



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA
Facultad de Contaduría Pública y Administración

TESIS

Que presenta

YÉSSICA YANUÉN CRUZ ARELLANO

para obtener el título de

Licenciada en Administración de Empresas

con el tema

EMPOWERMENT: TÉCNICA INNOVADORA
QUE OPTIMIZA EL CAPITAL HUMANO
ROMPIENDO PARADIGMAS DE
LA JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

Asesor de Tesis:

L.A.E. Lilia Patricia López Vázquez



7 2000
IO ZAVALA

T645

Acuerdo de Validez Oficial
LIC 000203 CIAVE 16PSU0009E
DE FECHA 23 DE FEBRERO DE 2000



A TI JESÚS:

Por hacerme partícipe del milagro de la vida.
Del amor, la inteligencia y la sabiduría.

A MIS PADRES:

ALFONSO Y MA. ANTONIETA

Quienes me inculcaron el amor y el agradecimiento a Dios y a la vida y que con su ejemplo, amor, y, confianza, me han guiado por el camino de la superación; despertando el deseo de ser la " mejor " en todo lo que me proponga.

A TI PAPÁ:

Por tu tiempo, tu amor y tu presencia,
En cada momento de mi vida, y por
Enseñarme como un hombre puede
Superar las adversidades y dar a su
Familia una vida mejor.

A TI MAMÁ:

Por ser el regalo más grande que Dios me ha
dado, por tu amor, por tu apoyo, por tu
confianza, por tu ejemplo y fortaleza, por tus
desvelos, por tus cuidados y tus caricias, pero
sobre todo por ser más que mi madre:
MI AMIGA.



A MIS ABUELOS:

**ANTONIO E ISABEL
EFRÉN Y SOLEDAD**

Por su ternura y apoyo.

A MI PADRINO JAVI:

Por su cariño y apoyo, pero sobre todo por su ejemplo, que despertó en mí, el deseo de llegar a ser una profesionista exitosa y un gran ser humano como ÉL.

A MI MADRINA LETY:

Por su cariño y apoyo incondicional
Y el ejemplo de lo que puede lograr
una mujer cuando se lo propone.

A MI TÍA MA. ELENA ARGUMEDO:

Por su ayuda y sus consejos a lo largo de mi carrera.



A MIS TÍOS:

**EFRÉN, EDGAR, BENJAMÍN,
TERE, NORMA , ISABEL Y ARACELI**

Por que siempre me alentaron y confiaron
En mí, para lograr mi objetivo.

A MIS PRIMOS:

**ITZI, SELENE, LESLI, RUTH, JHONY, IRVING,
BENJAMÍN, RODRIGO, ALEJANDRO, JAVI,
ALE, EFRÉN, OMAR, ANDREA Y VALERIA**

Deseando que logren sus metas y sean felices.

A MIS SOBRINAS:

ESTEFANY, ALISON Y DANIELA

Con cariño, esperando que superen
Lo que yo he logrado.

A " BRANDY ":

Por hacerme sonreír cada mañana y por su
compañía en mis horas de estudio.



A TI RAY:

Por ser parte de mi vida
Y hacer mi sueño realidad.

A MIS AMIGAS:

**PAOLA, LUPITA, MARYSOL, KARLA,
BLANCA, DEYANIRA, SHARON Y LILIANA**

Por que son parte de mi vida y han estado
conmigo en las buenas y en las malas.

A TI ANDRÉS:

Por ser tan especial, por tu amor
Y tu apoyo en esta etapa de mi vida.

A MIS MAESTROS:

Porque a través de mi vida me han
proporcionado las armas para vencer a la
ignorancia y poder llegar a ser una profesionista
y una mujer de bien.



A MI ASESORA:

L.A.E. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ

Por su confianza; agradeciéndole su tiempo y su valiosa ayuda en la realización de esta tesis con la que culmina mi carrera.

“ LAS PERSONAS OLVIDAN LO QUE LES DICES, OLVIDAN LO QUE LES HICISTE, PERO NUNCA OLVIDAN CÓMO LOS HICISTE SENTIR “

“ NO ES SUFICIENTE QUE EL SER HUMANO, EN TODO LO QUE HAGA, APROVECHE SU INTELIGENCIA Y SU CEREBRO. ES NECESARIO QUE TAMBIÉN PONGA EL CORAZÓN EN ELLO ”



TEMA	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 HIPÓTESIS	7
CAPÍTULO II ANTECEDENTES	8
RECORDANDO A LOS GRANDES DE LA ADMINISTRACIÓN	9
CAPÍTULO III ¿QUÉ ES EL EMPOWERMENT?	14
3.1 ¿QUÉ ES EL EMPOWERMENT?	15
3.2 EMPOWERMENT	19
3.3 LOS BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT COMO NUEVO SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS.	20
3.4 CONSISTENCIA DEL PROBLEMA	21
3.5 PREMISAS DEL EMPOWERMENT	21
3.6 CONOCIMIENTO, CALIDAD Y EMPOWERMENT	24
3.7 LOS SECRETOS DE UN EMPOWERMENT EXITOSO	25



TEMA	Pag.
3.8 PIRÁMIDE DEL PODER	26
3.9 LAS ORGANIZACIONES HOY EN DÍA	27
3.10 ¡PUNTOS DE ALARMA EN LA DETECCIÓN DE INEFICIENCIAS!	28
3.11 LAS EMPRESAS LÍDERES.	31
CAPÍTULO IV ZAPP	35
4.1 EMPOWERMENT COMO ZAPP (FUERZA VIGORIZANTE)	36
4.2 FORMANDO EL ZAPP	39
4.3 COMO INTEGRAR A LA GENTE HACIA EL EMPOWERMENT	40
4.4 LOS CAMPOS DEL EMPOWERMENT	40
CAPITULO V BASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT	45
5.1 BASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT	46
5.2 CINCO PUNTOS IMPRESCINDIBLES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMET	52
5.3 ¿CÓMO CREAR UNA EMPRESA CON EMPOWERMET?	53



TEMA	Pag.
5.4 CAMBIO Y EMPOWERMET	55
5.5 PREOCUPACIONES COMUNES	56
5.6 LA TECNOLOGÍA DEL EMPOWERMENT	57
5.7 BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS AUTODIRIGIDOS	58
5.8 BASES DE LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT	59
5.9 CREACION DEL EQUIPO DE TRABAJO	59
5.10 FORMACION DE EQUIPOS	67
5.11 FORMACION DE RELACIONES INTERGRUPOS	72
5.12 PROCESO PARA RELACIONAR BIEN A LOS GRUPOS	74
5.13 RAZONES DE OPOSICIÓN AL CAMBIO	76
TESTIMONIOS	77
TESTIMONIOS DE EMPRESAS QUE SE HAN BENEFICIADO	78
Industrias Confad S. A. de C. V.	78
Vitromex	78



TEMA	Pag.
DEACERO, Planta Alambres	79
NAMM Industrial S. A. de C.V.	79
GRUPO BIOQUIMICO MEXICANO S. A. de C. V.	80
CERVECERIA CUAHUTEMOC-MOCTEZUMA	80
ERICSSON	80
CASO NISSAN	81
EMPOWERMENT EN EL HOTEL RITZ-CARLTON	82
GRUPO INDUSTRIAS RESISTOL	82
DISEÑO DEL EXPERIMENTO EN LA CD. DE MONTERREY NVO. LEON	85
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	96



INTRODUCCIÓN

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no solo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquellas, Esto sugiere otro tipo de administración : el empowerment.(1)

La Teoría del Empowerment nace como complemento de Operacionalizaciones de Cambio Organizacional, como lo son la Total Quality, Reingeniería y el Just in Time (Justo a Tiempo), 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 "auto liderazgo", que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro.

Curiosamente tanto la Total Quality (calidad total), la Reingeniería y el Just in Time (justo a tiempo) 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".¹

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.

¹ BLANCHARD, KENNETH & OTROS 1996, EMPOWERMENT, Editorial Norma.



Pero ¿por qué FACULTAR? Bueno es fácil, la Facultadión 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.²

² BLANCHARD, KENNETH & OTROS 1996, Empowerment, Editorial Norma.



CAPITULO I



1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo en equipo en las organizaciones ha sido y es hasta nuestros días uno de los problemas más comunes y significativos ya que este requiere de la colaboración , comunicación e integración total de todos y cada uno de sus integrantes.

La mayoría de las organizaciones trabaja bajo el modelo tradicional en el que el gerente controla y los empleados son controlados, lo cual ocasiona un ambiente de trabajo rutinario, sin grandes responsabilidades ni compromisos y en muchos de los casos llega a ser hostil, pues los integrantes de dichas organizaciones son vistos y tratados como "simples obreros", a los cuáles hay que dirigir sin tomar en cuenta sus puntos de vista, opiniones , conocimientos y experiencia referentes al trabajo que desempeñan día a día.

Sin duda, cambiar este esquema resulta difícil ya que los dirigentes de las organizaciones tienen "miedo" a perder el poder que durante años han ejercido, a compartir responsabilidades y dar oportunidad a los demás de demostrar que son igual o más competentes que ellos.

Poder explotar la capacidad humana, cambiar una mentalidad de control por una de participación, dar sentido de igualdad y responsabilidad compartida resulta complejo pero no imposible. Definitivamente la burocracia deberá eliminarse y tanto los gerentes como los empleados, aceptar el ser facultados con todo lo que esto significa.

La aplicación del EMPOWERMENT como herramienta para lograr este cambio no es para los pesimistas o faltos de espíritu, se requiere de una lucha heroica y perseverancia , facultar implica liberar poderes que las personas ya tienen y que hay que explorar para juntos alcanzar el éxito.



Con el objeto de guiar la presente investigación , planteo las siguientes preguntas:

¿El EMPOWERMENT impulsa a los miembros de una organización a tomar mejores y mayores decisiones?

¿Se logra a través del EMPOWERMENT la formación de equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

¿Es posible alcanzar un efecto total; mayor que la suma de sus efectos individuales (sinergismo) al analizar las energías a través de equipos de trabajo?

¿Es posible lograr un mayor desarrollo tanto en las capacidades, habilidades, así como en las aptitudes y actitudes que requiere el ser humano en una organización mediante el empleo del EMPOWERMENT?

El enfoque de esta investigación es teórico, basado en diversa bibliografía ; en diversas páginas de Internet y en testimonios de empresas que ya se han beneficiado con la aplicación del EMPOWERMENT.

Como toda investigación teórica entiendo que puede prestarse a especulación , sin embargo la fundamenté en documentos serios y verídicos publicados por investigadores y empresas de gran prestigio .

El EMPOWERMENT, siendo una herramienta relativamente nueva, ya figura como tendencia importante en el mundo de las empresas y los negocios. Cada día esta importancia va en aumento, ya que es una técnica que según veremos aporta grandes beneficios y se encamina como una herramienta indispensable en la implantación y desarrollo de nuevas empresas.



Es importante mencionar que también se ven ya resultados satisfactorios en empresas establecidas con un creciente desarrollo basado en los requerimientos del personal en esas organizaciones.

La investigación realizada pretende demostrar que el EMPOWERMENT es una herramienta innovadora, sobre todo si entendemos como innovación a “ **todo aquello que busca un cambio** “. Deseo pues que al concluir esta investigación cualquier persona que se interese en ella encuentre razones suficientes que justifiquen su lectura, que la entiendan y que despierte la curiosidad suficiente para ser empleada y aplicada para su beneficio.

Entiendo que toda innovación para ser funcional depende de la aceptación y difusión , así pues, mi principal fin en esta investigación es dar a conocer el EMPOWERMENT , sus beneficios y aplicaciones pero sobre todo que el lector tenga las bases suficientes para apoyarse y decidirse a usarlo.



1.2 HIPÓTESIS

Cada día es más importante el trabajo de cada una de las personas en las organizaciones, es por eso que la formación de equipos de trabajo permitirá una interrelación propiciada por la información compartida creando un mayor compromiso y responsabilidad en sus actividades y funciones.

El EMPOWERMENT logra entonces un efecto total; mayor a la suma de las partes , ya que le da a cada colaborador el estímulo y las bases para que desarrolle su creatividad y demuestre que puede aumentar la calidad de su trabajo, procesos y procedimientos así como de sus productos y servicios. Esto reflejará un fortalecimiento en la sinergia de todos los miembros de la organización, mejorando las decisiones de toda la empresa como efecto final del buen desempeño de todas y cada una de las partes que la integran.



CAPITULO II



RECORDANDO A LOS GRANDES DE LA ADMINISTRACIÓN

Hace algunos años cuando tenía yo que decidirme por estudiar alguna carrera, encontré una amiga que me orientó en cuanto a la forma de hacerlo, me proporcionó folletos de diversas carreras y me dijo que frente a cada una de las materias que la conformaban, escribiera lo primero que se me viniera a la mente; fue muy gracioso, pues cuando llegué a Administración de Empresas, la mayoría de las materia me gustaban; cuando leí el perfil que se necesitaba, me identifiqué de inmediato y me decidí por estudiarla. Mi padrino de bautizo es contador y me decía que era mejor la Contabilidad, pero yo no dudé y seguí adelante, y es que platicando con mi madre, me decía que la Administración es muy importante en la vida del hombre, que la ha aplicado siempre de manera conciente o inconsciente y que través de su paso por el mundo, la historia cuenta la necesidad del ser humano para organizarse y alcanzar objetivos y subsistir. Todos los seres humanos aprenden de sus fracasos y sus logros; para conseguir comida, tuvieron que unirse y formar grupos, planear estrategias, organizar y dividir el trabajo. Los líderes siempre han existido y fueron ellos los que condujeron al grupo a desarrollar estructuras y organizaciones sociales. Sin duda la Administración era lo que yo quería estudiar.

Cuando ingresé a la Facultad de Administración de Empresas de la U.V A.Q. me encontré con muchas interrogantes, pues realmente no sabía lo que era la Administración; fue entonces cuando conocí la influencia de los Filósofos Griegos y el pueblo Romano en los principios de la Administración, de cómo la Iglesia Católica como institución y cómo organización social es y ha sido un modelo de estructura; nunca me imaginé que la organización militar también estuviera en esto, es decir que la Teoría Administrativa moderna, se basara en la estructura jerárquica y la división por tramos cortos de mando, en la autoridad lineal y la disciplina rígida del acatamiento de las órdenes.

También me enteré de cómo la humanidad en su deseo de progreso ha buscado caminos para aligerar el trabajo, los obstáculos que ha tenido que vencer y las transformaciones que realizó, como la de Max Weber, cuando señala que la ética religiosa



del movimiento protestante crea un clima económico y ético altamente favorable para el desarrollo del capitalismo y la industrialización en Europa y las reacciones que esto despertó, no solo en los pensadores, sino en los grandes movimientos sociales como la Revolución Francesa, la Independencia de Estados Unidos, etc.

A propósito, de Roberto Owen encontré que se le considera el pensador socialista del siglo XIX más cercano a la Administración, ya que fue el precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra, logrando elevar la productividad.

Cuando uno estudia los antecedentes de la Administración, concluye que los Principios Administrativos tienen carácter universal; pero que cada país debido a sus aspectos culturales, determina muchas de sus acciones; es decir, la Administración debe adecuarse al país en donde se usa y sus principios tendrán que fundamentar sus planteamientos y derivar técnicas aplicables a la solución de problemas concretos. La Administración debe tener una clara visión y comprensión de la realidad operante para poder aplicar técnicas y herramientas congruentes con el medio, o bien, diseñar esquemas operativos adecuados. Así pues la Administración no será igual en medios industriales avanzados que en medios atrasados, en países con problemas socioeconómicos o religiosos e incluso en aquellos países que cuentan con una investigación avanzada o legislaciones diferentes.

Cuando digo que los Principios Administrativos son universales, me refiero a que de manera empírica fueron utilizados por el hombre, pero obviamente había que poner un orden; y he aquí que surge en el año de 1900 la Administración Profesional es decir, la Administración como ciencia, siendo sus precursores: Charles Babbage, quien aplicó el método científico al estudio del trabajo en la recolección de datos bajo riguroso registro y fue creador del aparato mecánico que permitió generar la primera computadora; H. Robinson Towne, quien propuso la creación de la "Sociedad Norteamericana de Ingresos", en Chicago Illinois, fundada en 1886 y posteriormente permitió a Taylor exponer sus teorías sobre la Administración, Joseph Wharthon, quien fue el donador de 100,000 USD



para que se estableciera la carrera de Administración Industrial en la Universidad de Pennsylvania en 1881, Henry Matcalfe, su obra más importante fue “ El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados “, fue proclamado por la “ Asociación Americana de Administración como: Precursor de la Ciencia Administrativa, Frederik Winslow Taylor; quien es considerado como padre del movimiento científico en Estados Unidos y elaboró un método para estudiar los tiempos y movimientos del trabajo, base de sus principios de Dirección Operativa, Lillian Moller y Frank Gilberth; destacados tratadistas sobre administración científica, desarrollaron la Ergonomía o Ingeniería Humana que combina los aspectos humanos con las máquinas, los materiales y demás medios de producción incluyendo el espacio físico del local de trabajo, Henry Laurence Gantt ; con su “ Gráfica de Balance Diario ó Gráfica de Gantt “ , aplicada en la planeación del trabajo, fue colaborador cercano de Taylor y una de sus obras más importantes fue “ Adiestramiento a los Obreros en los Hábitos de la Administración y la Cooperación “, Henry Ford y su gran labor en la línea de trabajo; fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal. Estableció un método único de comercialización, semejante al que ahora conocemos como autofinanciamiento todos ellos pertenecientes a lo que se conoce como Enfoque Clásico de la Administración ó Escuela Clásica de Frederik Taylor.

Es importante mencionar que también en Europa (Francia) surge Henri Fayol ; quien sentó las bases de la Teoría Clásica y dio a la Administración un concepto de “ Universalidad “, ideó un Proceso Administrativo al que dio una serie de principios generales, recalcó la importancia de enseñar Administración en escuelas y universidades y describió las áreas funcionales de las organizaciones, definió además el perfil de los Administradores en los diferentes niveles jerárquicos, etc.

Uno de sus más fieles seguidores Wilfrido Pareto de origen italiano realizó significativas aportaciones al desarrollo de la Teoría de Sistemas, y con sus estudios sobre la distribución de la riqueza entre las diferentes clases sociales, concluyendo en el llamado “ Principio de Pareto “ , que el 20% de la población poseía el 80% de la riqueza es decir,



los pocos tenían mucho, mientras los muchos tenían poco. Pareto aplicó su principio en el estudio y búsqueda de solución a los problemas que enfrentó .

Existen además escuelas con diferentes enfoques hacia la Administración como la de Relaciones Humanas o Humano realista en dónde se le da un enfoque psicológico a la Administración, gracias a la intervención de psicólogos sociales como Mary Parker Folleta y sus estudios sobre los conceptos de autoridad, poder y responsabilidad; Elton Mayo y sus estudios destacados sobre la motivación humana y la dinámica de grupos; Kurt Lewin y su teoría del Campo de Fuerzas y la Influencia Social sobre el Comportamiento Individual, La Escuela Estructuralista; que centra sus estudios en el análisis de las Organizaciones respecto a las estructuras de autoridad y comunicación así como el comportamiento funcional y disfuncionalismo lógico, por los choques que provoca el comportamiento humano. Esta escuela fue desarrollada principalmente por sociólogos industriales como: Max Weber y su concepto de burocracia (ideal y autoridad), Chester Bernard; quien señaló que la autoridad debe descansar en ordenes intelegibles para que el subordinado las comprenda, Renate Mayntz quien expuso una tripología de las organizaciones basada en la autoridad y toma de decisiones, Amitai Elzioni; quien establece que en la tipología de las organizaciones existe una tipología del comportamiento humano, Ralph Dahrendorf; quien analiza las estructuras y el comportamiento informal destacando su " Tipología del Conflicto " . Escuela de Sistemas; basada en el principio Aristotélico de Causa – Efecto, y de que todo entero forma parte de otro mayor de Galileo Galilei; el Enfoque Moderno lo da Ludwin Bertalanffy; quien señala que no existe elemento físico o químico independiente sino que se integran en unidades relativamente independientes, Kenneth Baulding quien escribió un artículo llamado " La Teoría General de Sistemas y la Estructura Científica " revolucionando el pensamiento científico y planteando la Taxonomía de los Niveles de Desarrollo en los diferentes sistemas, Kahn; los sistemas son abiertos y se componen de los subsistemas de información, apoyo, mantenimiento, adaptación y gerencial, los Tabistoch; hablan de los sistemas social y tecnológico para dar un sistema organizacional y para Kost y Rosenzweig, se forman de subsistemas como: metas y valores, técnico, estructural, psicosocial, y administrativo. Escuela cuantitativa; basada en la teoría de Pascal de



probabilidad y más tarde Gauss con su teoría del Número y su famosa “ Campana de Gauss “; así como el interés de Gilbreth en el uso de las estadísticas y el control estadístico de la calidad .Las principales herramientas de la Investigación de Operaciones; programación lineal, programación cuadrática, teoría de colas, teoría de probabilidades y econometría administrativa así como la teoría de decisiones y los pasos propuestos por las matemáticas para la solución de problemas, Calidad Total y Mejora Continua; que es la técnica que busca perfeccionar los procesos productivos y por ende, sus productos, a fin de satisfacer plenamente a los usuarios y disminuir el error a cero defectos; se basa en el control estadístico aplicado por los grupos de trabajo y para ello da 2 enfoques: El Americano con su exponente W. Edwards Deming y sus 14 principios de calidad; y el Enfoque Japonés con Kaoru Ishikawa creador de la Calidad Total quien subraya que los productos y servicios deben ser perfectos, Bench Marking; método inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con lo que las organizaciones de vanguardia basan su mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente; el Bench Marking fue desarrollado en 1979 por XEROX Corporation, como resultado de una búsqueda de medios para superar a la competencia, Reingeniería; corriente o escuela del pensamiento administrativo, iniciada en los años 90 en Estados Unidos por Michael Hammer y Janus Champy quienes la definen como: “ La Revisión Fundamental y el Rediseño Radical de Procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como : costos, calidad, servicio y rapidez.

Como podemos ver la Administración ha sufrido cambios desde su aparición hasta nuestros días, se ha tenido que adecuar a los tiempos y épocas, su evolución sigue y seguirá ya que va de la mano con el hombre y su afán de ser cada día más y mejor. Yo también sigo ese camino y es por eso que ahora enfoco mi atención en una de las herramientas más innovadoras en la Administración : **EI EMPOWERMENT**. Muchos dicen que solo es una moda, pero por el momento es lo más nuevo utilizado por empresas exitosas.



CAPITULO III



3.1 ¿ QUÉ ES EL EMPOWERMENT ?

A continuación presento algunas definiciones de Facultación que nos ayudarán a ampliar nuestro panorama sobre este concepto:

“Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.”²

No sólo es el delegar poder y autoridad a los “subordinados” y conferirles 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, se considera como el movimiento; lleva la decisión a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.³

Lo anterior nos pide un entendimiento en todos los niveles sobre el significado de Empowerment y cómo obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principios y fin. Todos los niveles de la empresa entienden 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.

^{2,3} BLANCHARD, KENNETH & OTROS 1996, Empowerment, Editorial Norma.



De la misma forma, se requiere tener una Visión que nos indique la dirección de la empresa y cómo la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; valores los cuales 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 los que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorarlas, entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello se 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.

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 y autoestima; de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programa 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.

Sistemas de selección y promoción que permitan la identificación de trabajadores 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 es importante que se consideren los siguientes puntos:

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

B) 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 fomenta, y la retroalimentación y esfuerzo 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 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 la gente en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

C) Un desarrollo de habilidades técnicas y de puestos. 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 su equipo. El entrenamiento técnico y de trabajo prepara a la gente para estas nuevas responsabilidades. Nada energiza más al personal que el proporcionarles las habilidades de entrenamiento para que realicen bien su trabajo.

D) 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 y 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.

E) 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 las expectativas de sus clientes.

F) Áreas de soporte técnico. Se llevan a cabo entrenamientos para grupos de apoyo al sistema de Empowerment. Al igual que los líderes, se debe 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.

G) Equipos de trabajo. Cada vez más, las empresas facultan al fomentar la formación de trabajo en equipo (equipos ínter funcionales de calidad, grupos de enfoque concentrados en clientes y equipos integrados de desarrollo de productos). Un equipo especial de trabajo: el equipo autodirigido, 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



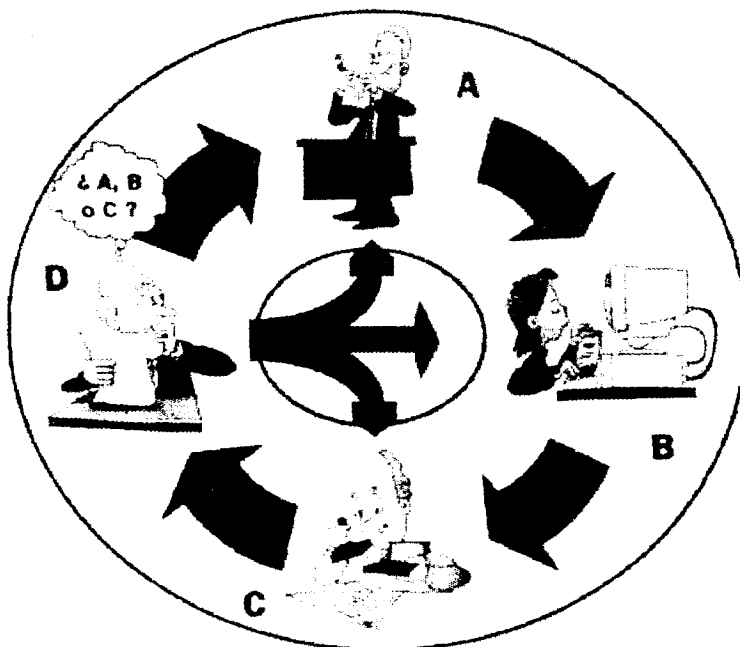
trabajo con auto dirección, que es una forma excelente de energizar a personas cuyos puestos actuales tienen un alcance limitado.

3.2 EMPOWERMENT

Mucho se habla de "Empowerment". Podríamos decir que es un término de moda. Sin embargo hace ya unos cuantos años que dejó de ser una moda, para convertirse en una tendencia.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".





Otras traducciones relacionadas:

To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.

Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.

Powered: potenciado.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

3.3 LOS BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT COMO NUEVO SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- Aumenta la confianza de los integrantes de la empresa.
- 2.- Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- 3.- Aumenta la creatividad
- 4.- Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- 5.- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- 6.- Se proporcionan ideas para la estrategia del negocio.
- 7.- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- 8.- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.



3.4 CONSISTENCIA DEL PROBLEMA

¿Que aporta el Empowerment a las empresas?

Con el Empowerment en las empresas, de inmediato se crean las condiciones para lograr aumentos de calidad, productividad y mejoras impresionantes en el ambiente laboral.

Surge un equipo de trabajo unido hacia las metas pues las diferencias y barreras interpersonales se desvanecen dando paso al compromiso de trabajo basado en la confianza mutua entre los empleados, así como en la confianza personal que cada uno experimenta como resultado del proceso vivencial intenso llevado a cabo.

La creatividad y dedicación son otra faceta que aparece en los trabajadores quienes aportan riqueza a su trabajo.

3.5 Premisas del Empowerment.-

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.



Síntomas de las Empresas Tradicionales:

- En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.
- Solo se reciben órdenes.
- Su puesto no importa realmente.
- No siempre sabe si esta trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- Usted siempre tiene que quedarse callado.
- Su puesto es diferente a lo que usted es.
- Tiene poco o ningún control sobre su trabajo

Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales:

- 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 esta sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- Existencia de reglas y reglamentaciones engloban tez.
- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento.



Características de las Empresas que han Experimentado el 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 esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- 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.

Resultados Positivos del Empowerment en las Personas:

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.



El Facultamiento y la Calidad comienzan con nuestra propia manera de pensar:

"Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio".

3.6 Conocimiento, Calidad y Empowerment.-

Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- El entendimiento de la psicología del ser humano.
- La manera en que la gente aprende.
- El sistema bajo el cual trabaja.
- El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.

"No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que los producía en primera instancia"

"El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice.

"El Proceso, el dialogo y el apoyo de forma estructurada permite que el cambio sea general. La administración es responsable de que esto suceda".

"Todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea".



3.7 Los secretos de un Empowerment exitoso :

¿Para que, es necesario el EMPOWERMENT?



Es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.

"La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el Empowerment de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación"



¿Por qué fracasa el EMPOWERMENT ?

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del Empowerment, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados.

Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuales son los resultados que se esperan de él. Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.

Mis opciones al delegar responsabilidad:

- Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.

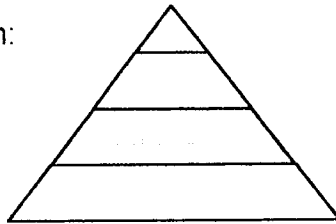


- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo.

3.8 Pirámide del Poder:

La pirámide del poder se basa en:

- Confianza
- Respeto
- Permiso para fallar.



Con los siguientes puntos como su estructura:

- Definir responsabilidad.
- Delegar autoridad.
- Definir estándares de desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.

Empowerment indica trabajo en equipo. Empowerment significa una decisión empresarial que necesita información, coherencia y adaptación a los cambios.

El Empowerment es importante ya que se fundamenta en : **contratar, capacitar y pagarle al personal**, para que tome decisiones basadas en tres herramientas: información, recursos, y aportes.



Algo esencial en el Empowerment es la delegación del poder, para lograr tomar las mejores decisiones dentro de la organización y así obtener el máximo beneficio y desempeño de las personas que contribuyen al cumplimiento de las metas.

Para lograr esto se requiere otorgar al personal de la organización, capacitación, motivación y establecer a su vez los controles que sean necesarios.

Finalmente para que el Empowerment sea exitoso se debe reconocer el rol de los equipos, se debe incentivar la motivación, la auto percepción y premiar la capacidad.

3.9 Las Organizaciones Hoy en Día.-

Hoy en día las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otro tipo de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte en la curva de aprendizaje y en la resistencia al cambio de la misma. 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 organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible.

a) Típicos Intentos de Cambio

Probablemente se ha recurrido a seminarios, diplomados así como otros cursos, y leído muchos libros y manuales. Las palabras rimbombantes del consultor son maravillosas. Tienen sentido completamente. Se emplea a los consultores en la organización. Estos vienen se organizan, organizan y se van. Son buenos en su trabajo y realmente trabajaron duro, trajeron con ellos conceptos valiosos del mercado e hicieron todo lo posible por enseñarlos en la organización. Algunas veces es imposible para un consultor cambiar los hábitos administrativos de una organización por lo que cuando el



consultor se fue el programa se vino abajo. El cambio no se dio, el cambio no fue 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 frecuente que el modelo deseado no puede ser implementado por completo, hay que adaptarlo.

3.10 ¡ Puntos de Alarma en la Detección de Ineficiencias!

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. Otra cosa, ¡olvídelo!
- 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 mi problema, no el de ellos.



- 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 :

- 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
- 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.

En éste tipo de empresa, seguramente sucede lo siguiente, en relación con la gente y el trabajo que desempeñan:

- El trabajo pertenece a la compañía, no a la persona .
- Uno está haciendo sólo lo que se le pide.
- El trabajo no importa realmente.
- Uno no sabe que tan bien lo está haciendo.
- Uno tiene que mantener siempre la boca cerrada.
- El trabajo es algo diferente de lo que uno es.
- Uno tiene poco o ningún control sobre su trabajo.

Toda organización que desee implantar el Empowerment debe fortalecer ciertos elementos tales como :

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones con la 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.

El segundo hace 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: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus



responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

El tercer punto 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: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que la gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

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.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

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

La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta 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.

3.11 LAS EMPRESAS LÍDERES.-

En las empresas contemporáneas en donde existe un modelo de liderazgo industrial, podrían aplicarse cinco puntos importantes para iniciar la implantación de Empowerment,



estos cinco puntos han sido ya aplicados en algunas organizaciones que han alcanzado un gran éxito y son:

1. **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 anteriormente.
2. **Reestructuración de la corporación.** Aunque rara vez las organizaciones tienen que experimentar con un cambio tan radical en las organizaciones, el bajar el nivel de la toma de decisiones es un asunto mayor, porque requiere de un cambio en la cultura de la empresa, éstas requieren de una preparación profunda de todas las personas involucradas en la organización.
3. **La explosión de la información.** Gracias a las computadoras la generación de información es ilimitada, y con la ayuda de teléfonos celulares y faxes, las comunicaciones son cada vez más rápidas. Y si todo esto está bien organizado, puede ser una herramienta muy importante para el crecimiento de las organizaciones.
4. **Globalización.** En el siglo XXI, los líderes de las corporaciones tienen que actuar globalmente, no sólo para tomar ventaja en las nuevas oportunidades de mercado, sino para hacer frente a los nuevos tratos de mercado, porque sino lo hace pasarán a ser parte de la historia.
5. **El paso al cambio.** Los líderes de las corporaciones siempre han tenido que confrontar el cambio. La rápida aceleración de la información, globalización y otras tendencias, requieren que los ejecutivos planeen y ganen la aceptación de las nuevas iniciativas.



Hoy más que nunca, necesitan las técnicas de persuasión y enseñanza para adaptarse a los cambios tan rápidos que exige el mundo actual. Como resultado de estas cinco fuerzas, la industria del siglo XXI es reconocida por una marca diferente de liderazgo. En esta nueva era el liderazgo está cambiando. Para que los líderes sean exitosos tendrán que ser menos arbitrarios, y estar más envueltos en lo que está sucediendo en el "Shop Floor", más abiertos a los empleados y más orientados a la acción que en el pasado. El papel de un líder moderno es crear un sistema de toma de decisiones y enfocarse a guiarlo... y la visión debe de venir de la gente. La tarea más difícil de los líderes con Empowerment, es la creación de equipos abiertos . La unidad básica de una organización con Empowerment no es el individuo que logra resultados, sino un grupo de gente coordinada. El nuevo líder debe de aprender a dar un paso atrás y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

En las últimas dos décadas, se ha presentado una evolución en el mundo de la administración. En primera instancia, cabe mencionar que los enfoques administrativos han variado. La administración tradicional, en donde dominaba el orden y el control, ha quedado atrás, abriendo paso al involucramiento, enfoque que se caracteriza por contar con una delegación de actividades bajo una autoridad responsable.

La necesidad de que las organizaciones otorgaran la confianza y capacidad suficiente al empleado para que tome decisiones, implemente mejoras y sugiera cambios que beneficien a toda la organización, se hizo palpable a principios de los 80's en los Estados Unidos y durante los 90's en México.

Bajo este nuevo paradigma administrativo, el Empowerment o poder otorgado para ejercer la toma de decisiones, ha sido una estrategia de vital importancia dada la necesidad de satisfacer los requerimientos del cliente.



El Empowerment necesita ser administrado para asegurar que suceda y que en un futuro siga sucediendo. Implementarlo significa trabajo duro e inversión de tiempo. no hay fórmula mágica que haga que todo cambie de la noche a la mañana. Sin embargo, ¿cómo saber si éste ha sido desarrollado ya en la institución? La respuesta es muy sencilla: el mismo equipo de trabajo indicará, mediante sus resultados, que cuenta con esta capacidad.

“En una época de cambios radicales el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para viajar en un mundo que ya no existe.”



CAPITULO IV



4.1 EMPOWERMENT COMO ZAPP (FUERZA VIGORIZANTE)

EMPOWERMENT: Es el hecho de delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores y conferirles el sentimiento de que son dueños de sus propios trabajos

ZAPP: Es la energía inspiradora y estimulante que aumenta el éxito y la satisfacción de los trabajadores.

EMPOWERMENT: es reconocer las facultades (capacidad) del personal. No significa dar poder al personal sino reconocer su poder. Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigore a la gente, una guía para la acción, a esto se le conoce como **ZAPP**. Con él, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas, y tienen algo de control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan Zappeadas es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé 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 del Zapp son:

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

El Zapp consiste en delegar autoridad, darle responsabilidad a los empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad.



La persona que delega autoridad, todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que ellos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y, ser un administrador inteligente.

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. Es necesario contar con retroalimentación constante acerca del desempeño relacionado con las metas que mantienen el Zapp 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 anterior, nada se podrá 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 poner de acuerdo en las acciones de seguimiento

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.

La más importante influencia proviene del supervisor o gerente a quien le reporta directamente la persona.

**Clarificar
expectativas
y compartir
información**



Compromiso



**Estabilidad
y
Eficiencia**



**Ruptura de
expectativas**



¿De qué se trata el Empowerment?

- "Quiero sentir que lo que hago es realmente importante"
- "Quiero tener los recursos, conocimientos y habilidades necesarias para hacer mi trabajo"
- "Quiero contribuir con ideas innovadoras"
- Quiero tomar decisiones que afecten mi trabajo y mi equipo de trabajo"

Resultados del Empowerment:

- Las personas "Se sienten dueñas de sus puestos"
- Ponen su energía en producir trabajos de calidad
- Toman decisiones y resuelven problemas
- Se esfuerzan para mejorar continuamente los:
 - Procesos
 - Procedimientos
 - Productos
 - Servicios

4.2 FORMANDO EL ZAPP

- El liderazgo es la clave para incrementar el nivel de ZAPP en el equipo de trabajo
- El aumento de energía conducirá a :
 - Creatividad
 - Innovación
 - Compromiso
 - Confianza



- Las palabras, acciones y decisiones marcan la diferencia haciendo un corto circuito
 - **sapp** - en esa "Corriente de energía, ideas e iniciativa"
- Los líderes con Empowerment se ven como:
 - Entrenadores
 - Apoyadores
 - Facilitadores

La más importante influencia proviene del supervisor o gerente a quien le reporta directamente la persona.

4.3 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 no se 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 se 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. Cuantas 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.

4.4 LOS CAMPOS DEL EMPOWERMENT.-

Tres factores claves afectan el nivel Zapp de su grupo de trabajo:

- LIDERAZGO
- DISEÑO DEL PUESTO
- SISTEMAS Y AMBIENTE



LIDERAZGO : Incluye todas las cosas que usted dice y hace

- No es un cúmulo de reglas de cómo tratar al personal, sino una habilidad, natural o aprendida, que debe partir del fondo de su corazón.

Su habilidad para:

- Delegar para plantear retos
- Desarrollar a los miembros de su equipo de trabajo
- Promover ideas e iniciativas
- Comunicaciones con efectividad
- Asesorar al Personal para asegurar sus éxitos
- Reforzar el buen trabajo

DISEÑO DEL PUESTO:

Es lo que la gente hace en su trabajo

- Las tareas y responsabilidades del puesto
- El nivel de autoridad para tomar decisiones
- Qué se produce (rendimiento y resultados)
- Con qué personas trabaja o interactúa en el puesto
- Los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren

SISTEMAS Y AMBIENTE:

SISTEMAS: La diversidad de sistemas, políticas y procedimiento

- Planeación y Desarrollo de la carrera



- Sistemas de evaluación del desempeño
- Sistemas de Información
- Políticas sobre el personal
- Sistemas de recompensa y de reconocimientos
- Sistemas de sugerencias

AMBIENTE: Clima o contexto cultural de la organización

- Instalaciones y condiciones de trabajo
- Visión y valores
- Normas y prácticas aceptadas
- Comunicaciones

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

- Delegue lo que otros pueden hacer.
- Estimule las ideas, iniciativa y toma de riesgos.
- Asegúrese de que la gente tenga metas.
- Delegue para desafiar, desarrollar e infundir EMPOWERMENT.
- Asesore para asegurar el éxito.
- Refuerce el buen trabajo y los buenos intentos.
- Comparta información, conocimientos y habilidades.
- Valore, confíe y respete a cada persona.



- Suministre apoyo sin tomar el mando.
- Practique lo que predica.

Se pueden abrigar dos concepciones erróneas del Empowerment. Primero, Empowerment no significa dejar el poder y disminuir su margen de responsabilidad. Los administradores no son menos responsables por conducir a la organización al éxito. El Empowerment, no divide la pieza del pastel en pequeñas piezas. Este promueve cocinar un pastel más grande que alimente a cada uno en su mesa más ricamente. Sobre todo, un buen manejo del Empowerment incrementa el poder de la organización. Empowerment solamente canaliza la energía hacia las metas de la empresa.

El recurso humano, al final de cuentas, no son las personas en sí, sino sus capacidades, a través de las cuales entregan su mayor o menor aporte para el logro de los objetivos organizacionales.

Invirtiendo en la gente podremos aumentar el conocimiento de las personas, fomentar su iniciativa, merecer su lealtad, conquistar el entusiasmo, activar su voluntad y como consecuencia de todo lo anterior, podremos obtener el mayor aporte que necesitamos de nuestros colaboradores.

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

1. Compartir la información con todos los miembros de la organización.
2. Autonomía por medio de fronteras.
3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.



PRINCIPIOS DE DISEÑO DEL PUESTO

- Haga significativos los puestos
- Proporcione variedad y desafío
- Haga de la responsabilidad y la autoridad una parte del puesto
- Brinde oportunidades de entrenamiento y desarrollo
- Adapte los trabajos a los estilos, motivaciones y aptitudes individuales
- Estimule el contacto directo con proveedores y clientes

PRINCIPIOS DE SISTEMAS Y AMBIENTE

- Establezca una clara visión del Empowerment
- Apoye los esfuerzos para el EMPOWERMENT en todas las áreas
- Dirija por medio de la visión y de los valores
- Ajuste los sistemas, políticas y procedimientos
- Comparta la información y estimule la comunicación en todas las direcciones
- Suministre el entrenamiento y los recursos

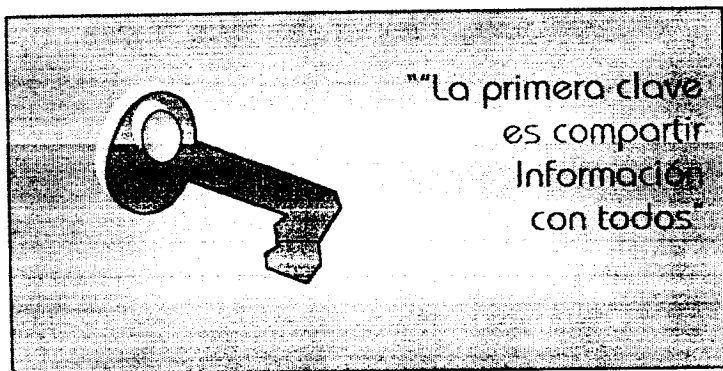


CAPITULO V



5.1 BASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT:

LAS CLAVES PARA IMPLANTAR EL EMPOWERMENT Y PODER FACULTAR A LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA SEGÚN KENNETH BLANCHARD



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 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.

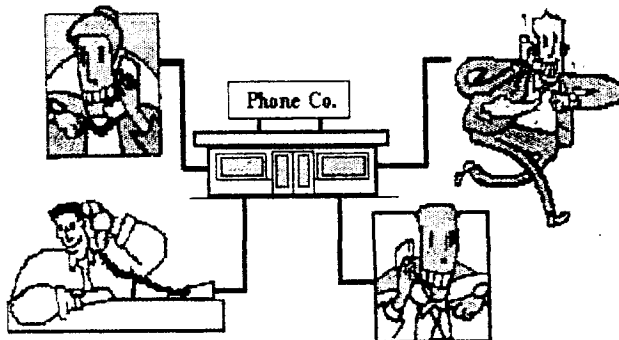
Acabar con el modo de pensar tradicional de un colaborador no es fácil ni mucho menos rápido, sus costumbres y conocimientos los han adquirido mediante muchos años y experiencia. Tratar de cambiar una jerarquía por personas o células auto-dirigidas lleva tiempo y esfuerzo.

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".

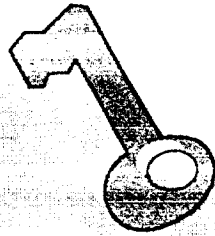
6. Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

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.





"La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras"



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 poli funcionalidad 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 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 la 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.

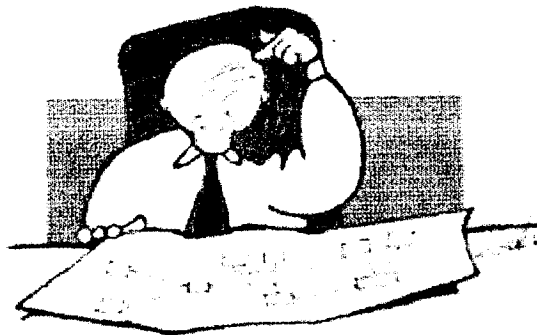


4. Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros las decisiones se facilitan.

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 auto motivación y auto liderazgo 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 de la organización. Implementar Valores Organizacionales tales como: compromiso, propósito, sentido de pertenencia, visión y confianza, entre otros, resulta imperioso cuando se liderean Recursos Humanos.

5. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.

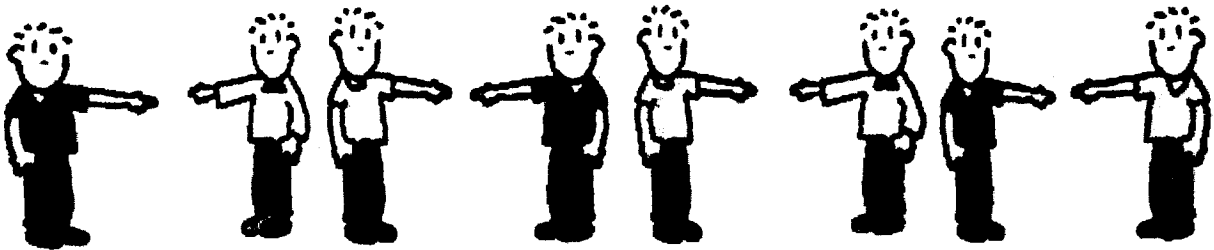
Cuando se comparte la información se desarrollan las estructuras, esto por cuanto facilita la toma de decisiones ampliando así las fronteras de acción del colaborador. Por ende, los procedimientos productivos se realizarán de forma más expedita.





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.





5.2 CINCO PUNTOS IMPRESCINDIBLES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

1. **Construir el proceso para el cambio.** No es suficiente el Empowerment, ya que este es solo un camino más para un manejo más humano. Presentar a cada uno, especialmente a los mandos medios, cómo el Empowerment conducirá a altas utilidades. Enlistar las oportunidades que da el Empowerment y cuantificar sus impactos. Al mismo tiempo sondear a los empleados a través de encuestas acerca de si están listos para el cambio.
2. **Cambiar la conducta de liderazgo a un Empowerment apoyador.** Cada cosa que se hace "cambiar los sistemas, estructuras o procesos" llegará a cero si los ejecutivos no cambian también.
3. **Acabar con los sistemas onerosos.** Sacar de la compañía los cruces funcionales, los "comandos de éxito", para terminar con las prácticas arcaicas. Eliminará los reportes de una sola lectura, eliminará también las múltiples aprobaciones que no son necesarias y mucho más.
4. **Demostrar que el Empowerment es posible.** Poner a los equipos a trabajar en lo real, ganando activos de negocios. Estos no deben de ser materias triviales, por el contrario, pensar que son tan importantes como la calidad y la productividad.
5. **Institucionalizar el cambio.** Cortar a los administradores legos; que una pequeña oficina facilitadora encabece el cambio, y cambiar a procesos basados en estructuras que rompan los feudos organizacionales.





¿Cómo integrar a la gente hacia el Empowerment?

Existe una premisa que dice: " La gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es una arma de dos filos. Si no se espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada, pero si se espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados.

Los tres elementos para integrar a la gente son:

- Las Relaciones.- Las cuales deben ser efectivas y sólidas
- La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- El Compromiso.- Congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

5.3 ¿Cómo crear una empresa con Empowerment?

Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad.

Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.



Equipos de trabajo. Estos deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- Mejorar calidad.
- Auditoria de calidad.
- Selección del líder.
- Rotación de puestos.
- Organización interna.
- Planificación.

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo, deben desarrollar habilidades técnicas y de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

- Controlar conflictos.
- Resolver Problemas.
- Evaluar Diferencias.
- Apoyar a sus compañeros.
- Ayuda en toma de decisiones.
- Participar en reuniones.
- Comunicar ideas.
- Organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los lideres a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, mas entrenamiento va a necesitar.



Desarrollar el liderazgo.

- Mantenga e incremente el autoestima.
- Escuche y responda con empatía.
- Pida ayuda y aliente la participación.

Implantación.

- Desarrollar visión compartida y promover valores claros y entendibles.
- Diseñar adecuadamente puestos.
- Crear sistemas que apoyen.
- Establecer esquemas de comunicación adecuadas.
- Selección cuidadosa del personal.
- Dar entrenamiento.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente."

5.4 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". Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio.

La gente tiene cuatro preocupaciones:

- † La gente quiere mas información.
- † Se pregunta como el cambio los afectara personalmente.
- † Se pregunta que necesitara para implantar el cambio.
- † Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.



¿Qué se requiere para lograr el cambio?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar mas, 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 él 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"

5.5 Preocupaciones Comunes:

Los administradores en todos lados están preocupados acerca de como pueden ayudar a sus organizaciones a:

- **Estar orientadas al cliente.** Los clientes son los que "escriben los cheques."
- **Ser efectivas en costos.** Los consumidores quieren calidad al menor costo.
- **Ser rápidos y flexibles.** Los negocios que son rápidos en adaptarse tendrán éxito.



- **Mejorar continuamente.** Si la empresa no mejora continuamente, esta muriendo.

"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"

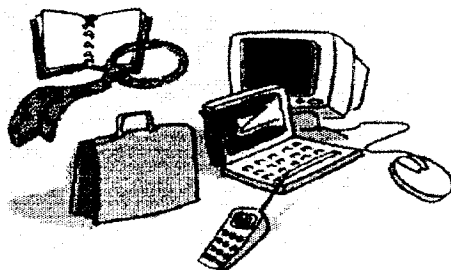
Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

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 gozaran.

5.6 La Tecnología del Empowerment

¿Cuál es el papel de la tecnología en el proceso de EMPOWERMENT?

Si podemos hacer que la información se localice en un lugar donde la gente fácilmente la pueda acceder, y si tienen las habilidades cognoscitivas para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo muy fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan en un proceso de EMPOWERMENT.





¿Por qué se requiere una perspectiva de Sistemas Abiertos?

Un ambiente abierto, donde no sólo se tiene una estación de trabajo, sino además capacidades cognoscitivas que van de la mano con el hardware y el software, le permite a la gente viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesite.

¿Qué pasos se deben dar para asegurar que los empleados puedan acceder a la información, de manera que sea útil para ellos ?

Además de sus habilidades cognoscitivas, la gente necesita destreza, herramientas poderosas y accesibilidad. También se debe dar la capacitación adecuada.

Si se observara toda la cadena de proveedores como una entidad interdependiente y dinámica, sé esta intentado optimizarla, los resultados serán buenos para todos si se diseña el camino correcto. Esto generara el beneficio de operar con los niveles correctos de inventarios.

Esto nos permite ayudar a nuestros socios comerciales o afiliados a operar con el inventario adecuado.

Una manera común de aplicar tecnología de la información en las empresas es descentralizando las funciones del área de sistemas.

5.7 Beneficios de los equipos autodirigidos

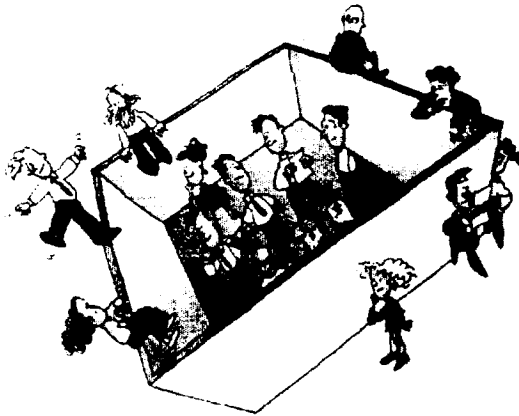
- Aumento de la Satisfacción.
- Mejor cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.



- Calidad Mejorada.
- Costos de Operación Reducidos.
- Una organización más rentable.

5.8 BASES DE LA IMPLANTACIÓN DEL EMPOWERMENT

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.



5.9 Creación del Equipo 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.

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 canalizarlas 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 porqué 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.

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. En la primera es considerado dependiente, buscan observar 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. La 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, una tercera etapa, 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.

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. Servir implica el ubicarse en el rol de contribuir al crecimiento de los demás.

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 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. El 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.

El propósito 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. Motivador 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 puede 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:

- ✓ Asegurarse que el equipo conozca el propósito de la reunión, que sepa como se alcanzará dicho hecho y que significado tiene para el equipo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas quieran participar.
- ✓ Acotar 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 es la creatividad es un factor muy importante en los equipos. 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.

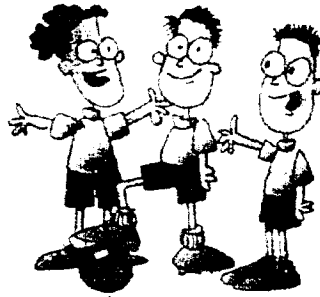
La creatividad es el proceso de romper viejas conexiones y establecer nuevas conexiones que sean de utilidad.

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
- . 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.



5.10 FORMACIÓN DE EQUIPOS

Fundamentalmente, hay dos tipos de equipos en los organismos. Uno es el **grupo natural de trabajo**, formado por lo común por el gerente y quienes dependen de él. El otro, cuyo número se acrecienta en los organismos hoy en día, es el **equipo transitorio** formado para enfrentarse a problemas o tareas específicos.

Hablando en términos generales, *el equipo transitorio* tarda algún tiempo en valorar su propio funcionamiento, en explorar los terrenos susceptibles de mejorar y en desarrollar las actividades concretas requeridas para acrecentar su eficiencia.

Como medio de intervención, la formación de equipos es sumamente útil cuando se emprende a consecuencia de un diagnóstico de la organización que indique que todo el tiempo dedicado a tal objetivo será provechoso. Por ejemplo, el gerente y otros miembros de un grupo de trabajo, quizá tengan datos acerca de la forma en que funciona el grupo. En las juntas de personal los asistentes quizá parezcan apáticos, descuidados en las programaciones y quizá haya demasiadas duplicaciones en los trabajos; cosas que sea preciso hacer y que no se hacen, así como conflictos interpersonales que empiecen a suscitarse.

Los síntomas de este tipo pueden indicar que sería útil formar equipos. El gerente puede escoger la alternativa de acopiar datos más completos y basar sus decisiones en un diagnóstico más acertado, antes de que intervenga el equipo que se forme.



También la intención que se tiene es escoger las medidas optativas que ofrezcan la posibilidad de mejorar la eficiencia global del equipo.

En general, la formación de equipos sigue dos lineamientos generales. El primero implica el tránsito de orientación, partiendo de un grupo secundario a la de un grupo primario.

Las características de la orientación a grupos secundarios contienen generalmente la del "yo" la supresión de personalidad y los arreglos oficiales contractuales y la conducta motivada por el interés propio individual. La característica de la orientación a grupos primarios, en cambio, se refleja en la de "**nosotros**", en la existencia de vínculos personales entre los miembros del grupo, en la ausencia de formalismos y en una conducta individual cuyas motivaciones, por lo menos parcialmente, se encauzan a metas en común. La actuación eficiente del equipo, caracterizada por la orientación a grupos primarios, supera a la suma de actuaciones de varias personas competentes. Es el intercambio, la acción recíproca y la actuación en colaboración, lo que fructifica en el rendimiento del equipo.

Cuando se requiere la interdependencia y son necesarias la colaboración y la acción recíproca para realizar una tarea, la orientación primaria tiene más probabilidad de ser eficiente. Además, mientras mejor pueda funcionar un equipo al modo primario, mayores probabilidades hay de que se dedique a compartir datos importantes y a diagnosticar su propio procedimiento.

El segundo lineamiento que se sigue en la formación de equipos, implica oscilar entre operaciones de ejecución de tareas y de procesos. Al adelantar la formación de equipos, el grupo acrecienta su aptitud para conjuntar la ejecución de tareas con la valoración del proceso, o sea la forma en que se ejecute la tarea.

En esta cuestión es preciso que el equipo de continuo se enfrente (y resuelva) cuestiones fundamentales que, en primer lugar, ayuden al tránsito del procedimiento



secundario al primario; y en segundo, que mantengan al equipo en el procedimiento primario. En general, estas cuestiones decisivas evolucionan en torno a lo siguiente:

1. **Problemas de personalidad:** ¿Quién soy yo en este equipo de trabajo y en relación con los demás? ¿Qué recursos apporto a este equipo? ¿De qué manera me emplearán?
2. **Problemas de control e influencia:** ¿Cómo se formulan las decisiones acerca de métodos de trabajo y de la manera de delegarlo? ¿Cómo se determinan los instructivos? ¿Cómo se reciben mis ideas?
3. **Problemas de requisitos y objetivos:** ¿Hacia que objetivos se encauza el trabajo en equipo? ¿Cómo se determinarán las metas del equipo? ¿En que forma se satisfarán los requisitos individuales en ese contexto?
4. **Problemas de sanciones:** ¿Cómo resolverá el equipo las diferencias y los puntos de vista opuestos? ¿Qué normas existen para dar y recibir retroalimentaciones? ¿Qué "límites" se fijan para mantener los sentimientos?

Hay varios tipos de conducta antifuncional, de la que es preciso que se den cuenta constantemente los miembros del equipo para que sean eficientes.

Una de ellas es la tendencia de los miembros a considerar los problemas, los objetivos y las operaciones del equipo en función de sus propias aptitudes técnicas, o de su actuación organizadora. Mientras más capaces sean los sujetos de comprender el punto de vista de otros y de considerar las metas del equipo en forma conjunta, menos energías se desperdiciarán, conteniendo menos unos con otros y aferrándose menos a cuestiones mezquinas. Otro tipo de conducta anti funcional es el de la tendencia por parte del equipo a empeñarse en ejecutar una tarea o un procedimiento, cuando las indicaciones son de que es necesario hacer un cambio.

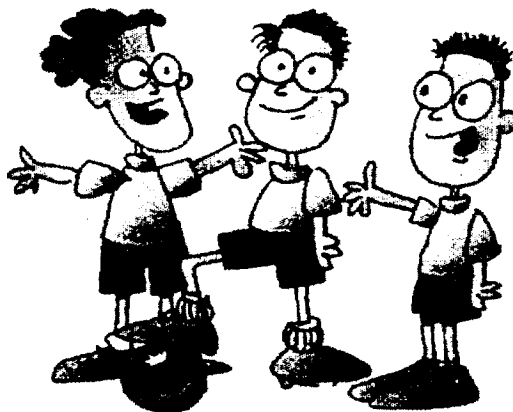


Directores, asesores, entrenadores y todo aquel líder que tiene a su cargo una organización, sea ésta, pequeña, mediana o grande, con una misión y objetivos comunes, se preocupa por alcanzar, mediante su trabajo y el de su gente, las metas establecidas dentro de su planeación estratégica. No obstante, dicha preocupación se extiende en saber identificar la estrategia adecuada para lograr lo anterior.

Para ello, el líder de la organización o institución deberá considerar un elemento de suma importancia en su unidad de trabajo: producir sinergia. Sinergia se define como algo que surge, inicia y continua con fuerza.

El sinergismo implica las acciones simultáneas de diferentes personas que tienen en su conjunto un efecto mayor que la suma de sus efectos individuales.

Algunos ejemplos que ilustran el sinergismo son los equipos deportivos o las orquestas sinfónicas donde el éxito no depende sólo de las capacidades individuales sino del trabajo como equipo. Esto proporciona a cada miembro una sensación de satisfacción, desafío y proyección, motivándolo no sólo hacia el desarrollo de su persona sino a la integración con otros grupos y, al compromiso con su misión dentro de la organización que labora.





Es importante recordar que los miembros de el equipo de trabajo son recursos limitados de energía y, la forma en que los empleados la usan a lo largo de su jornada de trabajo constituye un factor significativo de lo que producen y rinden.

Definitivamente, la responsabilidad como líder o dirigente es contribuir a que los empleados concentren toda su energía en el trabajo.

Para ello, se deberá considerar que la energía humana se divide en cuatro importantes tipos:

1. Física, en la cual el equipo ejerce trabajo muscular;
2. Mental, cuando se consume trabajo cerebral como lo son leer, escribir, hablar con gente, asistir a conferencias y reuniones, luchar contra problemas o bien planificar;
3. Emocional, considerada como el impulso para hacer trabajar la máquina física y mental; en otras palabras, es la responsable de los logros de cada día; y
4. Espiritual, la cual permite que las personas se animen recíprocamente creando sinergismo. Contribuye a la realización de tareas difíciles con facilidad, a poner ánimo al hacer trabajos aburridos, a tener vigor durante el día y a trabajar muchas horas sin fatiga.

Comprender estas cuatro formas de energía constituye un primer paso para entender cómo ayudar a los miembros de el equipo a orientar su energía hacia el trabajo.

Los equipos de alto rendimiento son aquellos que vuelcan toda su energía en el trabajo, ocupando no una ni dos tipos de energía, sino empleando y combinando todas las modalidades anteriormente presentadas. Esto eficientizará sus estrategias de trabajo y, por consiguiente, logrará los resultados planteados. Pero no sólo eso, lo más importante es que, el líder y su organización obtendrán el reconocimiento de su comunidad o bien de



su mercado meta. La labor, de aquí en adelante, será seguir ocupando el lugar de la preferencia.



5.11 FORMACIÓN DE RELACIONES INTERGRUPOS

Importancia:

Las relaciones intergrupos constituyen uno de los factores más importantes dentro de la organización

- Por la influencia que ejercen los grupos en los individuos, en otros grupos y en el sistema de la organización
- Los fuertes vínculos que llegan a adquirirse mediante los grupos y los sentimientos de fidelidad hacia ellos

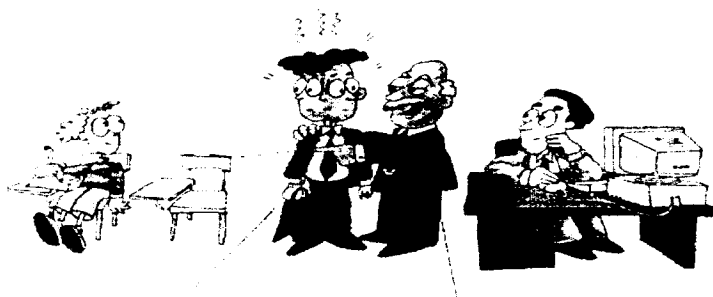
Los grupos crean sus propios procedimientos de operación, sus propios estándares, de conducta y sus propias normas que los rigen, a fin de lograr la cohesión del grupo y aumentar la entrega de sus integrantes.

Los Problemas Intergrupales:

Se dan cuando dos o más grupos desarrollan subculturas diferentes y opuestas, y al mismo tiempo dichos grupos son interdependientes para la realización de tareas dentro de la organización.



Si los grupos viven en conflicto tendrán pérdidas de tiempo, recursos y energías enfrentándose y manteniendo un contacto mínimo o simulado. Por el contrario, cuando las relaciones son armoniosas y funcionales, el organismo tiene mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos, así como las metas individuales de los grupos.



Tipos de Conflictos

En los grupos al igual que en las personas pueden distinguirse dos tipos de conflictos:

- Sustantivos
- Emotivos

Conflictos Sustantivos

Implica disputas acerca de normas, políticas y prácticas, competencia para apoderarse de recursos escasos y diferencias en puntos de vista acerca de funciones y relaciones de trabajo.

Conflictos Emotivos

El conflicto emotivo se traduce en sentimientos negativos de una de las partes hacia la otra, tales como desconfianza, resentimiento (cuentas por cobrar), interpretación inexacta de las comunicaciones y actuación basada en "estereotipos".



Soluciones a los Problemas Intergrupales

Por Conflictos Sustantivos:

La resolución de problemas sustantivos, se orienta más a las tareas, concentrándose en las formas creadoras de definir las funciones, en reestructuraciones, reingenierías, entre otras.

Por Conflictos Emotivos:

Las soluciones a conflictos emotivos, entraña la corrección de malas inteligencias dentro de los grupos, y desarrollar aptitudes para el proceso de retrocomunicación.

Básicamente en este proceso se distinguen dos categorías:

5.12 Proceso para Relacionar Bien a los Grupos

Básicamente en este proceso se distinguen dos categorías

- Diferenciación
- Integración

Diferenciación

Hace hincapié en las diferencias entre los grupos. Cada uno formula una exposición clara de su propio punto de vista de la posición del otro grupo. Tiene por objeto:

- Permitir a cada persona conocer su propia posición en relación al conflicto
- Conocer el grado de consenso entre los miembros
- Conocer la índole de las relaciones de cada uno con el otro grupo



En síntesis:

1. Concentrarse en los puntos de divergencia;
2. Lograr una idea clara de las discrepancias;
3. Conocer si se trata de diferencias de principios, de métodos de trabajo, de estilos de los grupos, o de objetivos.

Integración

Una vez que se ha logrado establecer la diferenciación, puede procederse a la integración.

Empieza cuando cada grupo capta y estima sus propias semejanzas y diferencias, comparándolas con las del otro grupo. Algunas operaciones de integración que pueden tener lugar son:

- Solución de problemas que afecten a los dos grupos.
 - Se elige a representantes de cada grupo para formular soluciones optativas de los problemas derivados de las relaciones
 -
- Intercambio de miembros de los grupos
 - Unas personas tomadas de cada grupo, pueden invertir parte de su tiempo con el otro grupo para entender mejor sus funciones, sus métodos y su ambiente natural
- Empleo de consultores fuera de la organización que trabajen con personas clave
 - Asesoría externa para mejorar la relaciones entre los líderes



5.13 Razones de Oposición al Cambio

El grado de cambio efectivo en las relaciones depende del grado en que se haya logrado la diferenciación e integración. Además, los grupos pueden oponerse al proceso por varias razones:

- Temor de resultados en que se arriesgue todo :
 - Considerar un proceso de gana o pierde, un vencedor y un vencido
- Temor de perder individualidad :
 - Las partes interesadas consideran que el proceso de integración requiere de modificar o perder la individualidad o identidad; o que se exija conjuntarlas (en sentido patológico); y renunciar a la propia idiosincrasia
- Temor a perder el control :
 - Suponer que cada grupo perderá posiciones o que tendrá que renunciar a todo o a parte del control

Surge un equipo de trabajo unido hacia las metas pues las diferencias y barreras interpersonales se desvanecen dando paso al compromiso de trabajo basado en la confianza mutua entre los empleados, así como en la confianza personal que cada uno experimenta como resultado del proceso vivencial intenso llevado a cabo.

La creatividad y dedicación son otra faceta que aparece en los trabajadores quienes aportan riqueza a su trabajo.



TESTIMONIOS



TESTIMONIOS DE EMPRESAS QUE YA SE HAN BENEFICIADO

A continuación presento íntegramente algunos de los testimonios de empresas que se han visto beneficiadas con la aplicación del Empowerment dentro de sus áreas o departamentos.

Hemos manejado procesos de cambio como el rediseño, calidad total, reingeniería, etc. Sin embargo era necesario rehumanizar nuestra organización. Con el empowerment se logró una mejoría notable en nuestro ambiente laboral, se ha propiciado un clima de mayor comunicación y mejor interacción.

Lic. Ernesto A. Delgado.
Gerente de Recursos Humanos
Industrias Confad S. A. De C. V.

Conociendo el empowerment, hemos llegado a definirlo de la siguiente manera:

Te brinda la oportunidad de contar con más capacidad de entender a la gente, te proporciona mayor seguridad personal; te ayuda a tener sensibilidad e incrementa la valoración personal.

Ing. Marco Antonio Martínez
Gerente de Informática
Vitromex

A través del empowerment hemos obtenido los siguientes beneficios a nivel de planta:

- Mayor y mejor trabajo en equipo, resultando en un ambiente de trabajo más positivo, cálido y orientado a la cooperación

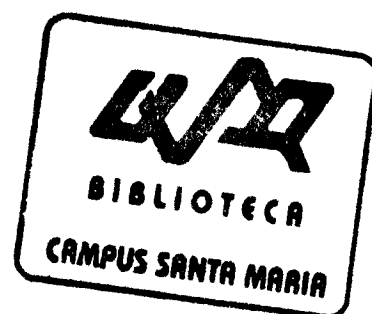


- Independencia, seguridad y auto confianza de nuestra gente para llevar a cabo sus responsabilidades y a concretar el desempeño de sus funciones.
- Mayor y mejor comunicación entre el personal
- Mayor compromiso de la gente hacia las metas de la organización
- Mayor apertura hacia los cambios, la gente es más positiva, más creativa y existe mayor contribución de ideas
- Una implementación más rápida y efectiva de los cambios

Ing. Ernesto Merino Roldán
Director de Operaciones
DEACERO, Planta Alambres

Una vez que conocimos los resultados en otras empresas al conocer el empowerment en nuestros empleados se observó, una actitud positiva en todos ellos, integración hacia las metas comunes, compromiso personal incondicional hacia el logro de los objetivos, y como un sello distintivo, existe un elevado nivel de entusiasmo y colaboración que han permitido un ambiente laboral renovado y vigoroso.

Lic. Yolanda Rodríguez Cabazos
Gerente Administrativo
NAMM Industrial S. A. De C.V.



Con el empowerment, puedo asegurar que ahora contamos con entusiasmo, iniciativa y una intensa autoestima que transformó literalmente hablando a cada uno de nosotros. El ambiente laboral que se respira en GBM es de entrega total, actitud positiva y un compañerismo ejemplar. Ahora tenemos mayor capacidad de alcanzar nuestros objetivos organizacionales.



Ing. César Cantú Benavides

Presidente GRUPO BIOQUIMICO MEXICANO S.A. De C.V.

Los resultados del empowerment muestran en nuestra gente una actitud positiva, brindó la sensibilidad personal para redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformaron en una gran disposición, entusiasmo y motivación hacia el logro de los objetivos de nuestra empresa, realizando un excelente trabajo en equipo, como principal objetivo.

Ing. Jaime Sandoval Peña

Director U.D. Monterrey

CERVECERIA CUAHUTEMOC- MOCTEZUMA

Sinceramente expresamos que una vez logrado la asistencia a cursos sobre empowerment, nuestra organización ha adquirido elevados sentimientos de entusiasmo, motivación, humanismo y amplio espíritu de trabajo en equipo, los cuales nos permiten lograr más fácilmente nuestros objetivos y distinguiéndonos por el excelente ambiente de trabajo.

Sr. Rolf Hansen

Director General

ERICSSON

El empowerment ayuda a mejorar las relaciones personales de quienes te rodean, se obtiene una capacidad y seguridad en momentos difíciles, mayor capacidad para interrelacionarse y un excelente trabajo en equipo con espíritu de logro, capacidad de enfrentar retos y obstáculos. Después de que empleados del gobierno comprendieron que es el empowerment, se observó un mejor estado de ánimo, mayor entusiasmo en realizar las labores de trabajo y se obtuvo un equipo más unido.



Ing. Gerardo de la O. Serna
Director General de Informática
Gobierno del Estado de Coahuila

EL CASO NISSAN

En 1990, Nissan Motor decidió establecer una compañía, Nissan Motor Limited GB, para la distribución y comercialización de sus vehículos en Gran Bretaña. La totalidad de la nueva empresa debía quedar establecida entre el periodo que va de Abril a Diciembre de 1991.

La tarea era bastante difícil, tomando en cuenta, además, que el objetivo era convertirse en el mejor distribuidor de vehículos para el año 2000.

Con el fin de lograr ese objetivo se definió como tipo de organización requerida lo que en inglés se conoce con el nombre de empowerment organization

Para ello se tenían que cumplir cuatro requisitos :

1. La creación de una cultura del *empowerment* al interior de la organización.
2. Una estructura que apoye tal cultura
3. Gente adecuada a la cultura de la empresa.
4. Un sistema para mantenerla.

Se necesitan esos cuatro factores para poder tener éxito y obtener los beneficios de una fuerza laboral dotada del *empowerment*», afirma Anthony Eastwood, gerente de personal y asuntos generales de NMGB.

El establecimiento de cada uno de estos cuatro factores fue un trabajo arduo, aunque se tuvo la ventaja de que, al ser NMGB una organización que iniciaba sus operaciones, no pasó por un doloroso proceso de cambio de las viejas mentalidades.



EMPOWERMENT EN EL HOTEL RITZ-CARLTON

Los clientes son importantes, pero también los empleados. En el Hotel Ritz-Carlton se trata con dignidad y respeto no solo a los clientes, sino también a los empleados, como lo deja ver el lema de la compañía. "Damas y caballeros al servicio de damas y caballeros". El presidente de la empresa Horst Schulze promueve el empowerment de los empleados; aprobó, por ejemplo que el personal de recepción pueda incurrir en gastos por hasta 2000 dls. Para la atención de los clientes a fin de garantizar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad a este respecto de los gerentes de ventas es mucho mayor de 5000 dls.. Además se alienta a los empleados a hacer recomendaciones de mejoras de calidad. El objetivo es obtener un número de sugerencias de los empleados del doble de quejas de los clientes. Tratar respetuosamente tanto a empleados como a clientes contribuyó a que el Hotel Ritz-Carlton se hiciera merecedor en E. U. del prestigioso premio nacional de calidad Malcolm Baldrige.

EMPOWERMENT EN GRUPO INDUSTRIAS RESISTOL

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

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



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

Entre los logros están haber obtenido la certificación ISO 9000 señal inequívoca de la presencia de procesos operativos y administrativos capaces de trabajar para producir con calidad, así como condiciones internas que actúan a favor del cumplimiento de este requisito básico para ser competitivos. Así mismo, la empresa aprovecha las ventajas del involucramiento de los trabajadores, para que éstos obtengan beneficio directo, permitiéndoles participar directamente en la mejora de las condiciones de trabajo. Por otra parte, la empresa ha sido capaz de mejorar sus sistemas de atención a clientes y simultáneamente mantener un alto grado de responsabilidad social tal como lo demuestran sus proyectos de reordenamiento ecológico que se desarrolla y en la actualidad alcanza ya varias fases, que indudablemente le serán de utilidad a medida que se vuelva imperativo el desarrollo y establecimiento de sistemas de operación que cumplan con los contenidos de las normas ambientales ISO 14000.



"Empowerment" de los trabajadores a través de Sistemas Participativos

Se reporta un estudio experimental de campo, realizado en una empresa manufacturera del área metropolitana de Monterrey, que evalúa el impacto de estrategias de trabajo participativo en el nivel de "empowerment" de los individuos, y su relación con la productividad de la empresa.

El reto que se presenta ahora en las organizaciones mexicanas es el de ser más competitivas a través de productos y servicios con altos estándares de calidad. Para que esto ocurra es necesario que la empresa cuente con una estructura idónea así como con procesos administrativos y sistemas organizacionales adecuados.

Cada vez es más claro para los empresarios que ante un contexto de negocios turbulento, cambiante y complejo, las altas jerarquías no tienen todas las respuestas y control sobre la marcha del negocio. Es por ello que el papel de la persona en el funcionamiento de la organización está siendo redimensionado a pasar de ser ejecutor de tareas subordinado a la organización a una persona con "empowerment", cuya contribución a través de ideas, métodos, desempeño y conocimiento apoya el éxito del negocio.

Con la intención de mejorar su posición competitiva, las compañías mexicanas están implantando estrategias de calidad y productividad en las que se percibe una tendencia hacia estructuras más flexibles, la delegación de autoridad y la responsabilidad e involucramiento del personal.

El objetivo de este estudio fue explorar, a través de un experimento de campo, si "empowerment" bajo una estrategia de trabajo participativo está significativamente asociada a un mejor desempeño del trabajador.



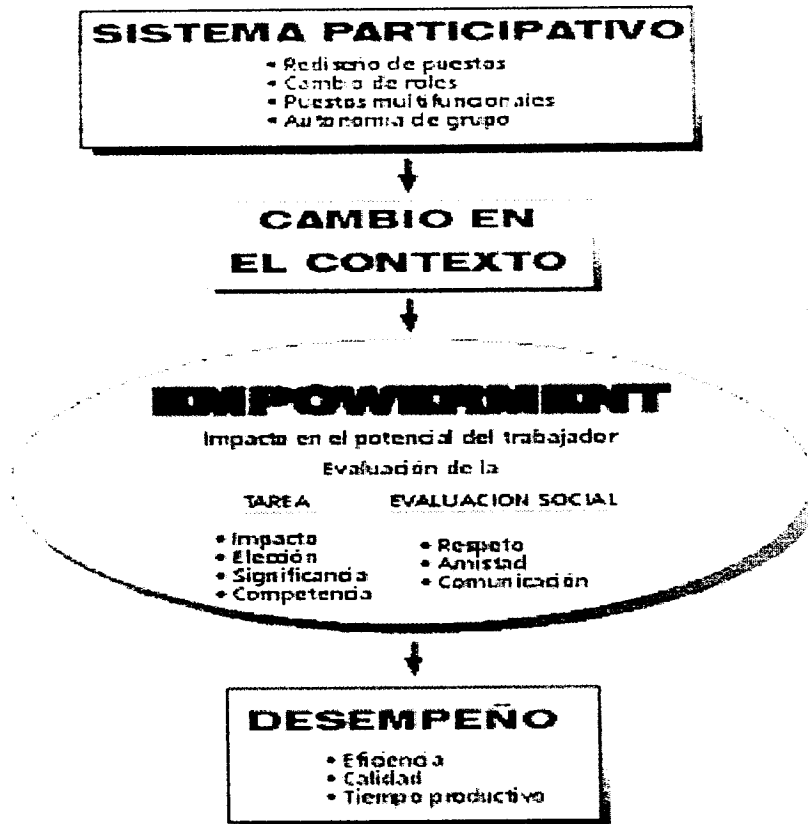
En la revisión de la literatura se encontró que de acuerdo con Vroom (1990), la participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo, que las estimula a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas. La administración participativa es un sistema de administración en el que se induce y anima a los empleados a pensar en los problemas y deficiencias de la organización y a que ayuden a la solución de los mismos, contribuyendo con sus aportaciones antes que una decisión sea tomada, todo esto con el fin de que la productividad de la organización sea mejorada.

"Empowerment" captura un movimiento evolutivo en el estilo de dirección que deja atrás la idea de trabajadores subordinados al puesto y a los requerimientos de la organización para proponer una filosofía que reconcilia las necesidades e intereses de las personas y de la organización, a través del diseño de formas estructurales, procesos organizacionales y sistemas y políticas que estimulan un crecimiento genuino e integral de los individuos y, como consecuencia de ello, hacen a la organización más competitiva.

Diseño del experimento

Lugar de la investigación. Se contactó a una empresa manufacturera del área metropolitana de Monterrey en la que se estaba implantando un sistema de mejoramiento continuo. El sistema está basado en la formación de grupos de trabajo naturales autónomos y en un nuevo esquema de relación de los grupos con la supervisión y gerencia.

Modelo particular. La figura 1 sintetiza el esquema conceptual de cambio que guió el estudio, mismo que está basado en Flores (1995) y en la estrategia de cambio implantada por la empresa.



Modelo particular del estudio

El nuevo sistema de trabajo fue implantado por etapas dentro del departamento de producción. Al momento del estudio, el 20% del personal trabajaba ya bajo el nuevo sistema y el 80% restante bajo el sistema de trabajo tradicional.

Muestra. Se integraron dos grupos de trabajadores. El primer grupo, llamado experimental, fue conformado por operarios del nuevo sistema de trabajo; el segundo grupo, llamado de control, fue conformado por operarios que trabajan bajo el sistema tradicional. El grupo experimental incluyó a dos líneas de producción con un total de 67



operarios mientras que el grupo de control se integró por cuatro líneas de producción con un total de 151 operarios.

Hipótesis. Dos hipótesis se propusieron con base en el modelo particular: H1. El nivel de "empowerment" de los trabajadores del grupo experimental es diferente estadísticamente y mayor que el nivel de "empowerment" de los trabajadores del grupo de control. H2. El desempeño de los trabajadores del grupo experimental es diferente estadísticamente y mejor que el desempeño de los trabajadores del grupo de control.

Operacionalización de variables. "Empowerment" fue operacionalizado a través de Flores (1995), en donde es definido como un estado mental al que arriba el individuo como consecuencia de evaluar su tarea y evaluar su situación social dentro de la organización. Las variables que operacionalizan el concepto son: significancia, elección, competencia, impacto, amistad, respeto y comunicación no relacionada con la tarea.

El desempeño de los trabajadores fue operacionalizado a través de medidas objetivas de desempeño. En este caso, se consideró que el desempeño del trabajador se refleja en los resultados operacionales de la línea de producción en la que trabajan. Tiempo de ciclo, merma y calidad del producto son las tres variables de desempeño consideradas.

Recolección de datos. El departamento de recursos humanos de la empresa facilitó la aplicación del instrumento de medición de "empowerment" a los miembros de los grupos experimental y de control. Por otra parte, el departamento de producción proporcionó los datos históricos de merma, tiempo de ciclo y calidad de cada una de las líneas de producción.

Análisis de datos

De acuerdo con De la Garza (1995), los resultados de las encuestas de "empowerment" fueron sometidos a una prueba de hipótesis de dos medias multivariadas,



esto debido a que las variables analizadas no son realmente independientes. Esta técnica considera la interacción o el grado en que se afecta una variable con otras.

La tabla 1 muestra los resultados del análisis.

Variable	DF	Parámetro Estimado	Error Estándar	t para Ho. Parámetro=0	Prob> T
Intercep.	1	70.75079	2.419068	29.247	0.0001
Grupo	1	-5.882004	2.833608	-2.076	0.0394

Tabla 1. Prueba de hipótesis de medidas multivariadas

El análisis efectuado permite obtener información que apoya las implicaciones de la hipótesis 1, es decir, los niveles del estadístico t de 29.247 nos sugieren la existencia de una diferencia significativa entre los dos grupos. Por otro lado, el parámetro estimado para el grupo nos indica que el nivel medio de "empowerment" se ve disminuido en 5.88 puntos, lo que nos sugiere que el nivel de "empowerment" del grupo experimental es mayor.

Para evaluar los datos de desempeño se llevó a cabo un análisis por agrupamiento. La técnica permite desarrollar subgrupos significativos de individuos u objetos, es decir, se forman grupos que contienen elementos lo más parecido posible entre sí y lo más diferente posible al compararse con otros (De la Garza, 1995). La tabla 2 muestra los resultados del análisis de agrupamiento.



MERMA			CALIDAD			TIEMPO DE CICLO		
Línea	Cluster	Distancia	Línea	Cluster	Distancia	Línea	Cluster	Distancia
Expenm	2	0.48055	Expenm	1	1.4723	Expenm	2	5.2849
Expenm	2	0.48055	Expenm	1	1.4723	Expenm	2	5.2849
Control	3	1.58910	Control	3	0.0000	Control	1	8.7517
Control	1	1.01390	Control	2	1.7527	Control	3	8.5317
Control	1	1.01390	Control	2	1.0645	Control	1	8.7517
Control	3	1.58910	Control	2	1.3857	Control	3	8.5317

Tabla 2. Análisis de agrupamiento

El análisis de agrupamiento permite obtener respuesta que soporta a la primera parte de la hipótesis 2. Se puede apreciar que existe una diferencia significativa entre el desempeño de los trabajadores del grupo de control y el de los trabajadores del grupo experimental ya que para cada uno de los indicadores las líneas de producción operadas por trabajadores del grupo experimental se agruparon y se diferenciaron del resto de las líneas de producción.

La segunda parte de la hipótesis 2 establece que el desempeño de los trabajadores del grupo experimental es mejor que el desempeño del grupo de control. Para someter a prueba esta hipótesis, se realizó un análisis de regresión lineal, el cual tiene como objetivo encontrar una relación funcional entre dos variables a partir de una función dada (Sachs, 1978). La tabla 3 concentra los resultados del análisis para cada uno de los indicadores de desempeño.



Indicador	Variable	DF	Parámetro Estimado	Error Estándar	t para Mo. Paramétrico	Probabilidad
Calidad	Intercept	1	32.747500	0.8442496	143.960	0.0001
	X2	1	5.846250	1.1158731	5.239	0.0001
Merma	Intercept	1	1.253750	0.52252	12.285	0.0001
	X2	1	-2.535000	0.806618	-3.136	0.0002
Tiempo Ciclo	Intercept	1	18.106250	1.8165994	9.905	0.0001
	X2	1	-9.900000	1.1984210	-8.265	0.0001

Tabla 3. Análisis de regresión lineal

Los tres análisis realizados permiten concluir que sí existe una diferencia significativa entre el grupo de control y el experimental, lo cual confirman los datos del análisis de agrupamiento. Además, el análisis muestra que en el caso del indicador de calidad, el grupo experimental superó en 5.846250 al promedio obtenido por el grupo de control; en el caso del indicador merma, el grupo experimental disminuyó en 2.5350 con respecto al promedio del grupo de control y, finalmente, con respecto al indicador tiempo de ciclo, el grupo experimental disminuyó en 9.90 al promedio obtenido por el grupo de control. Se puede concluir, de acuerdo con cómo fue hipotetizado, que existe un mejor desempeño en las líneas de producción operadas por los trabajadores que están bajo el sistema participativo de trabajo.

Conclusiones del Estudio

Se encontró evidencia que soporta el modelo socio-cognoscitivo de "empowerment" (Flores, 1995) al encontrar un impacto cognoscitivo en el trabajador como consecuencia de la modificación del contexto de trabajo a través de un sistema participativo. Igualmente, se encontró evidencia de que el impacto cognoscitivo o "empowerment" se asocia significativamente a una mayor productividad de la empresa.



El encontrar una relación significativa entre el nivel de "Empowerment" del trabajador y su desempeño responde a la inquietud de muchas empresas mexicanas que están intentando desarrollar su competitividad a través de estrategias de cambio en la estructura organizacional, los procesos organizacionales y los sistemas y políticas; de saber si su inversión está reflejándose en un mejor funcionamiento de la empresa.



CONCLUSIONES

Al igual que cuando tuve que decidir sobre mi carrera y la respuesta llegó sin esperarlo, cuando tuve que elegir el tema de mi tesis también llegó sin esperarlo. En el último semestre en la materia de Seminario Integrador, había que realizar una investigación como proyecto de tesis sobre diversos temas que nos dieron a escoger; yo elegí el EMPOWERMENT porque el nombre me llamó la atención (nunca lo había escuchado, y no sabía de qué se trataba), fue intuitivo. a medida que avanzaba en la investigación, me sentí atraída y entusiasmada; cuando la concluí, estaba realmente fascinada y es que en verdad no imaginé que los resultados fueran tan halagadores. Trabajar en equipo ¡ no es fácil, díganmelo a mí ¡, que toda mi vida de estudiante fue batallar, pues en un equipo hay de todo; gente que trabaja, gente que no trabaja y gente que hace como que trabaja, en fin, que hay que "jalar y jalar" para poder conseguir un trabajo de calidad.

El Empowerment es sin duda un claro ejemplo de que " querer es poder " y de que " el que persevera, alcanza ".

Un programa de Empowerment ofrece tales ventajas como: El mejoramiento de los procesos productivos a partir de que los colaboradores trabajen en equipo; un fortalecimiento del sentido de sinergia en todos los miembros de la organización y una mejor calidad en la toma de decisiones de la empresa.

Esta herramienta 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. Así mismo, 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 , ya que se reconoce como el mecanismo por medio del cual el gestor de empresas se vale 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".

A lo largo de esta investigación, me di cuenta de la necesidad de cambio y adaptación que tienen las organizaciones y empresas de hoy para afrontar las exigencias actuales.

Empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo trae esfuerzos y sacrificio, sino un mejor ambiente para sus integrantes , mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.



El Empowerment , ofrece a los trabajadores confianza en sí mismos, ya que al estar enterados de la problemática de la empresa, éstos adquieren poder para decidir de la mejor manera ya que se sienten parte de ella .

Una vez implantado el Empowerment , los equipos facultados son parte esencial del mismo ya que su trabajo, ofrece al cliente un mejor servicio como resultado del compromiso contraído.

Sin duda los equipos facultados hacen más , que individuos facultados; pues crean sus propios procedimientos de operación, sus propios estándares , pero sobre todo desarrollan aptitudes para el proceso de retrocomunicación.

El Empowerment , es una herramienta que ayuda a cambiar la filosofía de una empresa , ya que reconcilia necesidades e intereses de las personas que la integran , dándoles un crecimiento integral y genuino, lo que redundará en una organización más competitiva. El involucramiento de todos y cada uno de los integrantes de la organización ; los hace responsables humana y socialmente y con ello se logra una calidad total y la satisfacción del cliente.

El Empowerment da al individuo seguridad , ya que si se le responsabiliza, él , quiere el control. Cuando se trabaja con responsabilidad, el ánimo mejora y la motivación conlleva a resultados de excelencia .

El Empowerment requiere de dirección , orientación , apoyo y perseverancia ; para facultar y facilitar el trabajo de equipo, pero sus resultados son , según diversas manifestaciones mencionadas en este trabajo muy satisfactorias .

El Empowerment , no es la panacea ; pero bien aplicado , resulta una herramienta idónea para alcanzar calidad , satisfacción y éxito organizacional.



Una reflexión aparte sería: ¿Si el Empowerment es tan exitoso, porqué no se implementa en todas las empresas y porqué en todas no ha dado el mismo resultado?. Bien, pues la respuesta sería: Como todo lo nuevo e innovador; encuentra resistencia, el cambio no es fácil, el miedo a perder el poder resulta riesgoso para muchos e insoportable para otros. pero además, hay muchas empresas que aún no lo conocen. La implantación del Empowerment, requiere de decisión, pero sobre todo de perseverancia. Ahora bien, si existen empresas dónde no ha dado resultado; la verdad es que después de mi investigación concluyo que fue porque no se supo implantar; facultar no es magia, hay que seguir unos pocos y sencillos pasos, pero como lo dije antes hay que tener mucha perseverancia.

“ Perseverancia”, es una palabra repetitiva en esta investigación, significa: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y en las resoluciones del ánimo, yo la conozco bien, porque la he practicado durante la realización de esta investigación; ya que a lo largo de ella, encontré obstáculos similares a los que el Empowerment enfrenta: ¡ **TRABAJAR EN EQUIPO!** .Mi equipo: mi asesora, mi computadora, mis libros y yo, hemos seguido los pasos del Empowerment; es decir, hubo dirección, orientación, apoyo, estímulo, responsabilidad y control, el resultado es: **CALIDAD y SATISFACCIÓN**; gracias a la perseverancia.

Espero que todo el que se tome tiempo para leer este trabajo; al terminarlo concluya lo mismo que yo:

“ EL CAMBIO NO ES FÁCIL, PERO VALE LA PENA ARRIESGARSE, EL HUBIERA NO EXISTE Y EL QUE PERSEVERA ALCANZA “.

EMPOWERMENT = CALIDAD = A MEJOR ATENCIÓN Y SERVICIO = ÉXITO.



BIBLIOGRAFÍA

BUSCADORES DE INTERNET

1. www.sabueso.com.mx
2. www.metabuscaador.com.mx
3. www.yupi.com.mx
4. www.mexicoglobal.com
5. www.lycos.com.mx
6. www.adnet.com.mx
7. www.google.com
8. www.búsqueda.terra.com.mx
9. www.altavista.com

PAGINAS CONSULTADAS

10. www.equiposinergia.com
11. www.avantel.net/rjaguado/empower.html
12. www.improven-consultores.com/servicios/recursos_humanos/empowerment.php
13. www.sht.com.archivo/management/empowerment.htm
14. www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml
15. www.une.edu.ve/jmartine/organización_empowerment.htm
16. www.abacolombia.org.cdart/58htm
17. www.uaca.ac.cr/acta/1999/gdiaz.htm
18. www.unas.edu.pe/afisicas/industrial/jmr.htm
19. www.mty.itesm.mx/rectoria/dpam/qualitas/boletin15/editorial.htm
20. www.navegalia.com/hosting/ooodf/m-angel/manuales/empowerment.htm
21. www.exodo.com/actualidad/gerencia/gerten0002.asp
22. www.mty.itesm.mx/dgi/transfencia41/diremp.htm
23. www.mercado.com.ar/lideres/1101-26/nota_1101-26.asp
24. www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/empowerment.htm



25. <http://www.educom.on.ca/empowerm.htm>
26. <http://www.educom.on.ca/brochure.htm>
27. <http://www.readersndex.com/imprint/00000ln/000005e/>
28. <http://www.imanage.com/method/softdrivers.htm>
28. <http://www.imanage.com/method/leverage.htm>
29. <http://www.imanage.com/method/tactics.htm>
29. <http://www.imanage.com/method/process.htm>

LIBROS

30. **10 Steps to Empowerment, A Common-Sense Guide To Managing People**, Diane Tracy
31. **Empowerment Takes More Than a Minute**, Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph
32. **Cómo Crear un equipo de Alto Rendimiento en su Empresa**, Steve Buchholz y Thomas Roth
33. **Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo**, Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe
34. **Zapp**, William C. Byham y Jeff Cox
35. **La transferencia del Poder Dentro de la Empresa (Empowerment)**
36. Flores, R. (1995). **"Employee Empowerment: Toward a Socio-Cognitive Model of Empowerment"**. Doctoral Dissertation. ITESM, Campus Monterrey.
37. Davis, K. (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: McGraw Hill.



38. De la Garza, J. (1995). **Análisis de la Información Mercadológica a través de la Estadística Multivariada**. México: Alhambra.
39. Harrington, H. (1987). **The Improvement Process**. México: McGraw-Hill
40. Sachs, L. (1978). **"Estadística Aplicada"**. Primera edición española.
41. Vroom, V. (1990). **"El nuevo liderazgo: Participación de la Dirección en las Organizaciones"**. Ed. Días de Santos.
42. Blanchard & Kenneth and O'Connor Michael **Administración por Valores** / Editorial Norma, 1997.
43. Blanchard, Kenneth & Otros **Empowerment** Editorial Norma, 1996.
44. Fadiman James & Fredger Robert **Teorias de la Personalidad**, Editorial Harla 1990.
45. Gustavo A. Díaz García **Como Administrar el Cambio en la Organización**, Editorial Panorama, 1998.
46. Ginnodo **"The Power of Empowerment"**
47. Plancarte **"El Servicio Como Poder de Cambio"**
48. Sergio Hernández y Rodríguez **" Introducción a la Administración "**, Editorial McGraw Hill, 1994.
49. Hammer & Champy **" Reingeniería "**, Editorial Norma, 1994.
50. Kaoru Ishikawa **" Calidad Total "**, Editorial Norma