaces de imaginar, diseñar e implantar estrategias creativas que hagan crecer el negocio.



Factores del Empowerment

- **Poder**

El poder del que se está hablando puede ser definido con la frase “poder de actuar para mejorar y triunfar”. En particular, se trata del poder de participar en la definición de los objetivos, planificar, organizar, coordinar, informar, actuar, evaluar, mejorar y apoyar.

- **Principio de interdependencia, no de independencia**

Se reconoce que los colaboradores no son simples ejecutores y que están mejor ubicados para tomar las decisiones relativas a la producción o al servicio al cliente. El Empowerment es un principio de interdependencia. El primer paso consiste en reconocer que los gerentes necesitan a sus colaboradores para alcanzar sus objetivos y viceversa.

- **El valor agregado**

El Empowerment permite establecer un verdadero clima movilizador en la empresa. Favorece el sentimiento de pertenencia y la iniciativa. Cada uno comprende al fin su papel en la empresa y puede unir sus objetivos personales con los objetivos empresariales. El Empowerment es la ruta para la mejoría continuada y por tanto, permite mejorar la calidad, la productividad y el servicio al cliente. Favorece igualmente el establecimiento de relaciones de confianza entre todos los miembros de la empresa.

¿Hay que dar poder a los empleados?

Sus empleados ya tienen poder, ellos tienen el conocimiento y la experiencia adecuados. Se trata de liberar el talento de cada uno en beneficio de la empresa, de usted y de ellos mismos. Si sus empleados se comportan como dueños, su talento mejorará notablemente las cosas. ¿O no considera que ellos conocen su trabajo mejor que usted?

Más bien se trata de que usted o sus gerentes comiencen a concebir el Empowerment como una manera de competir y ganar. Se trata de organizar equipos de trabajos autónomos y responsables. Se trata de creer en su gente y tener fe en su capacidad de sentirse dueños del negocio. Usted habrá escuchado a muchos gerentes repetir esta fórmula, sin embargo, la mayoría de ellos pasan la



mayor cantidad de su tiempo dirigiendo, supervisando, controlando y tomando decisiones de bajo nivel.

¿Cómo se implementa una cultura de Empowerment?

Empieza desde arriba, desde las creencias y los sistemas de valores de los líderes de la empresa. No es un problema de discursos, es un problema de hechos. Los empleados no se comprometerán por lo que usted les diga, sino por lo que usted haga. Y si usted no es coherente entre lo que dice y lo que hace, su credibilidad caerá rápidamente.

Como todo lo que sucede en el Management, generar Empowerment no es una cuestión de fórmulas y reglas. Sin embargo, existen tres claves por tener en cuenta para lograrlo.

- 1. Convertir la información en un bien disponible y compartir los conocimientos:** Compartir la información es una herramienta poderosa para adquirir la confianza de sus empleados. Coloque la información normalmente confidencial de su compañía al alcance de todos (balances, utilidades, presupuestos, participación de mercado, fracasos, etc.). Seguramente se sorprenderá con las reacciones.

Generalmente, los empleados tienen en un primer momento un impacto de la realidad de la empresa. Cuando la información no existe se la imagina. En términos de negocios y toma de decisiones, lo que los empleados sin información imaginan que les sucede a las compañías suele estar muy lejos de la realidad. Si usted quiere empleados que trabajen en forma responsable, comparta su información. Nadie puede entender situaciones y tomar decisiones adecuadas si carece de información.

- 2. Autonomía y determinación de riesgos:** Trabajar en una organización con Empowerment no es trabajar en la anarquía. Hay que establecer reglas y guías, sólo que estas son muy diferentes de aquellas de las empresas tradicionales.

Las directrices sirven para dirigir las energías de sus empleados hacia los objetivos buscados. Estas directrices se refieren a la visión de su organización, sus valores, sus objetivos estratégicos, sus metas, sus roles, sus procesos y sus sistemas.

La gran diferencia consiste en que sus empleados deben participar de estas formulaciones, deben sentir que son propias y no que vienen de arriba. Si su objetivo es crecer, por ejemplo, 10%, pregunte a sus empleados si pueden hacerlo y cómo lo harían. Quizá se lleve una sorpresa. Recuerde que ellos están más cerca de los clientes que usted. La autonomía es productiva cuando todos saben dónde deben ir y qué



deben hacer, no porque el superior se los define, sino porque saben de qué manera su trabajo contribuye a los resultados finales.

- 3. Crear equipos de trabajo:** Tradicionalmente, las decisiones empresariales se toman en la cumbre y se comunican al resto de la compañía. En estas empresas, aún cuando consideren el trabajo en equipo y los gerentes cultiven un estilo participativo, el equipo sirve para implementar decisiones, no para decidir.

Un equipo de trabajo con Empowerment cuenta con guías estratégicas, planea, toma sus decisiones y las implementa desde el principio hasta el final. Aprende de los errores, los corrige y vuelve a la carga, siempre con los resultados como meta de su accionar.

¿Cómo es el trabajo de todos los integrantes de la empresa?

Cuando se toma la decisión de aplicar el Empowerment dentro de la compañía, los actuales directivos deben cambiar su rol, adquirir nuevas habilidades, tendrán que pensar estratégicamente, desarrollar clientes y proveedores, entrenar y orientar a su gente, etc. En otras palabras, deben trabajar para sus empleados, y no ellos para ustedes.

Tradicionalmente, los gerentes están más preocupados por controlar y detectar a quienes están haciendo mal las cosas que por desarrollar y alentar a quienes se comprometen y las hacen bien. Trabajar con Empowerment significa dedicar la mayor cantidad de tiempo a la gente. Ellos deben aprender a manejarse por sí mismos. A todos les gustará la idea, pero es probable que no sepan qué hacer con ella al principio. Hay un largo camino de aprendizaje por recorrer. Hay que dar a los empleados libertad para actuar, pero esta libertad significa que son responsables por los resultados que obtienen, por los éxitos y los fracasos.

Cómo se controla la gestión de Empowerment?

Algunos opinan que las empresas que operan con Empowerment corren el riesgo de perder el control y sufrir daños por eso. Implantar estos conceptos significa también establecer una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar la marcha de los empleados y la empresa como un todo, para corregir o reforzar cuando sea necesario.



Recuerde que usted quiere implantar el concepto de Empowerment para mejorar su cuadro de resultados, entonces es por allí que tiene que medir y controlar su organización.

Implantar este concepto tiene sus dificultades, pues empieza por usted y termina con sus empleados. Las empresas que tuvieron éxito perseveraron en el esfuerzo y superaron los fracasos iniciales, que seguramente ocurrirán. Tenga clara su visión, libere el talento de su gente, sostenga el timón con fuerza durante los momentos de incertidumbre, aprenda de los errores y seguramente se asombrará de los resultados que obtendrá.

Bibliografía:

- Drucker, Peter. *Desafíos del management para el siglo XXI*, Editorial Norma, 1999.