

**ESCUELA
DE ECONOMÍA
Y NEGOCIOS**



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN**

EMPOWERMENT
TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

AUTORES

Bordenave Romina Noelia
bordenaveromina@gmail.com
Córdoba Obranovich Maximiliano Patricio

TUTOR

Lic. Distefano Ariel

CARRERA

Licenciatura
Administración y Gestión Empresarial

ABSTRACT

Este trabajo pretende darle al lector los conocimientos básicos del *empowerment*, desarrollaremos las técnicas para llevarlo a cabo, las claves y como deben cambiar las raíces culturales de la organización para tener éxito en la implementación de dicha estrategia.

Una vez entrados en tema analizaremos cómo deben cambiar la forma de pensar la alta gerencia y cómo deben enfrentar sus temores ante las nuevas formas de compartir la información con todo el personal.

También mencionaremos algunas empresas que llevan con éxito esta estrategia de facultar a sus empleados.

Realizamos esta investigación ya que nos resulta de vital importancia las transformaciones que deben sufrir las empresas nacionales ante la demanda cada vez más exigente de sus consumidores y el entorno.

Palabras clave

1. ***Empowerment***
2. ***Cultura***
3. ***Delegar***
4. ***Dirección***
5. ***Autodirección***



ÍNDICE

ABSTRACT	1
Palabras clave.....	1
ÍNDICE.....	2
Capítulo I.....	4
INTRODUCCIÓN	4
Tema.....	4
Diseño de la investigación.....	4
Hipótesis	4
Objeto de estudio	5
Objetivo principal	5
Diagnóstico de la situación.....	5
¿Qué es el <i>empowerment</i>?.....	5
¿Por qué es importante la cultura de la organización?	6
Capítulo II	9
TÉCNICAS DE <i>EMPOWERMENT</i>	9
Paradigma empresarial.....	9
Formación de técnicas y nuevas percepciones	16
<i>Empowerment</i> personal.....	17
Capítulo III	19
PROCESO.....	19
“El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro”	19
¿Qué ofrece el <i>empowerment</i>?.....	20
Temor a perder poder.....	21
El <i>empowerment</i> en proceso.....	22
Niveles de conceptualización del liderazgo.....	23
Liderazgo situacional	25
Conclusiones	29
Capítulo IV.....	30
CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS CON <i>EMPOWERMENT</i>.....	30



¿Por qué fracasa el <i>empowerment</i> ?	32
Y entonces... ¿Por qué darles mayor poder a los empleados?	33
Capítulo V	34
EMPRESAS QUE TRIUNFAN GRACIAS AL <i>EMPOWERMENT</i>	34
Google	34
Mc Donald's	35
Toyota	36
Yum! Brands	38
The Ritz-Carlton.....	39
Banco de América Central	40
Bimbo	41
Conclusiones	44
Capítulo VI	45
CONCLUSIONES.....	45
Conclusiones personales	48
Bibliografía	50

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

Tema

"Empowerment en las empresas nacionales"

Diseño de la investigación

En estos tiempos donde se perciben una alta rivalidad entre los competidores, las empresas deben tener un delicado control de la rentabilidad que obtienen sin perder mucho margen de ganancia, deben lograr cada vez mayor calidad y un ritmo de cambio acelerado para mantenerse innovadores y no perder cuota de mercado. La imposibilidad de cumplir con estos objetivos hará que las organizaciones afronten una situación de reestructuración en la cual se realizaran modificaciones en los procesos de producción para que estos sean más eficientes, se modificaran los sistemas y los procesos administrativos buscando la adecuada utilización de los recursos. Pero como ya sabemos un proceso de reestructuración también puede impactar en las políticas de recursos humanos haciendo que la empresa pierda a sus recursos más valiosos.

El desarrollo del siguiente trabajo se planteará a el *empowerment* como una alternativa necesaria que deben comenzar a plantear las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en el mercado y además que intenta satisfacer los objetivos colectivos de la organización. Esta alternativa implicara un proceso desafiante en la cual se deberán cambiar muchas creencias básicas de las organizaciones.

Para el desarrollo de la siguiente hipótesis es necesario comenzar a definir el significado del título del tema seleccionado.

Hipótesis

Las organizaciones aún se mantienen reacias a ceder autoridad a sus empleados, evitando de esta manera lograr mayores beneficios para la compañía y que los miembros cada vez se encuentren limitados a sus labores.

Objeto de estudio

Empresas nacionales.

Objetivo principal

El objetivo es plantear al *empowerment* como una alternativa para aumentar y mejorar el desempeño de la organización, no solo sin perder la mano de obra calificada en la que ha invertido la empresa, sino que también potenciar el desempeño de los colaboradores ya que logran sentirse comprometidos con la organización, asumiendo mayores grados de responsabilidad y compromiso.

Diagnóstico de la situación

La globalización, los avances tecnológicos y la creciente competencia ocasionada entre una exigente demanda y una cada vez más diversificada oferta están promoviendo un cambio, no solo en las empresas sino también en las personas implicadas en ellas.

La toma de decisiones está sufriendo una transformación y hoy en día prima un nuevo modelo de administración: El *empowerment*.

¿Qué es el *empowerment*?

Es una palabra que atrae a muchas personas porque parece ofrecer algo que no existe y parece capaz de transformar sus vidas. La palabra conjura la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas, sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logros y satisfacción personal.

El *empowerment* consiste en que los empleados y administradores tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores.

El significado de la palabra *empowerment* tiene que ver con “POTENCIACIÓN” o el término “*to empower*” (potenciar) asociada a aumentar el poder o la eficacia de los empleados dentro de las organizaciones.

El poner en práctica la potenciación de los recursos humanos no es posible en todas las organizaciones, ya que muchas empresas no fomentan el desarrollo de los propios empleados. Es por lo que el *empowerment* no se lleva bien con todos los tipos de estructuras organizativas, tal es el

caso de las organizaciones tradicionales, en las que se establece una estructura piramidal y burocrática marcada dentro de la organización, donde la relación de “orden y mando” se vive de manera constante dentro de la empresa. Cada uno de los trabajadores tiene asignada una función y son responsables de sus propias tareas. La comunicación y retroalimentación dentro de este tipo de organizaciones fluyen de arriba hacia abajo y se percibe muy poco intercambio de información entre las distintas divisiones. Las decisiones son centralizadas, ya que son tomadas por la alta dirección.

En este tipo de organizaciones es imposible que el *empowerment* sea practicado y que logre buenos resultados.

La mayoría de las organizaciones tendrán que llevar a cabo una serie de rápidas transformaciones, deberán cambiar su estilo y la manera en que se dirigen de acuerdo con los cambios de ambiente en los cuales tendrán que trabajar. La competencia de este nuevo entorno será muy intensa, tanto a nivel nacional como internacional.

Las empresas del siglo XXI se enfrentan a trabajar en entornos muchos más complejos, el mercado está demandando una línea de productos mucho más diversificada y estos deberán tener un ciclo de vida más cortos. Estos factores requieren que los procedimientos de la dirección sean eficientes y sepan atender las necesidades de los clientes.

Para poder hacer frente a los tiempos de respuesta más cortos y la necesidad de una comunicación mucho más rápida, la jerarquía de los directivos debe reducirse. Debe haber menos capas en las organizaciones, lo que facilitará la toma de decisiones. Para que esto se pueda llevar a cabo todos los empleados deberán tener un conjunto más amplio de habilidades para que puedan pasar rápidamente de una tarea a otra.

¿Por qué es importante la cultura de la organización?

Para muchos de los directivos de las empresas de nuestro país la cultura de la organización no existe realmente, piensan que no tiene importancia para que la empresa y el *empowerment* de sus empleados funcionen bien.

La cultura de la organización es algo invisible para las personas que pertenecen a ella, especialmente si hace muchos años que trabajan ahí. La cultura es para ellos sólo “La manera de hacer las cosas”. La pregunta que debe hacerse un directivo es si la cultura tiene algo que ver con la actuación de una organización y el *empowerment* de sus empleados.

La cultura organizacional está compuesta por un cierto número de factores, pero en la raíz de cada cultura organizacional están los valores en los que se basa la organización, estos pueden ser “Calidad y eficiencia”, “la innovación”, “la rapidez de capacidad de respuesta”, “los mejores precios” etc. Es por esta razón que un empleado puede hacer una serie de cosas de manera concreta en una organización y de una manera totalmente diferente en otra organización.

La cultura de en las organizaciones pueden ser negativas o positivas todo depende de los valores que transmitan los directivos de estas.

Una organización es su cultura, y la cultura forma la organización; las dos forman una sola.

La cultura es muy importante para el *empowerment* de los individuos ya que este proceso a menudo exige la ruptura con la tradición y un cambio en la cultura de la empresa.



Una cultura de empresa ofrece a los empleados una estabilidad y familiaridad que pueden ser beneficiosas, la cultura al estar basada en el pasado puede actuar como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar.

Por eso para enfrentar todas estas cuestiones se debe desarrollar una filosofía que sea fácil de entender y que pueda comunicarse fácilmente.

Ejemplo:

El *empowerment* es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa, permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para el cumplimiento de las metas de la organización, sus propias metas de trabajo y logren desarrollarse profesionalmente.

Las organizaciones modernas facilitan el desarrollo del *empowerment*. Esto es así porque en ellas se vive un liderazgo participativo, donde el intercambio de información entre los distintos sectores que componen a la empresa es primordial. Se trabaja de manera conjunta y se reparten las responsabilidades. Este tipo de organización tiene la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno con mayor facilidad que las organizaciones tradicionales. En estas organizaciones se fomenta la capacitación y la formación de sus empleados. Los mandos medios dentro de esta estructura proveen de las conexiones necesarias y dan la facultad a sus subordinados de tomar decisiones. Pero lo que más se destaca en este tipo de organizaciones es el constante foco en el cliente, con el objetivo de satisfacer las necesidades que estos presentan a cada momento.

Capítulo II

TÉCNICAS DE *EMPOWERMENT*

Para que el *empowerment* desembarque en una empresa debe entenderse completamente el concepto, y los directivos deben comprometerse a invertir en las políticas que lo hagan posible.

Hay muchas empresas que hace años conocen las técnicas de *empowerment* pero nunca han sido efectivas, a menudo porque no han entendido el concepto ni lo han adoptado como un objetivo empresarial, también exige una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace. Es prácticamente imposible que un directivo de poder de decisión pueda empoderar a su equipo si las políticas y la cultura de la empresa no son de apoyo.

Paradigma empresarial

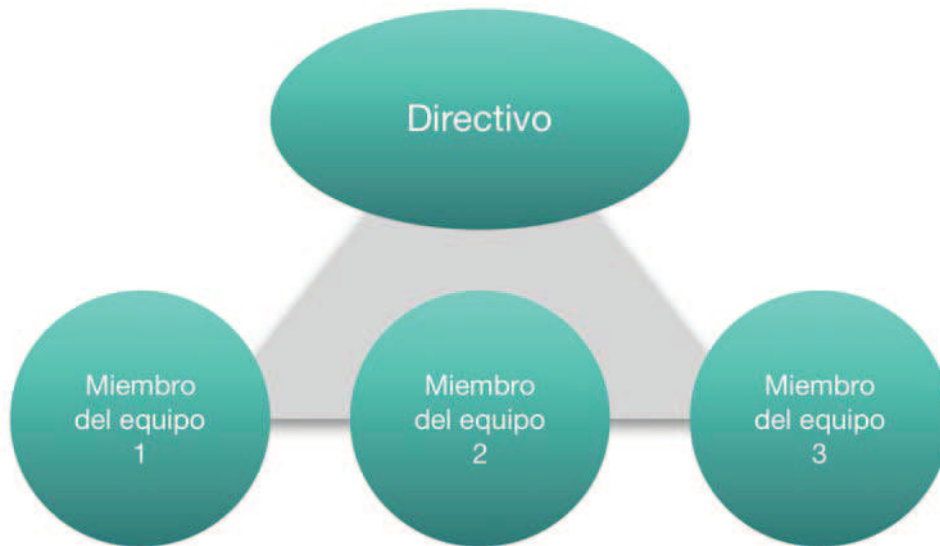
El *empowerment* comparte un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sobre sus trabajadores y la relación con sus colaboradores.

Por lo general en una estructura tradicional el directivo de una empresa presenta su organigrama en forma de triángulo. “Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mí”.

El triángulo coloca al directivo en una posición de ventaja psicológica con respecto a los que están por debajo de él. El directivo ejerce el control con el total consentimiento de la empresa.

Este esquema funciona de la siguiente manera:

El directivo tiene todas las ideas y planifica todas las funciones de los miembros del equipo, que dependen totalmente de él. No se les pide que piensen más allá de su trabajo de cada día. Y, por consiguiente, esas personas se vuelven introvertidos y hacen lo justo para satisfacer las demandas del directivo y poco más.



1

Sin embargo, podemos adoptar otro paradigma que sería lo contrario del paradigma de dependencia.



2

¹ Wilson T. (1996): *Manual del Empowerment*, España: Gestión 2000. (pp. 146)

² Wilson T. (1996): *Manual del Empowerment*, España: Gestión 2000. (pp. 146)

Este es el paradigma empresarial del *empowerment*. Aquí el paradigma puede resumirse “Yo soy el directivo y trabajo para estas personas”.

El supuesto de este enfoque es el de que el equipo y sus miembros son competentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos. El papel del directivo se eleva a proveedor de recursos, ser visionario, etc. El directivo trabaja en los límites del equipo asegurándose de que disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas y de que cada uno de ellos se adhiere a la expectativas y normas de la empresa. El directivo también guía a su equipo a su desarrollo asegurándose de que su papel encaja con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Este cambio de paradigma no es tarea fácil, se requiere de un cambio en la actitud general de la empresa y en las percepciones y habilidades de cada directivo, siendo necesaria una re-



educación.

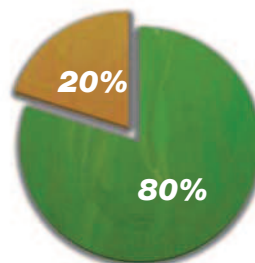
El *empowerment* requiere de un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones de *empowerment*.

Las funciones básicas son las actividades rutinarias esenciales que conllevan cada trabajo.

(Estas funciones componen la casi totalidad de las tareas de las personas en una empresa, pero solo consiguen que el trabajo que se desarrolla se haga siempre de la misma manera).

3

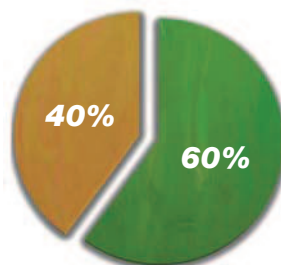
■ **Funciones básicas**
■ **Funciones de empowerment**



Las funciones de *empowerment*: Mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. En estas funciones podemos incluir actividades rutinarias del día a día o nuevas actividades que haces que el trabajo se lleve a cabo de una manera más eficiente.

4

■ **Funciones básicas**
■ **Funciones de empowerment**



El incremento de las funciones de autodirección en el papel del *empowerment* se consigue delegando las funciones básicas a nuestros colaboradores que las convertirán en funciones de *empowerment*. Podrán llevarlas a cabo con mayor eficacia que los directivos ya que conocen más sobre el tema y tienen más información sobre él mismo que sus directivos o líderes de equipo.

Las funciones básicas se ven reducidas a medida que las personas se centran en la mejora y el progreso.

Separase del tema, analizarlo y reflexionar sobre lo qué hacemos, descubrimos la duplicación, la pérdida de tiempo y esfuerzo y la burocracia innecesaria.

³ Wilson T. (1996): *Manual del Empowerment*, España: Gestión 2000. (pp. 147)
⁴ Wilson T. (1996): *Manual del Empowerment*, España: Gestión 2000. (pp. 147)

Quizás el mayor beneficio de cambiar de funciones básicas a funciones de *empowerment* reside en el *empowerment* del individuo. Muchos seres humanos tienen el deseo de conseguir y de dar lo mejor de ellos mismos y hacer las cosas bien. Les gusta dedicarse a actividades interesantes y motivadoras.

Las funciones de *empowerment* introducen estos factores en el trabajo de las personas. Se les permite que alcancen nuevos retos, que exploren y tomen nuevas responsabilidades.

El comportamiento humano es contagioso y propenso a imitaciones. Es más probable que un modelo de comportamiento lo imiten las personas de una empresa si lo desarrollan miembros respetados del equipo directivo.

Para que el *empowerment* se acepte por toda la empresa los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del *empowerment* en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa. Deben mostrar que la empresa es abierta y no guardan secretos, que ha aumentado la comunicación, que hay más libertad y que las personas pueden tomar más responsabilidades y llevar a cabo funciones más estimulantes.

Para eso los directivos deben comenzar a delegar responsabilidad, quizás este mecanismo sea el más importante para promover el *empowerment*.

Como concepto existe desde que los seres humanos empezaron a crear empresas que llevaban a cabo tareas que fueran demasiado grandes para una sola persona.

“Un directivo que delegue en su personal es el equivalente a la savia corriendo por un árbol”. Si la savia se corta, el árbol se seca y muere. Si el directivo no delega, el personal se seca y muere. Delegar, derivar funciones, autoridad y responsabilidad hacia el equipo y los individuos, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones, pero es una de las disciplinas de gestión más difíciles de adquirir y conlleva muchos problemas sino se lleva a cabo correctamente y con gran intuición.

Para que el acto de delegar sea eficaz la persona sobre la que delegamos debe poseer habilidades y la madurez necesaria para llevar a cabo esas funciones. Los directivos pueden pasar fácilmente parte de sus funciones a otras personas, pero esto no consiste en delegar, ya que puede haber errores y actuaciones pobres. Antes de delegar, los directivos deben asegurarse de que las personas sobre las que van a delegar parte de sus funciones tienen los conocimientos técnicos y la formación necesaria para que las posibilidades de que completen esas funciones con éxito sean mayores. Esto requiere que los directivos conozcan perfectamente las funciones de sus subordinados. Es posible que alguno de ellos quiera aceptar nuevos retos.

Otra cuestión importante a tener en cuenta cuando se delega es la madurez psicológica de la persona que recibe esas nuevas tareas. Esta madurez es la flexibilidad de esa persona a la hora de manejar la autoridad, la responsabilidad, el reto y la inseguridad. Algunas personas se mueven como pez en el agua en un entorno así, mientras que otras sufrirán estrés y se sentirán desmotivadas.

Delegar es una relación en dos direcciones, el directivo debe estar seguro de que delegar esas funciones no va a causar problemas ni hará estragos en la empresa. Los miembros del equipo deben sentir que tienen el apoyo y el ánimo del directivo a la hora de llevar a cabo las funciones delegadas, también conlleva que el directivo sirva de guía en las funciones y reciba rápidamente la retroalimentación de los resultados de las acciones de sus subordinados.

El *empowerment* florece en una atmósfera de apertura, buenas comunicaciones y confianza. Las personas necesitan sentirse parte de una empresa que les importe. Los directivos encerrados en sus oficinas del último piso enfatizan más un sentimiento de “nosotros y ellos”.

Es algo esencial que los directivos se dejen ver. Es importante definir qué implica y qué no implica que los directivos se paseen por la empresa. Dirigir paseando no significa que los altos directivos vayan a tomar ahora las responsabilidades que tienen los mandos medios y tomar decisiones en su nombre.

El objetivo principal de que los directivos paseen por la empresa es acortar las líneas de comunicación entre los niveles de la empresa, romper las barreras y desarrollar una mayor comprensión y cohesión en la empresa.

Cabe destacar que el hecho de que los directivos se paseen por la empresa nunca creará una empresa con *empowerment*, éste es un factor importante que se añade a una cultura de cambio.

La rotación de los puestos de trabajo ocurre cuando una persona lleva a cabo todo o parte del trabajo de otra persona durante un periodo de tiempo.

Ejemplo:

Dos personas de ventas intercambian ciertos clientes, o un jefe de equipo le pide a un miembro del equipo que organice y dirija las reuniones durante un año. La rotación de trabajos puede ofrecer un valor agregado de *empowerment* proporcionando a las personas nuevas responsabilidades, formación y experiencia en nuevas funciones y habilidades que les permitirán alcanzar un crecimiento dentro de la organización.

A simple vista, la rotación de trabajo parece ser una sencilla técnica de *empowerment* pero requiere una planificación adecuada. Las dos partes deben ponerse de acuerdo con los objetivos

principales de ese intercambio de trabajo. Los participantes deben ver esa transferencia como parte integral de su desarrollo profesional a largo plazo y no como un reemplazo pasajero. Este intercambio de tareas debe contar con la aceptación de todos los miembros de cualquier equipo de trabajo que se vea afectado. Los miembros del equipo tendrán el deber de ayudar y formar al nuevo miembro.

También habrá responsabilidades adicionales para los directivos que dirijan el desarrollo de una rotación de trabajos. Cada participante deberá ser entramado y se tendrá que evaluar su progreso a través de revisiones.

La rotación de trabajo es una técnica que evita que las personas pasen demasiado tiempo haciendo el mismo trabajo rutinario, estancándose en lo mismo y perdiendo toda su eficacia.

La empresa con *empowerment* debería utilizar esta técnica para todos los empleados idóneos independientemente de su posición dentro de la jerarquía de la empresa. Esto puede aplicar a trabajadores manuales y administrativos como a ejecutivos.

En las empresas con *empowerment* cada persona tiene su lugar dentro del esquema de desarrollo de empleados, y una parte importante de este esquema es la evaluación de desarrollo. Las evaluaciones tienen lugar cada tres meses, cada seis meses o cada año. Los objetivos para evaluar están enfocados al rendimiento del empleado según lo planificado por el directivo a cargo del grupo de trabajo.

La cultura de la empresa determinará la forma de la evaluación. Muchas empresas optan por una reunión cara a cara entre una persona y su director o jefe de equipo. Las empresas más abiertas y que tienen un nivel de confianza mayor pueden realizar evaluaciones en grupo. Este método conlleva un trabajo en equipo de comentar la actuación de cada uno de los miembros y aconsejarles y ayudarles en su desarrollo y crecimiento personal. Otra forma de evaluación es cuando la persona evaluada nombra a varias personas para que comenten su actuación y recomienden mejoras en áreas específicas.

Hay muchas técnicas de evaluación de desarrollo, pero las mismas deben utilizarse de manera correcta para evitar que puedan provocar un daño en la organización.

Las empresas que se deciden embarcarse en un proceso de *empowerment* deberán motivar a las personas y equipos para que practique la autodirección. La autodirección es consecuencia inmediata del *empowerment*, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre las personas y los equipos de trabajo.

Es muy importante dejar bien en claro qué significa exactamente autodirección y qué grado de libertad tendrán las personas la hora de tomar decisiones. Ninguna empresa puede permitir que

sus empleados dispongan de una libertad total ya que el resultado sería una anarquía. Sin embargo, las personas deberán contar con la suficiente libertad para poder dirigir sus propios trabajos tener voto en el diseño de su entorno laboral.

La autodirección también anima a las personas para que desarrollen muchas nuevas habilidades con el objetivo de llevar a cabo sus trabajos de la manera más efectiva posible.

Los directivos que estén introduciendo en sus equipos de trabajo la autodirección deberán también desarrollar diferentes papeles y nuevas habilidades para operar de manera eficaz. Tendrán que dirigir los límites de sus equipos y convertirse en facilitadores, cómo decíamos anteriormente en proveedores de recursos, negociadores y consejeros. Deberán tener una visión a largo plazo de sus departamentos y orientar sus esfuerzos hacia la mejora continua.

Formación de técnicas y nuevas percepciones

La palabra *empowerment* parece ser una función relativamente fácil de lograr. Sin embargo, una de las conclusiones que podemos extraer después de leer este capítulo es que el *empowerment* es un tema muy complejo. Tanto para los individuos como para las empresas. Se deben entender muchas cosas antes de que una empresa pueda adoptar de manera eficaz el *empowerment* y de que los directivos puedan implementarlo en sus funciones diarias.

Las empresas que adopten el *empowerment* como objetivo deben decidir sobre la técnicas y nuevas perspectivas de *empowerment* que quieren que sus empleados obtengan.

Un programa de formación y educación debería incluir los siguientes temas:

- Filosofía de la empresa y razones para adoptar el *empowerment*.
- Cambios que deberán tener lugar en la empresa para permitir la adopción del *empowerment*.
- El papel del equipo directivo en el *empowerment*, entendiendo correctamente los cambios que van a sucederse en sus funciones respectivas.
- Técnicas que los individuos puedan utilizar para auto-otorgarse capacidad de decisión y autodirección.
- Módulos de técnicas que permitan que los individuos aprendan nuevas habilidades rápidamente.

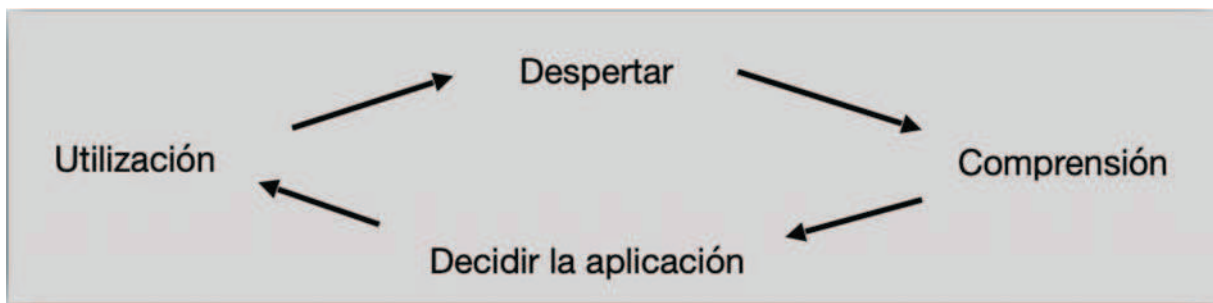
La autodirección de aprendizaje aumenta el desarrollo de la independencia y el *empowerment* personal. Cuando los empleados toman conciencia que la empresa está dispuesta a invertir en ellos, ellos a su vez empezarán a invertir en la empresa y a coordinar sus metas y objetivos.

Los costos de ofrecer estos programas serían muy bajos si lo comparamos con los grandes beneficios que obtendría la organización consiguiendo unos empleados comprometidos y autodirigidos.

Empowerment personal

Una persona tiene muchos talentos, habilidades, necesidades y deseos que a menudo no han sido desarrollados y están escondidos. Por ello, deben emprender un proceso de desarrollo que le ayude a entenderse a ellos mismos.

Este sería el proceso de *empowerment* personal:



El primer paso del proceso del *empowerment* personal es el DESPERTAR, que ayuda a las personas a entender su situación actual, su trabajo, su posición en la empresa. Evalúan su trabajo y su carrera profesional con respecto a sus planes o expectativas. Evalúan y reflexionan sobre sus propias habilidades, atributos y técnicas para determinar si las están utilizando de manera eficaz.

El grado de despertar puede variar dependiendo del individuo. Algunas personas son más intuitivas, perceptivas e introspectivas y enérgicas con ellas mismas y sus circunstancias y entorno. Otras son incapaces de ver qué es lo que pasa a su alrededor y abandonan su crecimiento personal y su desarrollo. El *empowerment* solo puede tener lugar si las personas están alertas, responden a los estímulos, buscan nuevos retos y quieren tener éxito e influir en que sucedan cosas en sus trabajos y sus vidas.

⁵ Wilson T. (1996): *Manual del Empowerment*, España: Gestión 2000. (pp. 162)

El segundo estadio del *empowerment* personal es la **COMPRESIÓN**, las personas tienen nuevos valores y percepciones sobre sí mismas, sus trabajos, sus aspiraciones y sus circunstancias generales.

Ejemplo:

Una persona puede llegar a la conclusión de que en el pasado ha dejado pasar nuevos retos o ha rechazado ascensos porque no podía hacer frente a las responsabilidades. Aceptar más responsabilidades es uno de los fundamentos del *empowerment* y los individuos deben aprender a enfrentarse a esos problemas. Parte de este proceso consiste en buscar las razones por las que se sienten así y, a continuación, desarrollar una estrategia o procedimiento para solucionar el problema.

Varios ejecutivos asumen que el *empowerment* es una práctica sencilla y atractiva que todo el mundo puede entender, pero generalmente es al contrario, ya que el *empowerment* puede consistir en hacer lo contrario de las prácticas actuales. Habrá cambios significativos en los papeles y trabajos de cada uno de los empleados de la empresa. El aprendizaje de nuevas habilidades requiere algún tiempo.

El tercer estadio del proceso es la aplicación que resulta de las fases de despertar y comprensión. Después de haber reflexionado sobre sus habilidades y atributos deciden cómo utilizarlos para el *empowerment*.

Ejemplo:

Una persona de ventas podrá incrementar sus habilidades creativas desarrollando nuevas campañas de promoción de ventas y a su vez podrá rentabilizar sus habilidades analíticas y organizativas examinando la estructura de las previsiones previstas para conseguir que sean más efectivas.

El último estadio en el proceso es el uso de las habilidades y técnicas de *empowerment* como parte del trabajo diario. Su adaptación e implementación requiere una formación de empresa continua y un proceso educacional que puede durar siempre. También requiere de un compromiso continuo por parte de cada empleado de la organización que se verá inmerso en crecimiento personal y profesional permanente.

Cada persona inmersa en una cultura de *empowerment* debe darse cuenta de que el único límite a su crecimiento personal está en el nivel de sus propias habilidades y aspiraciones.

Capítulo III

PROCESO

Comencemos a desarrollar el capítulo con la siguiente afirmación:

“El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro”⁶

Las empresas se quedarán atrás de la competencia a menos que todos los conceptos, la estructura, los procesos y la acción se ajusten a cuatro críticos requisitos organizacionales.

1. Orientada hacia los clientes.
2. Eficiencia en costos.
3. Rápida y flexible.
4. Mejorar continuamente.

1. Orientada hacia los clientes

La sofisticación de los consumidores actuales y la variedad de productos disponibles genera que cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes está condenada a ser de segunda clase y desaparecer pronto del escenario de los negocios.

2. Eficiencia en costos

Claramente a llegado la hora en que las empresas se ven obligadas a hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.

3. Rápida y flexible

⁶ Blanchard K., Carlos J. P., Randolph A., (1997): *Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*, Bogotá: Editorial Norma SA, (pp. 2)

Las cambiantes necesidades de los clientes habían hecho las pesadas capas de administración burocrática tan mortales como los altos niveles de colesterol. En el tiempo que tardaban las decisiones en subir por la jerarquía y volver bajar, los clientes ya hacía tiempo que se habían ido.

Los clientes de la actualidad quieren que las personas con quien tienen contacto en la empresa, o sea los empleados de primera línea, tomen las decisiones, resuelvan los problemas y actúen sin demora.

4. Mejorar continuamente

La empresa debe revisar todos los procesos administrativos y evaluar cuál es la mejor opción para cumplir con los requisitos ya mencionados.

¿Qué ofrece el *empowerment*?

Lo primero que se tiene que cambiar es el modo de pensar la dirección, hay que liberar toda la energía creadora inexplorada que hay en las empresas. Todos los integrantes deben asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades.

Comenzar a realizar semejante cambio cultural en la organización es una tarea que llevará tiempo dado que en primera instancia el intento de facultar a sus empleados no traerá ninguna respuesta positiva por parte de los trabajadores ya que los directivos no saben identificar que tipo de información deben brindar para empoderarlos.

Facultar no quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder (en el tesoro de sus conocimientos y motivación) para desempeñar de manera brillante sus oficios. Nosotros definimos facultar cómo liberar ese poder.

Facultar lleva consigo un sentido básico de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta dirección. Hay todavía demasiados líderes que tienen que quitarse de la cabeza la idea de que la gente se dirige a su trabajo todas las mañanas preguntándose cómo se las arregla para hacer lo menos posible ese día.

La gente no es que no quiera dar lo mejor de sí, sino que tiene miedo de actuar. La mayoría de las empresas están organizadas para señalar a las personas cuándo están haciendo algo mal, no para premiarlas por hacer las cosas bien.

Facultar es una cuestión que viene desde arriba y es impulsada por los valores. También es importante tener en cuenta que es muy posible que ni los directivos estén aún preparados para entenderse con una fuerza de trabajo empoderada. Lo que significa que se debe aprender toda

una nueva forma de administrar, dirigir proyectos y equipos interfuncionales más bien que grupos de trabajos.

Una vez que se toma la decisión de facultar pondrá a la dirección a prueba una y otra vez, se impacientarán por la falta de resultados rápidos y se sufrirán retrasos. Comenzarán a cuestionarse porque iniciaron este camino y si el destino previsto valía la pena. Lo único que los sostendrá es una dosis enorme de fe y confianza.

Para iniciar este camino los directivos deben prescindir de su propia experiencia ya que emprender este camino sugiere una serie de descubrimientos. Uno de ellos puede ser que el camino que ha elegido no lo llevara a donde quiera ir. La energía y la intención que ha dedicado a facultar a la gente puede que necesite encauzarse por otro canal.

Por este motivo es muy importante la fe dado que la forma de medir el progreso no es fácil de medir. En las primeras etapas, los avances serán pequeños, pero es importante estar al acecho para detectarlos y celebrarlos.

Uno de los beneficios más importante es el sentimiento de ser propietarios del negocio que adquieren los que trabajan en una cultura de *empowerment*.

Temor a perder poder

Una de las preguntas más frecuentes al iniciar el camino del *empowerment* es:

¿Qué tareas va a realizar un directivo cuando todos los trabajadores estén facultados?

Lo primero que se suele pensar es que al darle facultades a la fuerza de trabajo los llevará no solo a perder poder sino también a perder el empleo.

Ese temor se disolverá cuando se dan cuenta que los empleos no se pierden por dar facultades a la gente; lo que sucede es que cambia de naturaleza. En lugar de dirigir y controlar y supervisar a los empleados, como lo hacía la vieja escuela, uno actúa como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización, teniendo como función principal la de coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal.

La nueva función de un gerente se encamina a ayudar a sus empleados a ser más eficientes. "Ahora los gerentes trabajan para ellos en lugar de trabajar ellos para usted".

Empowerment

El *empowerment* en proceso

Para desarrollar el *empowerment* entonces necesitamos de una organización en la que se involucre al personal en los objetivos estratégicos de la organización, donde la gerencia y los altos mandos apoyen la libertad y ofrezcan retroalimentación en las actividades desempeñadas por sus empleados, donde no se castigue por haber fallado, sino que se tome como un aprendizaje en la cual todos aprendan.

Para poder emprender con éxito el viaje del *empowerment* es necesario poner en práctica estas tres claves:

1. Compartir la información

Esta clave requiere que los líderes compartan la información con la que cuentan para que sus empleados puedan hacer uso de ella. Cuando los líderes comparten toda la información, sea buena o mala, empiezan a transmitir confianza a sus seguidores, tomando conciencia de que están siendo involucrados en los procesos decisorios.

2. Potenciar la autonomía a través de los límites

Estos límites no tienen el fin de inhibir la conducta de los empleados, no intenta imponer reglas, ni procedimientos, no están diseñadas para informar que pueden o no hacer, sino más bien estas apuntan a indicar a los miembros de los equipos cuales son los límites dentro de los cuales pueden actuar con autonomía. Dentro del *empowerment* estos límites representan los objetivos propios u objetivos en colaboración, reglas para tomar decisiones y asociaciones de gestión del rendimiento. En definitiva, estos límites determinan el ámbito en donde los equipos pueden decidir lo que hay que hacer y cómo hacerlo.

3. Los equipos sustituyen a la jerarquía

Esta última clave debe actuar en armonía con las otras dos claves y consiste en la sustitución paulatina del objetivo y las funciones de la antigua jerarquía por equipos autodirigidos. El éxito de muchas de las decisiones tomadas por las empresas hoy depende de la diversidad que se constituyan en los equipos, ya que estos son más eficaces que los individuos en situaciones complejas. Los equipos autodirigidos son diferentes a los equipos participativos, debido a que los primeros solo sugieren ideas, en cambio los otros sugieren, toman y ejecutan decisiones y se responsabilizan por los resultados. Por eso los líderes deben aprender a trabajar con y en estos equipos de elevado rendimiento.

Estas tres claves serán aplicadas en las distintas fases que se generan en el proceso del *empowerment*:

Empowerment

1. Emprender y dirigir el viaje

Esta primera fase consiste en la necesidad de actuar y de comprometerse a lograr el cambio. Esta etapa traerá mezcla de sentimientos para los miembros de la organización, donde se preguntarán porque es necesario cambiar la forma de ser de la empresa, generando incertidumbre y sensación de inseguridad en sus puestos de trabajo. Por otro lado, les gustara la idea de sentirse más involucrados en su trabajo.

2. Cambio y desaliento

Esta fase comenzara a presentarse luego de unos meses de haber iniciado el viaje del *empowerment*, donde ya los miembros conocen el camino que va a seguir la organización. Pero a pesar de esto pasaran por una etapa que se sentirán desanimadas y frustradas que no entienden porque es necesario pasar al *empowerment* y los lideres pueden que también empiecen a dudar de las capacidades de sus equipos sin que estos puedan afrontar el reto y asumir las responsabilidades. En estos momentos se necesitará de un buen liderazgo fuerte, capaz de orientarlos y animarlos. Lo importante es que no se abandone el proceso ya que ese camino conduce al *empowerment*.

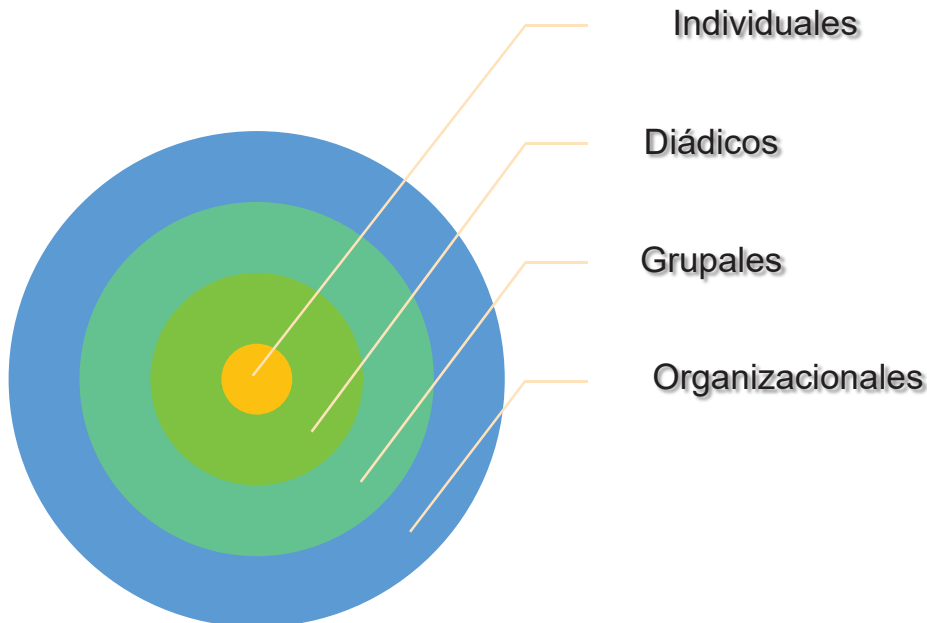
3. Adoptar y perfeccionar el *empowerment*

Cuando se llegue a esta tercera fase, ya se observará como se comienzan a adoptar los nuevos hábitos, actitudes y conductas del *empowerment*. Los miembros comenzaran a actuar con una mayor responsabilidad generando así un ambiente de equipo. Los líderes ya estarán más cómodos y comenzarán a compartir la responsabilidad y control con los miembros con los equipos. El reto de esta fase es que se siga avanzando si confiarse por los logros obtenidos hasta ese momento. A esta altura ya se empieza a vivir la nueva cultura de la organización, donde aún habrá miembros rezagados y que necesitaran de apoyo y ánimos.

Luego de haber afrontado todas estas fases y aplicados las claves en cada una de ellas, ya comenzamos a vivenciar la cultura del *empowerment* dentro de la organización, pero haber cumplido estos pasos no garantizaran el éxito a esta altura la mayoría de los miembros ya entienden como es esta nueva cultura y deben trabajar duramente para que se viva de manera natural.

Niveles de conceptualización del liderazgo

Para comenzar con el viaje del *empowerment* se requiere de un liderazgo eficaz y de un plan de acción. Como punto de partida se debe pensar en el liderazgo como un proceso de influencias, en la cual tendrá a lo largo del proceso del *empowerment* distintos niveles de conceptualización que se desarrollan a continuación:



- Procesos Individuales

Este contexto tiene que ver con el ámbito del autoliderazgo, donde las personas al final del proceso se conviertan en ejecutoras independientes y en lugar de decirles lo que deben hacer, sabrán hacerlo y actuarán en consecuencia.

- Procesos Diádicos

En este segundo nivel el líder intentará influir en otra persona, ya sea un colaborador directo, un colega, un socio, un jefe o incluso un cliente. La clave para poder desarrollar este tipo de relación estará basada en la cooperación y la confianza, con el fin de cumplir con los objetivos compartidos. Aplicará la influencia para motivar y estimular el compromiso de los miembros de la organización.

- Procesos Grupales

En esta etapa el liderazgo debe ser considerado como un proceso grupal, donde se destacan dos aspectos fundamentales que son el carácter del papel del liderazgo dentro del grupo encargado de una tarea y la aportación del líder a la eficacia del grupo. Las teorías de la eficacia del grupo aportan conocimientos importantes acerca de los procesos de liderazgo y los criterios para la valoración de la eficacia del liderazgo. En esta etapa se pueden constituir reuniones formales o informales donde los directivos deban resolver problemas o tomar decisiones en conjunto con otras personas.

Empowerment

- Procesos Organizacionales

Este nivel caracteriza el liderazgo como un proceso que ocurre dentro de un sistema amplio y abierto en el que los grupos constituyen subsistemas. El líder puede tener a cargo un grupo de colaboradores directos y estos, a su vez, tienen a personas que también le rinden cuentas. Es por lo que en este nivel los líderes influyen en más de un nivel por debajo del suyo en la estructura de la organización.

En la cultura del *empowerment* debe cambiar el enfoque del liderazgo, en vez de considerar que los líderes dirigen, controlan y supervisan la conducta de los demás, o incluso que apoyan, animan o facilitan sus esfuerzos, lo deseable es que la dirección y el apoyo necesario partan de iniciativas individuales y del equipo. Se debe contar con la voluntad de los empleados para poner en acción este nuevo tipo de organización, no va a ser un proceso fácil, pero los miembros de las organizaciones lo aceptan porque les da la satisfacción derivada de la implicación, un sentimiento de propiedad y de crecimiento.

Liderazgo situacional⁷

El liderazgo situacional es un modelo poderoso, pero también sencillo basado en las contingencias y que muestra cómo se puede adaptar el liderazgo a distintas situaciones. Este modelo ayudara como marco para desarrollar el proceso del *empowerment*.

A medida que se comience con el proceso de transformación surgirán distintas preocupaciones por parte de los miembros que deberán ser atendidos por los líderes de la organización. Estas preocupaciones son naturales y surgen cuando las personas se enfrentan a cambios significativos.

En la primera fase “Emprender y Dirigir el viaje” las preocupaciones tienen que ver con la información y asuntos personales. Estos primeros interrogantes que surgen son normales en cualquier proceso de cambio que se viva dentro de las organizaciones, donde se cuestionan si es necesario el cambio, qué tiene de malo lo que se estaba haciendo hasta ahora, si les afectará en algo o bien en qué los beneficiará. Estos interrogantes deberán ser explicados de manera tal que los miembros se sientan tranquilos y confíen en sus líderes.

En la segunda fase “Cambio y desánimo” buscarán respuestas sobre asuntos relacionados con la ejecución y el impacto. Donde no sabrán qué hacer primero, no sabrán cuánto tardará el

⁷ Variaciones de estilos de liderazgo según la teoría situacional de Hersey Paul y Blanchard Ken.

Empowerment

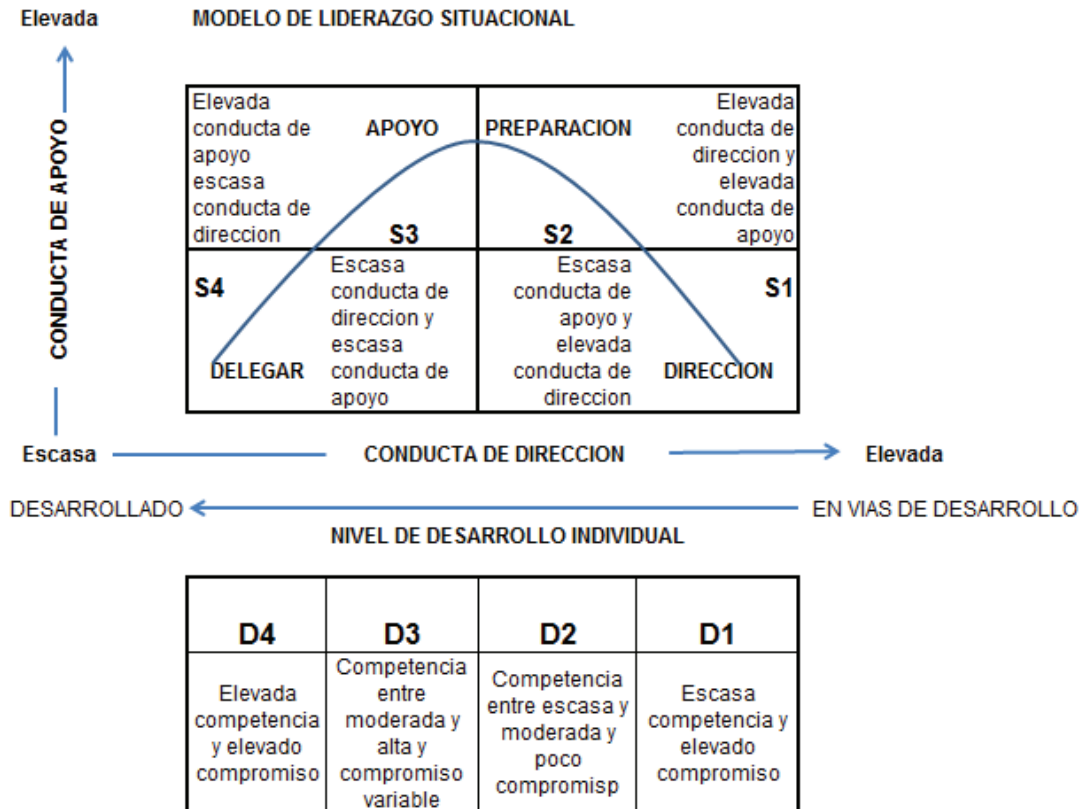
proceso, tienen miedo sobre el qué pasará si no funciona el cambio, se preguntan si vale la pena el esfuerzo. Al finalizar esta etapa ya se ven los beneficios del cambio.

En la tercera fase “Adoptar y perfeccionar el *empowerment*” estarán preocupados por temas relacionados a la colaboración y el perfeccionamiento. Las cuestiones de la colaboración tienen ver con el interés de los integrantes en lograr una coordinación y la cooperación con los demás. Ya quieren integrar a todos en el proceso del cambio porque están observando la diferencia y están en busca de la mejora continua.

Estas preocupaciones deben ser atendidas para evitar que interfieran, retrasen o incluso detengan el proceso de implementación del *empowerment*, para eso el Liderazgo Situacional propondrá el marco para que lo utilicen los líderes como los miembros de los equipos para ayudarlos a hacer lo necesario en el momento oportuno, lo que permitirá que el proceso siga avanzando.

El liderazgo situacional se creó para desarrollar al máximo el rendimiento de los individuos a través de un liderazgo eficaz de uno a uno, en el cual consiste en adaptar el nivel del desarrollo de un individuo, donde se evalúan diversas competencias y compromisos, para una tarea u objetivo determinado al estilo de liderazgo, donde se visualizan diversas combinaciones de conductas de apoyo y de dirección, empleado por el líder.

En la ilustración se podrá observar cómo cada uno de los estilos de liderazgo se pueden adaptar a cada uno de los niveles de desarrollo.



El objetivo del liderazgo situacional es proporcionar un entorno que permita al individuo realizar el ciclo de desarrollo, pasando desde el nivel del desarrollo inicial, hasta llegar al nivel desarrollado. El líder debe emplear el estilo del liderazgo que corresponda al nivel del desarrollo del individuo en cada fase cuando realiza una tarea u objetivo específico.

El nivel de desarrollo de una persona para determinado objetivo o tarea serán evaluados dependiendo la combinación de dos variables; competencia y compromiso.

La competencia es el conocimiento y las habilidades que un individuo aporta a un objetivo o tarea. La competencia se puede adquirir con la formación constante de los miembros y la experiencia que incluye las habilidades adquiridas en el pasado de la persona.

El compromiso es una combinación de la motivación del individuo y la seguridad en sí mismo al realizar una tarea o perseguir un objetivo. El interés y el entusiasmo se manifiestan en la conducta a través del grado de atención, el estado de ánimo, los niveles de energía y las expresiones faciales, así como las orales. La confianza se caracteriza por la seguridad de la persona y depende de hasta qué punto una persona cuenta con sus habilidades para realizar una tarea. Si hay poca o ninguna motivación o confianza, lo más normal es que también haya escaso compromiso.

Empowerment

De esto es lo que trata el *empowerment*, poder ver el desarrollo de los individuos hasta alcanzar el nivel más alto del rendimiento. Aunque la meta será que el individuo actúe con independencia, actuar con *empowerment*.

Para abordar las distintas necesidades que se pueden presentar en los distintos cuadrantes, los líderes y miembros de los equipos pueden usar diversos estilos de liderazgo, que pueden definirse con distintas combinaciones de conductas de apoyo y de dirección. Cuando los líderes desarrollan conductas de dirección, se concentran en cómo se desarrolla una tarea. Estas conductas tienen un papel fundamental para el desarrollo de las competencias de los demás. Y cuando llevan a cabo conductas de apoyo estas se centran en desarrollar la iniciativa de la gente y en sus actitudes y sentimientos con respecto a la tarea. En este caso el líder debe alabar, escuchar, animar e involucrar a los demás para que resuelvan problemas y tomen decisiones.

La correcta utilización de esta herramienta, el responder las cuestiones de los empleados, el cumplir con las claves dentro de cada fase, ayudaran a que se comience a vivir la cultura del *empowerment* dentro de la empresa. Este proceso no será fácil, será una evolución de la empresa, en donde se logrará de manera paulatina un cambio del paradigma organizacional.

Empowerment

Conclusiones

Con el paso del tiempo y en la medida que se vayan desarrollando cada una de las fases, se comenzara a vivenciar los beneficios de la cultura del *empowerment*. Estos nuevos cambios ya son adoptados por los miembros, debido que comienzan a sentirse a gusto con esta nueva organización.

El proceso de desarrollo por el cual pasaran los miembros de la organización los armara de facultades para evaluar y mejorar su desempeño. Comienzan a proporcionar ideas para la estrategia de negocios. Se comprometen, son flexibles y creativos. Coordinan e intercambian con otros equipos e instituciones, dando y recibiendo retroalimentación, mejoran la honestidad en las relaciones con los demás y tienen una actitud positiva y de entusiasmo.

Se comienzan a construir redes de apoyo dentro de la organización, no solo dentro de los equipos sino también surgirán relaciones externas al grupo, aceptaran metas desafiantes, ya que hoy cuentan con más recursos para hacer frente a nuevos desafíos.

Los equipos ya no esperan a que surjan los problemas, sino que tratan de anteponerse a ellos, analizando cada una de las alternativas y soluciones posibles, en las cuales asumen la responsabilidad de sus actos.

Los gerentes deben dar energías, motivar al personal involucrándolos, compartiendo tareas y dar *empowerment* a sus equipos. Las motivaciones tradicionales que antes brindaba un gerente tenían que ver con la seguridad en el trabajo, recompensa económica y promociones. En la cultura del *empowerment* se comienza a fomentar el aprendizaje, el crecimiento y la adquisición de nuevas habilidades. Los líderes deben ser capaz de crear un ambiente de trabajo donde sus empleados puedan desempeñarse libremente, debe dar soporte y guiar para mejorar el desempeño. La tarea más difícil de los líderes en este proceso es crear equipos abiertos al aprendizaje.

Capítulo IV

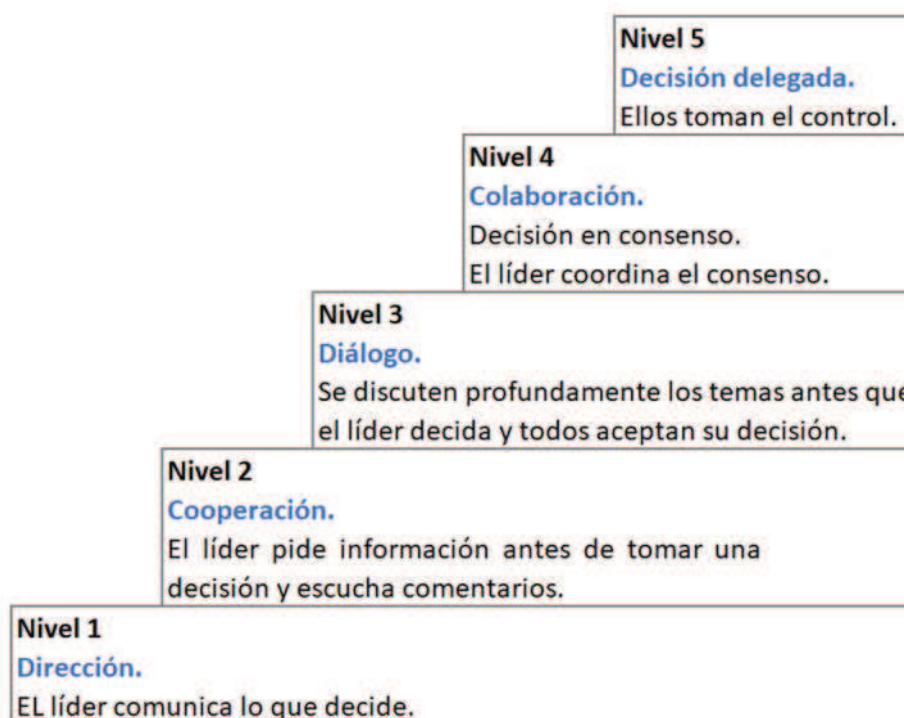
CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS CON *EMPOWERMENT*⁸

Los directivos suelen creer que el *empowerment* es una forma de ceder la responsabilidad, pero hay que entender que compartir la responsabilidad no significa abandonarla, y a su vez delegar la autoridad no significa perder el control de la situación.

Acorde al *empowerment* se agregan responsabilidades a los directivos que tienen que ver con la conducción el grupo, enseñándoles y dándoles retroalimentación acerca de su desempeño.

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar en equipo.

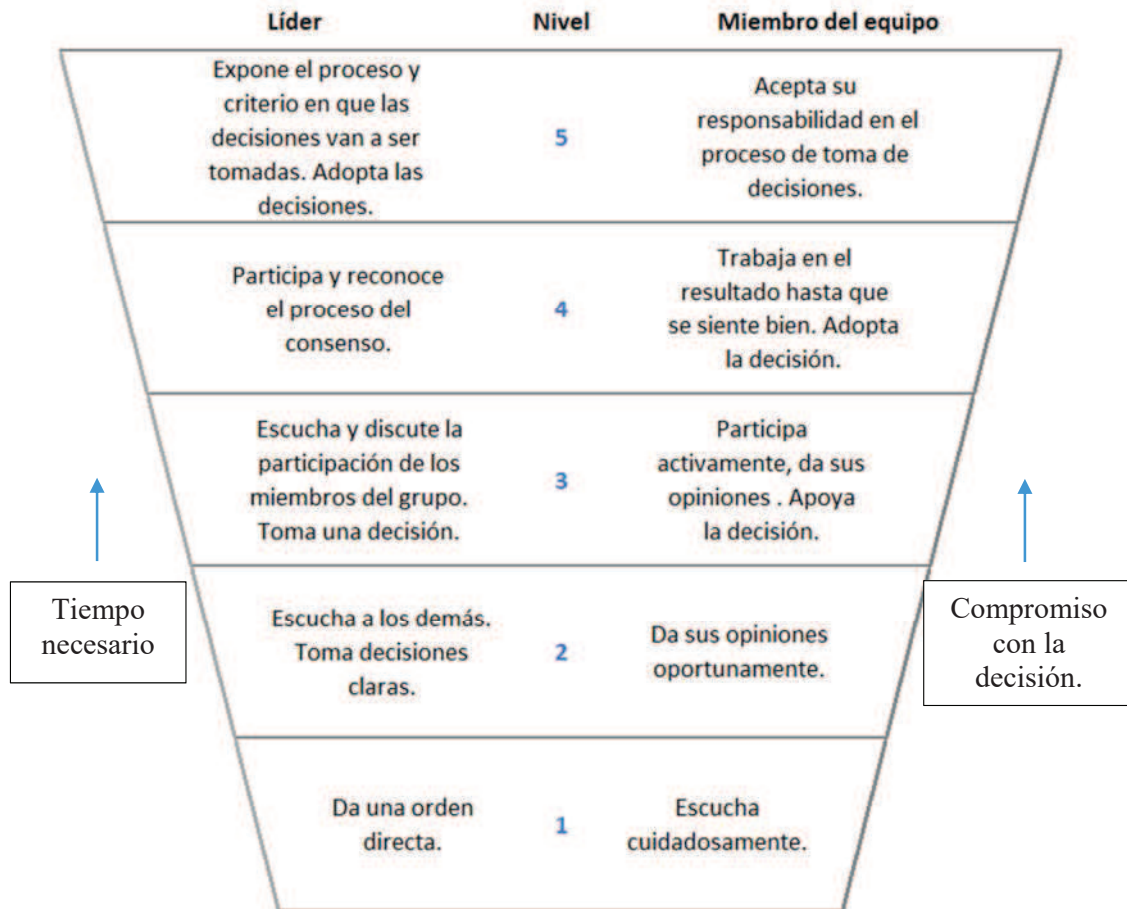
Hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones. Estos niveles van desde decirle a la gente lo que va a hacer, hasta delegarle la decisión a los integrantes del equipo.



Se pueden tomar decisiones con *empowerment* a todos los niveles, pero principalmente debe estar claro para el equipo el nivel de decisión que se tomó.

Los miembros del equipo tienen responsabilidades en cada nivel de este proceso.

⁸ Scott C. D., Jaffe D. T., (1991): *Empowerment*, México: Iberoamericana, (pp. 76 – 83)



Para crear equipos con *empowerment* se requiere perfeccionar ciertos componentes fundamentales. No solo el líder interviene en el desarrollo de estos componentes, sino que todo el equipo lo hace debido a que son la base del proceso de toma de decisiones.

Los componentes son:

- Respeto

Hay respeto cuando la gente espera lo mejor de los demás y cuando asume que los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades personales, agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

- Información

Para trabajar en equipo es indispensable contar con información que debe ser brindada a través de los Directivos de forma clara y completa. Los colaboradores del equipo

Empowerment

van a poder sacar sus propias conclusiones y la información fluirá libremente sin necesidad de ocultarla.

- Control y toma de decisiones

La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los altos mandos que manejan el *empowerment* no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le piden al resto que los ayuden a decidir cómo hacerlas. Esto no es algo rápido, pero genera una completa adhesión y mayor compromiso para lograr y superar los resultados.

- Responsabilidad

En este punto, como nombramos anteriormente, *empowerment* implica que la responsabilidad no es exclusiva de los gerentes. Ellos están seguros de contar con un equipo de colaboradores y compartirá con ellos la recompensa fruto del trabajo en equipo.

- Habilidades

Debido a que estamos inmersos en un ambiente de asiduo cambio y evolución, la gente se ve en la necesidad de contar con nuevas habilidades y aprender constantemente cosas nuevas con el fin de mantenerse competitivos y en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse verdaderamente en socios.

¿Por qué fracasa el *empowerment*?

El proceso de implementación del *empowerment* dentro de las organizaciones no es fácil, se debe ser capaz de detectar aquellas falencias que se vayan desarrollando a medida que se va implementando el proceso, sino se ataca en ese momento puede que luego resulte con el fracaso del *empowerment*.

Como vimos en las distintas fases, surgirán preocupaciones e incertidumbre por parte de los miembros de la organización, si estas inquietudes persisten, no son atendidas, puede que los miembros actúen de manera inconsciente y demoren, retrasen o hagan fracasar el proceso, los líderes encargados del desarrollo de este proceso de cambio deben estar atentos a estos síntomas para resolverlos en el momento.

Otra cuestión por la que puede fallar es que se piense que el *empowerment* es solo actuar en equipo, y es más que eso, es una política organizacional. No puede existir a menos que sea apoyado por resoluciones, actitudes individuales, comportamientos del equipo y valores compartidos.

Empowerment

Para no fallar se requiere lograr distintos tipos de cambios claves en la forma de pensar, entre ellos podemos destacar:

Se debe lograr un pensamiento que conduzca al proceso, en donde no solo sea suficiente lograr el objetivo, sino que deben buscar la forma de cómo realizarlo nuevamente, pero aún mejor, en la cual se desarrolle una conciencia de cómo se hace y se logre un entendimiento compartido por todos los miembros.

Otro pensamiento que se debe cambiar es que la responsabilidad ya no es solo del líder, sino que ahora todos comparten la responsabilidad. Tanto a la hora de plantear una idea, de visualizar un problema deberá ser compartido ante todo el equipo y entre todos deben consensuar para buscar la mejor alternativa. De esta manera el grupo crece y se desarrolla aún más.

Y por último en este tipo de organizaciones se debe apuntar al aprendizaje continuo, en donde los miembros de la organización ya no esperan a que se le digan las cosas, ni se mantienen paralizados por el miedo. Los miembros deben realizar acciones para superar este tipo de situaciones. Deben buscar, resolver problemas y tomar riesgos.

Si no se logran modificar este tipo de pensamientos es muy factible que el proceso del *empowerment* fracase.

Y entonces... ¿Por qué darles mayor poder a los empleados?

Las fuerzas externas del entorno están impulsando para que en las empresas de hoy le dispongan de mayor poder a los empleados. Mantener la competitividad del mercado sería difícil con una estructura tradicional, en la que no hay intercambio, no fluye información, donde los empleados se sienten desmotivados, una organización de este estilo hoy no podría subsistir mucho tiempo más.

Es por eso que para lograr la sustentabilidad de las empresas es necesario desarrollar el *empowerment* como una herramienta del *management* dentro de las organizaciones. En las que surja diversidad de opiniones en la cual todos sean partícipes en las decisiones de la compañía, los equipos auto dirigidos ya no dependan de las órdenes de un líder, sino que estos puedan desenvolverse dentro de su ámbito con pura libertad asumiendo las responsabilidades de sus hechos, en donde ellos desarrollen las sensaciones de confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso. El disponer de acceso a la información y conocimientos nuevos, que antes eran privados, les hará tomar conciencia de su misión personal y se sentirán cocreadores de los resultados.



Capítulo V

EMPRESAS QUE TRIUNFAN GRACIAS AL *EMPOWERMENT*



La red de internet creció, se extendió y surgió la necesidad de buscar información precisa entonces apareció Google.

Google ha despegado como un cohete, es una compañía que creó muchísimo en los últimos tiempos. Las respuestas a nuestras consultas aparecían en nuestras pantallas a una velocidad y una precisión asombrosa.

En sus inicios la empresa contaba con 30 personas sentadas en sus oficinas, en 6 meses después y ya eran unas 200 distribuidas por todo el edificio, luego se convirtió en un gigantesco complejo corporativo a nivel mundial con miles de empleados.

Dos chicos de Stanford con una idea crean una compañía que 5 años más tarde tiene un valor de U\$S 25 millones de dólares.

Tienen como cultura darles la libertad a sus empleados y sentido la propiedad y responsabilidad sobre su área de trabajo. Administran su tiempo de la forma en la que consideran ser más productivos sin ser cuestionados. Esta modalidad de trabajo genera un menor estrés y mayor eficiencia en el desarrollo de sus tareas.

Algo que hacen para aumentar la creatividad es darles poder a los empleados, le dan permiso para conseguir aquello que buscan de verdad con lo que llaman tiempo 20%.

Un día a la semana un empleado puede trabajar en aquello que consideran importante y no tiene por qué ser algo referido a cuestiones relacionadas con el trabajo.



Empowerment

Esta situación se da debido a creen que al contratar estas personas tan inteligentes si les dan libertad para desarrollar lo que realmente les interesa acabaran surgiendo aplicaciones increíblemente interesantes, aunque no estén en la visión de estrategia de la compañía.

El 20% de tiempo libre que Google da a sus empleados técnicos para hacer lo que quieran sin supervisión, también está destinado a que la gente que no tenga equipo pueda formar uno. De modo que si monta un pequeño prototipo que entusiasme a sus compañeros le concederán su tiempo para trabajar en ellos sin pedir autorización a nadie.

La innovación no surge desde la dirección hacia abajo, de manera que lo mejor es tener unidades pequeñas creando innovación así van más rápido y pueden tomar decisiones y seguir adelante porque no hay que pedir permiso. Son propuesta de abajo hacia arriba.

Los empleados al trabajar juntos se controlan continuamente es una mezcla genial eh implacable.



Gracias al *empowerment*, se puede lograr una empresa completamente comprometida con su cometido y con una jerarquía lo menos rígida posible. Como consecuencia, el personal se involucra más y aumenta su iniciativa, lo que afectará positivamente a la productividad y rentabilidad.

El *empowerment* en McDonald's muestra que todos sus colaboradores tienen la libertad de realizar pequeñas acciones haciendo uso de los recursos de la empresa, si estas tienen como objetivo garantizar la mejor experiencia del cliente. Así, por ejemplo, si te diriges al mostrador diciendo que su hamburguesa está fría, que las papas están duras o que la gaseosa tiene demasiado



Empowerment

huelo, el empleado te entregará otro en sustitución y te dirá “Lo siento”. Los empleados no deben dirigirse al encargado del área o supervisor para consultar qué se debe hacer ante esas situaciones. Directamente lo hacen ya que se sienten parte de la empresa y su mayor compromiso es la satisfacción del cliente.

Las oportunidades de desarrollo son reales ya que varios de los colaboradores que hoy ocupan puestos jerárquicos en la compañía son personas que trabajaron en la parte de operaciones ya sea desde la cocina o atención de mostrador, por lo que a los jóvenes colaboradores al ver estos casos de éxito tan cercanos los motiva para fijar aún más su compromiso y responsabilidad con las tareas diarias y con la empresa.

Existe un plan de entrenamiento denominado 330 y es que en los primeros 30 días los colaboradores aprenden a estar en 3 diferentes áreas de trabajo, siempre acompañados de un entrenador quien a su vez sabe a lo que se enfrentan cada uno de ellos, porque empezó como ellos.



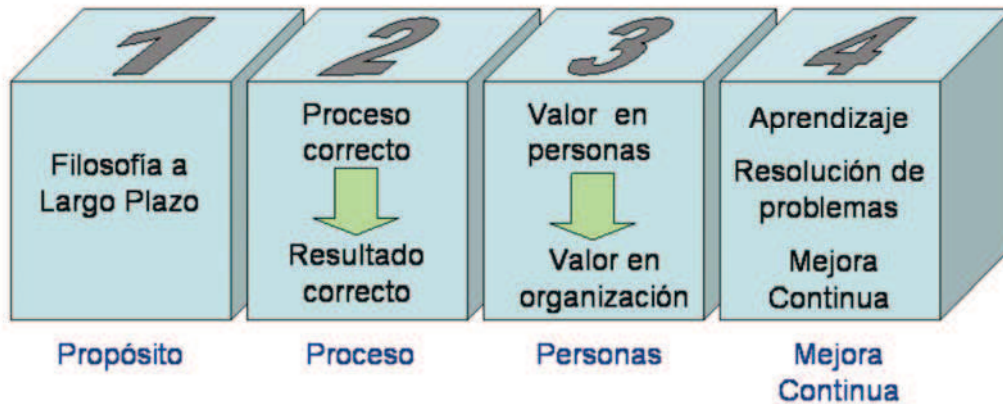
Toyota Way es un conjunto de principios y comportamientos que subyacen en el enfoque de gestión y el sistema de producción de *Toyota Motor Corporation*. Toyota primero resumió su filosofía, valores e ideales de fabricación en el 2001, llamándolo “*The Toyota Way 2001*” Se compone de principios en dos áreas clave: la mejora continua y el respeto por las personas.

Toyota Way ha sido llamado “Un sistema diseñado para proporcionar las herramientas para que la gente mejore continuamente su trabajo”.

Los 14 principios de la filosofía de Toyota están organizados en 4 secciones:



Las cuatro secciones del Toyota Way



Orientado a los clientes:

La filosofía a largo plazo Toyota comparada con los demás fabricantes de autos no tenía los mejores diseños, pero Toyota diseñaban autos más rápidos y con mejor fiabilidad provocando que sus clientes consumieran el producto.

Eficiencia en costos:

- Superproducción.
- En espera (tiempo en la mano).
- El transporte innecesario o medio de transporte.
- Procesamiento excesivo.
- Inventario excesivo.
- Movimiento.
- Defectos.

Rapidez y Flexibilidad

Rapidez: Nivelar la carga de trabajo, esto ayuda a conseguir el objetivo de minimizar el desperdicio y producciones más exactas.

Flexibilidad: Cualquier empleado en el sistema de producción de Toyota tiene la autoridad para detener el proceso para señalar un problema de calidad.

Mejora constante:

Es una organización que aprende mediante la reflexión constante y la mejora continua que hacen que la empresa trabaje con innovación y hace que sea una de las empresas líderes del mercado.



Yum! brans, líder mundial de comida rápida en número de restaurantes (gestiona KFC, Pizza Hut y Taco Bell, entre otras marcas).

Los altos mandos de esta compañía entienden que no se trata de ellos. Se trata de los demás. Ya sea que los llame “primeros seguidores” o “primera línea”, el liderazgo se basa en inspirar y permitir que otros hagan lo mejor que puedan para lograr un propósito compartido significativo y gratificante.

La empresa apostó por una política de empoderamiento de cada empleado, que puede tomar cualquier decisión que no implique gastar más de 15 dólares, es decir, el precio de una pizza grande.

Así, los trabajadores pueden aliviar a los clientes insatisfechos, lo que se ha traducido en una mayor lealtad, un aumento de los clientes y, por supuesto, un aumento de los beneficios.



Si los empleados de los restaurantes de Yum! Brands pueden gastar hasta 15 dólares, los de los hoteles Ritz-Carlton pueden gastar hasta U\$S 2.000, siempre que sea para mejorar la experiencia de un huésped, manejar una queja o solucionar un problema.

El *empowerment* hace que su organización sea más eficiente y centrada en el cliente. Casi todos los que están familiarizados con The Ritz-Carlton saben que los altos directivos creen el empoderamiento para apoyar a sus empleados.

Los empleados de esta cadena saben qué confían en ellos y que pueden tomar decisiones en el momento para resolver rápidamente cualquier problema que pueda tener el huésped o hacer que una experiencia sea hermosa y memorable.

La cantidad de U\$S 2.000 importa menos que la confianza que tenemos con nuestros colaboradores.

El empresario Peter Shankman contó que, en una ocasión, una empleada le compró un nuevo tubo de pasta de dientes porque notó que le quedaba poco. Estaba tan impresionado que twitteó una foto, lo que supuso miles de dólares en reservas para los hoteles de la compañía.



El éxito de este *holding* financiero líder en América Central se sustenta en una fórmula ganadora: colaboradores comprometidos, dedicados y cada uno con un marcado enfoque a la excelencia, aunado a una estrategia “muy clara”. Rodolfo Tabash, su CEO, afirma que la combinación de ambas cosas los hace tener una organización transformadora y con visión de futuro, que abarca todos los segmentos de la población en cada uno de los países de América Central, con una misma visión y tecnología.

“El tema de innovación es algo que está en el ADN del grupo. Podría decirle que no pasa un día donde no estemos cambiando, innovando o simplificando nuestros procesos y servicios para lograr que nuestros clientes puedan realizar sus transacciones o gestiones desde su teléfono o su computadora. Esta transformación digital es un proceso que el banco viene trabajando desde hace más de 5 años. Empezamos capacitando a nuestros empleados para luego salir al mercado y lograr que nuestros clientes sean cada vez más digitales”.

En la actualidad, tres de cada cuatro transacciones son sobre sus plataformas digitales y dos de cada tres clientes digitales usan plataformas móviles.

Para retener y captar clientes en un mercado cada más competitivo, BAC Credomatic apela a la cultura organizacional, la cual fomenta que todos sus colaboradores asuman el reto de enfocarse en los clientes. “Estamos en un proceso de capacitación y entrenamiento del talento para facilitarles la vida a los usuarios y estamos innovando con nuevos productos y servicios. La meta es ser una organización cada vez más enfocada en la digitalización, pero a la vez centrada en el cliente”, sostiene el presidente ejecutivo.

Empowerment

Adicionalmente, a nivel de empresas grandes y pequeñas, se ha orientado a ser líder en la cadena de pago, brindándoles servicios integrales en el manejo de su tesorería local, regional o mundial. Por ejemplo, a través del BAC se paga el salario de planilla a casi un millón de personas, servicio que no solo beneficia la compañía contratante por la automatización, sino también las personas que reciben su ingreso. Para ellos ha diseñado programas de descuentos y viajes, como Mi Promo y Viajes BAC Credomatic, así como iniciativas de capacitación en temas de Educación Financiera.

Los empleados de la compañía tienen total libertad para aportar sus ideas sobre nuevos productos para lanzar al mercado o sobre mejoras en productos ya existentes.

De hecho, muchos de los productos que ofrece esta institución han sido creados por los trabajadores. Gracias a esta estrategia, el Banco de América Central tiene una gran gama de productos. Y es que los trabajadores se ponen en el lugar de los clientes y crean lo que verdaderamente necesitan.



El término *empowerment* significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Se entiende que el *empowerment* es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y, sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional.

Otros aspectos que se consideran en las definiciones de dicho concepto incluyen ofrecer mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre

Empowerment

los factores que influyen en su desempeño laboral, asimismo, establecerlo como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente

Algunos autores argumentan que no puede ser atribuido al colaborador únicamente, por lo que consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo: significado, competencia, autodeterminación e impacto, las cuales a continuación se describen.

- Significado

Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

- Competencia

También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. Se etiqueta como competencia en lugar de autoestima porque el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general de un individuo.

- Autodeterminación

Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades

- Impacto

Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente de debido que el impacto se ve influido por el contexto de trabajo.

Esta transnacional fomenta el *empowerment*, la empresa tiene grupos de empleados encargados de un producto, ellos son los responsables del mejoramiento del producto, el método del trabajo, características del empaque, marketing, el equipo está comprometido con mejorar la calidad del desempeño, el proceso de información y las estrategias de negocio. Así cada uno trabaja de la forma que más se acomode, claro sin descuidar sus responsabilidades, y cubriendo todo lo que su



Empowerment

puesto abarca. Esto genera confianza en el trabajador, ya que, saben que deben hacer las cosas, pero tienen la libertad de organizarse como quieran. Sirve para empleados que están plenamente satisfechos con su trabajo, y saben que si se esfuerzan más esto dará frutos.

Empowerment

Conclusiones

Al investigar sobre empresas que triunfan con el uso del *empowerment*, descubrimos que se trata de empresas multinacionales con presencia en todos los continentes.

Los presupuestos de estas compañías son enormes y pueden invertir en el desarrollo de facultades y habilidades para sus empleados con el fin de brindar un servicio de excelencia a sus clientes/usuarios.

Dos de las empresas mencionadas son tecnológicas, estas deben estar a la vanguardia en cuestiones relacionadas a la innovación por lo que costo/beneficio en invertir en empoderar a sus colaboradores es casi mínimo dado el compromiso y los beneficios que recibirán de ellos.

La realidad de las empresas nacionales es muy distinta a la de las mencionadas anteriormente.

Estas no pueden destinar parte de su presupuesto para el desarrollo del *empowerment* ya que la coyuntura del país los obliga a tener que reducir sus gastos al máximo para poder seguir adelante con su actividad.

Seguramente haya empresas que puedan utilizar la estrategia del *empowerment* en nuestro país, pero por el momento siguen siendo el porcentaje más bajo.

Capítulo VI

CONCLUSIONES

A la primera conclusión que llegamos es que la empresa debe desarrollar un clima de apoyo y guía. Debe adoptar todas las políticas relevantes, entender completamente el concepto de *empowerment* y muy particularmente los altos directivos y mostrarse dispuestos a invertir en la formación y educación de todos los empleados de ella organización.

Los papeles de los directivos y empleados cambiarán por lo que será preciso que aprendan nuevas habilidades y maneras de llevar a cabo sus funciones. Las personas tendrán una mayor libertad para tomar decisiones, ya que el marco de sus funciones se ampliará.

Esta filosofía del *empowerment* es de vital importancia para que las empresas del presente puedan abrirse paso a un mercado que está cambiando, donde los clientes son cada vez más exigentes y requieren una mayor atención respecto a los bienes y servicios que consumen.

Las empresas son cada vez más competitivas por lo que cada una debe marcar la diferencia sino quieren quedar relegadas.

Ahora bien, para poder ser lo más acertado posible en nuestra conclusión debemos tener en cuenta una variable que es fundamental y que afecta a todas las empresas nacionales. La coyuntura del país.

Si realizamos un análisis de coyuntura nos encontramos con una situación desalentadora para las empresas. En los últimos dos años la Argentina pasa por una de las mayores recesiones de la historia.

La política monetaria aplicada por el estado disminuyó la circulación de pesos de la plaza y frenó de manera contundente el consumo interno.

Consecuencia de esto las empresas nacionales están hundidas en una crisis muy importante.

Empowerment

Es muy difícil que las empresas destinen parte de su presupuesto para el desarrollo de sus empleados, ya que el contexto los obliga a reducir todos sus gastos para poder seguir adelante y mantener los puestos de trabajo.

En épocas de incertidumbre es muy difícil que las empresas nacionales opten por un cambio en la cultura de sus organizaciones que remuevan sus bases de raíz. Lamentablemente la coyuntura del país para nuestro caso de estudio no ayuda al desarrollo del *empowerment*.

Las empresas que destinen parte de su presupuesto para capacitar técnica y profesionalmente a sus empleados se darán cuenta que el costo invertido es mínimo cuando comiencen a verse los beneficios que les traerá contar con un empleado autodirigido, capaz de cortar con los niveles burocráticos innecesarios y de resolver cuestiones que hasta hoy solo tratan demoras.

Otro tema fundamental a la hora de sacar conclusiones es lo que venimos planteando a lo largo de toda esta tesis y es “el cambio de pensar la gerencia”.

El miedo al cambio, el temor a lo desconocido, son cuestiones fundamentales para las empresas nacionales con más de 40 años de trayectoria.

Estas empresas están iniciando un proceso de cambio generacional donde en algunos casos la cultura de estas cambie y en otros se mantenga la misma estructura rústica de sus inicios.

Los directivos que crearon las firmas generalmente no ven con buenos ojos ni siquiera intentar cambiar algo de lugar.

Dado que el entorno cambia constantemente, las metodologías de trabajo que conducían al éxito en el pasado, no necesariamente traerán los mismos resultados en el presente. Por eso en gran parte de los capítulos desarrollados hacemos hincapié en el cambio de la cultura de la empresa y lo importante que es tomar al *empowerment* como una filosofía.

Es importante que las nuevas generaciones de altos directivos comiencen a realizar los cambios necesarios para poder hacer de las empresas un lugar donde los nuevos retos y responsabilidades sean el mayor atractivo para los empleados.

Empowerment

El *empowerment* sin duda alguna es una muy buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en una organización. Esto demanda esfuerzo por parte de todas las personas que integran una empresa.

Si se logra este cambio se traducirá en una nueva vida organizacional con mayor eficacia y calidad en todas las áreas de la empresa.

Ojalá que en un futuro cercano las empresas nacionales gocen de productividad y cada puesto de trabajo sea un desafío, donde la empresa se lleve sus beneficios y la persona su desarrollo profesional.

Conclusiones personales

Bordenave, Romina Noelia

Decidí formar parte de esta investigación ya que me pareció una excelente oportunidad para profundizar e investigar sobre el concepto de *empowerment* que, a mi criterio, se puso de moda en estos últimos años, aunque para mi sorpresa, la mayor fuente bibliográfica fue documentada hace más de una década.

Al abordar este trabajo, comprendí que toda organización puede trabajar empoderando a sus colaboradores, que no depende de la dimensión de éstas ni del capital invertido, pero sí es fundamental que los directivos trabajen con la confianza en sus empleados y la convicción para otorgarles mayor autonomía, que se sientan apoyados por la organización y que cuenten con los recursos y la información necesaria para llevar a cabo de manera eficaz su trabajo.

Sin embargo, al abstraerme y pensar en empresas locales fue más difícil encontrar ejemplos que lleven adelante estas metodologías.

Basándome en mi experiencia laboral en pequeñas y medianas empresas de la región, se repite el mecanismo de darles la información y la autoridad para tomar decisiones a un pequeño círculo de confianza de los directivos, que hasta en muchas ocasiones, está compuesto por familiares o amigos.

Por lo expuesto en los capítulos anteriores, considero que sería muy interesante y provechoso para las empresas nacionales trabajar con *empowerment* ya que, al no recaer solo la responsabilidad sobre los gerentes, en épocas de crisis donde las decisiones son claves y deben ser oportunas, se trabajaría con mayor tranquilidad y no estarían solos enfrentado los riesgos del entorno.

Córdoba Obranovich, Maximiliano Patricio

Luego de embarcarme en elaborar este trabajo de investigación, me encontré con un tema apasionante. Lleno de conceptos nuevos y técnicas revolucionarias para las empresas que decidan llevar adelante el desarrollo de facultar a sus colaboradores con el fin de obtener mayores beneficios y un nivel de fidelización del empleado con la empresa.

Empowerment

Entender que es indispensable para la supervivencia de las compañías invertir en empoderar a sus empleados para poder hacer frente a las necesidades de los consumidores más exigentes.

Mi paso por la Universidad Nacional de General San Martín me aportó muchísimas herramientas a la hora de buscar el material para llevar adelante la investigación. La terminología aplicada es la que vengo absorbiendo en el transcurso de los años que llevo realizando mis estudios de grado.

Cada una de las materias de la carrera se fue ensamblando como un rompecabezas a lo largo de todo este trabajo de investigación y brindó los conocimientos necesarios para poder abordar cada tema con la seriedad y responsabilidad que merece. Entender los diferentes puntos de vista que encontramos a lo largo de este trabajo, ya sea los pensamientos de la alta gerencia, los empleados, la coyuntura, la situación económica y política. Etc.

Por último, me voy a quedar con lo que considero el puntapié inicial para empezar a pensar las organizaciones del futuro.

“El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro” K. Blanchard

Bibliografía

Blanchard K., Carlos J. P., Randolph A., (1997): *Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*, Bogotá: Editorial Norma S.A.

Blogspot Amigos Emprendiendo Tendencias (2017): *Empowerment*, de <https://amigosemprendiendotendencias.blogspot.com/2017/07/empowerment-bimbo.html>

Davis K., Newstrom J. W., (2000): *El comportamiento humano en el trabajo*, México: McGraw Hill.

EAE Business School, (s.f.): *Seis empresas que triunfan gracias al Empowerment*, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/seis-empresas-que-triunfan-gracias-al-empowerment>

Ficarra J. A., (2009): *La dirección estratégica*, Buenos Aires: Edición fondo editorial consejo.

Forbes, (2013): 6, *IBM, Ritz-Carlton and Yum! Brands Empower Front Line Employees... Do You?*, de <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2013/04/17/ibm-ritz-carlton-and-yum-brands-empower-front-line-employees-do-you/#5a583f272701>

Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2006): *Dirección estratégica*, Madrid: Pearson.

Kotler P., (1999): *El marketing según Kotler*, Barcelona: Paidós.

Kotler P., (2001): *Dirección de Marketing*, Madrid: Prentice Hall International Ltda.

Magdalena F., (1999): *Sistemas Administrativos: estructuras y procesos*, Buenos Aires: Machi grupo editor S.A.

O'Connor J., McDermott I., (1997): *Introducción al pensamiento sistémico*, Barcelona: Editorial Urano.

Revista Summa, (2018): *BAC: el éxito de este holding financiero líder en américa central*, de <http://revistasumma.com/bac-el-exito-de-este-holding-financiero-lider-en-america-central/>

Empowerment

Schein E. H., (1982): *Psicología de la Organización*, Mexico: Prentise Hall Hispanoamérica S.A.

Scott C. D., Jaffe D. T., (1991): *Empowerment*, México: Iberoamericana.

The Ritz Carlton, (2018): *The power of empowerment*, de <http://ritzcarltonleadershipcenter.com/2018/05/the-power-of-empowerment/>

Wilson T., (1996): *Manual del Empowerment*, España: Gestión 2000.

Yukl G., (2008): *Liderazgo en las Organizaciones*, Madrid: Pearson.