

Dé el poder a sus empleados

Rosa Adriana Vázquez Gómez

RESUMEN

La revolución tecnológica, el capital o las instituciones no hacen la diferencia, sino la manera en que la gente integra todos estos elementos para convertir la adversidad en oportunidad.

Distintas ópticas teóricas *colocan el acento en el empleado* y proponen estructuras que sirvan de detonante a la iniciativa de los trabajadores; así, la persona se convierte en eje y constructora *de* su propio crecimiento. Se trata de que el trabajador adquiera seguridad en lo que sabe y puede hacer, ello le permitirá acceder a otras fuentes de empleo con mayores márgenes de oportunidad.

Por ello, el *empowerment* —habilitar al empleado, de acuerdo con su campo de acción, para tomar decisiones en la empresa—, resulta una alternativa viable para las organizaciones.

El bagaje cognitivo del empleado adquiere gran importancia, así como su interrelación con los distintos

miembros al interior de la organización, para que el conocimiento adquiriera movilidad, con miras a lograr el propio desarrollo del trabajador y, con él, de toda la empresa.

Para que el *empowerment* se convierta en una estrategia de desarrollo organizacional: el *corazón ideológico* de la institución (misión, visión, valores y objetivos) y la *estructura organizacional* deben ser conocidos y compartidos por todos los miembros de la empresa.

ABSTRACT

GIVE THE POWER TO YOUR EMPLOYEES

The technological revolution, capital and institutions do not make the difference, it is the way the people integrate all these element to convert misfortunes into opportunities.

Distinct theoretical points of view look to focus the accent on the employee, proposing structures that serve as a detonator for the iniciative of the worker; thus, the person becomes the center and builder of his own growth. In this way the worker acquires security in what he knows and can do, this then permits him to go to other jobs with increased margins of opportunity.

For this, "empowerment" (to permit the employee, according to his field of action, to take decisions within the company) results in a viable alternative for the organizations.

The accumulated knowledge of the employee acquires great importance as does his relationship with other

distinct members within the organization thus the knowledge acquires mobility achieving the employee's own development and, with it, that of the company.

For empowerment to be converted in a strategy of organizational development: the ideological heart of the institution (mission, vision, values and objectives) and the organizational structure must be known and shared with all the members of the company.

EL ACENTO EN LA PERSONA

En mayo de 2001 en la inauguración del Congreso Mundial de Recursos Humanos: *Personas que hacen la diferencia*¹, su presidente, Luis de la Fuente, manifestaba que «la revolución tecnológica, el capital o las instituciones no hacen la diferencia, sino la manera en que la gente integra todos estos elementos para convertir la adversidad en oportunidad»².

Esta inquietud, que no es nueva, se ha expresado desde distintas ópticas teóricas, dando lugar a variados conceptos que compiten entre sí por la tendencia de *colocar el acento en el empleado*. La necesidad de crear estructuras que sirvan de detonante a la iniciativa de los

1 Celebrado en el Distrito Federal del 27 al 29 de mayo, 2001.

2 Ruíz Bonilla, Gabriela. «Como hacer la diferencia». *Expansión*. Mayo 15, 2002. Año XXXIII. Núm. 840, pp.130-133.

trabajadores ha sido el punto de partida de estas propuestas en las que la persona se convierte en *eje y constructora* de su propio crecimiento.

En tiempos de incertidumbre económica y cierre o disminución de oportunidades de trabajo, resulta incuestionable que las alternativas hacia las que hay que volver la mirada son aquéllas en que la persona es puesta a prueba en iniciativa, creatividad y autonomía, para constituirse en un elemento clave en la productividad de la organización. Lograr que el trabajador adquiera seguridad en lo que sabe y puede hacer le permitirá acceder a otras fuentes de empleo con mayores márgenes de oportunidad.

De ahí que el *empowerment* —como un proceso en que se habilita al empleado, de acuerdo con su campo de acción, para tomar decisiones en la empresa—, resulte ser una alternativa viable para las organizaciones.

Como otros anglicismos, esta palabra no se ha traducido a la jerga administrativa castellana, pero puede entenderse de forma sutil como el *empoderamiento* del empleado. Dotarlo de los recursos técnicos y cognitivos e información necesaria, para que esté en condiciones de asumir un compromiso que lo lleve a la acción.

La toma de decisiones implica autonomía y seguridad para actuar frente a las contingencias, las novedades, los problemas. Implica, además, destacar dos aspectos antes ensombrecidos por la tendencia de las estructuras económicas tradicionales a dosificar la información y a establecer una comunicación lineal, en un solo sentido,

con los empleados: la producción del conocimiento en la organización y todo ese bagaje de conocimientos que en cada empleado se enriquecen con la información y las herramientas que se le proporcionan para actuar.

El primero surge de la teoría del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi³, y el segundo se relaciona con el llamado capital intelectual, complemento del capital económico en una empresa; dos factores fundamentales en el crecimiento de toda organización.

La consideración de estos aspectos nos permite destacar al *empowerment* como un proceso de crecimiento organizacional, en el que el bagaje cognitivo del empleado adquiere gran importancia, así como su interrelación con los distintos miembros al interior de la organización, para que el conocimiento adquiriera movilidad, con miras a lograr el propio desarrollo del trabajador y, con él, de toda la empresa.

Asimismo, es indispensable recordar que la empresa no es un ente aislado, sino que forma parte de un sistema mayor, que influye sobre su crecimiento y sobre el que puede ejercer cierta influencia.

De ahí que el término *empowerment* en los tiempos de economía global (en los que la única certeza es que no hay certeza), adquiriera gran relevancia; entre más confianza sienta el trabajador en lo que sabe y puede hacer,

3 Takeuchi, H, y Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

mayor fortaleza tendrá para enfrentar los retos que el cambio trae consigo.

Detengámonos ahora en cada concepto para intentar su análisis y luego su integración en una propuesta concreta para las empresas prestadoras de servicio.

PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

El conocimiento en las organizaciones se produce, en muchos casos, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi, en situaciones de urgencia o crisis, cuando el empleado se siente impelido a actuar ante determinadas circunstancias o condiciones poniendo en marcha su experiencia. No obstante, en situaciones rutinarias el conocimiento se procesa y adquiere movilidad durante las operaciones normales de la empresa.

Conocimiento que no debe confundirse, de ninguna manera, con un cúmulo de información, sino que implica a toda la persona, con sus valores y creencias. El primero se alimenta de la segunda.

Conocimiento que es, además, individual y colectivo y que se nutre del exterior, siempre en movimiento, para volver nuevamente hacia fuera, contribuyendo a recrear el entorno⁴.

4 Cfr. *Ibidem*, p. 56.

Los autores señalados enfatizan el conocimiento tácito, es decir, aquel que proviene de la experiencia, es difícil de expresar y que comprende una dimensión técnica —*know how*— y una cognitiva —modelos mentales, creencias y percepciones—. Como contraparte, aparece el conocimiento explícito transmitido a través del lenguaje hablado o escrito, y que es factible de procesarse en una computadora o ser archivado en una base de datos.

Las relaciones que en las organizaciones modernas se comunican en todas direcciones, promueven una movilidad del conocimiento en distintos niveles, individuales y grupales.

Los autores proponen las siguientes formas en las que se propicia la movilidad del conocimiento:

1. *Socialización*: los empleados comparten experiencias; se produce en ambientes formales e informales de la empresa, por observación, imitación o práctica;

2. *Externalización*: permite la expresión de los conceptos mediante el lenguaje hablado o escrito; puede almacenarse o comunicarse y da lugar, en muchos casos, a expresiones inconsistentes e insuficientes; es resultado de la reflexión e interacción entre individuos;

3. *Combinación*: permite la integración de los conceptos en un sistema más amplio; propicia la aplicación de los mismos en interacciones de carácter formal (juntas, elaboración de documentos oficiales).

4. *Interiorización*: constituye la aplicación de los conceptos a los propios marcos de referencia culturales

de los empleados; se relaciona con el aprender para hacer y da pauta a que se inicie nuevamente el proceso que nunca concluye. Proceso que se hará más enriquecedor en la medida en que los dirigentes de las empresas se preocupen por crear condiciones propicias en las que las interacciones y los flujos de información permitan una producción del conocimiento que redunde en el crecimiento de los individuos y, por ende, de la misma organización.

Existen, entre otros, dos fundamentos de la creación del conocimiento:

- **Intención.** Los propósitos de las organizaciones plasmados en su corazón ideológico (misión, visión, objetivos y valores), deben ser claros y compartidos por todos los miembros. Así, todas las acciones realizadas y decisiones tomadas estarán orientadas en una dirección.

- **Autonomía.** Dotar al empleado de libertad para actuar mediante el ofrecimiento de información relevante y oportuna.

Este último aspecto se relaciona, asimismo, con la *responsabilidad*. Es fundamental que el empleado asuma riesgos y aprenda de sus errores. Cuando se le brinda la oportunidad de emplear su talento, puede asumir de manera responsable que es competente.

Las nuevas tendencias educativas apuntan, sin lugar a dudas, a la autonomía: que la persona se sienta capaz de hacerse cargo de sí misma. El acento en el capacitando lo expresa Ausubel —teórico de la educación constructivista— mediante una sugerencia a los educadores:

«Investigue lo que sus educandos ya saben y actúe en consecuencia», afirmación que nos permite reflexionar acerca de la importancia que el bagaje cognitivo y cultural posee en la formación de las personas y en su disposición para actuar. Asimismo acentúa la importancia que la experiencia tiene en la respuesta que cada quien adopta frente a determinada situación de urgencia.

Como ya se señaló, esta reacción ante ciertas circunstancias es lo que Nonaka y Takeuchi destacan como uno de los detonadores de la creación de conocimiento en las organizaciones.

CAPITAL INTELECTUAL

A partir de la década de los 50, en los países industrializados, el conocimiento se consideró una fuente de generación de riqueza. Actualmente, en los países en vías de desarrollo, la capacidad intelectual es una herramienta competitiva y es sinónimo de productividad y calidad en el servicio. Según Thomas Stewart⁵, el capital intelectual está conformado por la suma de los bagajes de conocimientos, aptitudes y habilidades que poseen los empleados y que redundan en una ventaja competitiva para la empresa.

5 Stewart, Thomas (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Garnica, p.9.

Pierre Bourdieu ha acuñado el concepto de capital cultural, para integrar los conocimientos en circunstancias culturales y socioeconómicas concretas que permiten hablar de comportamientos y actitudes socialmente compartidas.

A los aspectos anteriores se suma, en las organizaciones, la información que a cada miembro le permite la ejecución de sus tareas: información sobre productos y servicios que ofrece la empresa; estructura organizacional; líneas de autoridad; funciones de las distintas áreas; políticas y reglas; procedimientos; información de clientes y proveedores y todo aquel conocimiento plasmado en cualquier medio (programas computacionales, formatos, procedimientos, planos, *memoranda*).

De tal suerte que la movilidad del conocimiento permita a los miembros de la empresa compartirlo y acrecentarlo; ello se reflejará en un incremento de la demanda de bienes y servicios en el mercado, y, por ende, en la productividad.

CONDICIONES DEL *EMPOWERMENT*

El *empowerment*, señalamos, debe considerarse como una alternativa de crecimiento de los empleados y de la propia empresa; en el que la persona participa responsablemente.

El proceso implica que el trabajador tiene acceso, en primer lugar, a toda *información necesaria* que le permita

adquirir dominio sobre las tareas a ejecutar y, por lo tanto, control sobre los errores. Aspecto en el que la *libertad de acción* se constituye en la pieza clave. En segundo lugar, el proceso requiere de *líderes o modelos* a seguir, que proporcionan *orientación* y que se constituyen en detonadores de la *creatividad e iniciativa* de los empleados. Y, en tercer lugar, resulta fundamental *crear o fortalecer* un sistema de reconocimientos y estímulos a nivel social, y soporte emocional, según sea necesario⁶.

Puesto así, el *empowerment* parece más una lista de buenos propósitos que una dinámica formal de interacción interjerárquica.

No obstante, existen programas que impulsan en las instituciones la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y el flujo de información en todos sentidos y en los diferentes niveles de la empresa.

Antes de dar un esbozo de uno de dichos programas, llamado administración participativa, resulta indispensable destacar tres condiciones esenciales para que el *empowerment* se convierta en una estrategia de desarrollo organizacional: que el *corazón ideológico* de la institución —misión, visión, valores y objetivos— y la *estructura organizacional* sean conocidos y compartidos por todos los miembros; la formación de equipos de trabajo multifuncionales y la detección de líderes que motiven.

6 Cfr. Keith Davis y John W. Newstrom (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, pp.244, 245.

El *empowerment* como proceso de crecimiento implica, además, una clara delimitación de funciones; la consideración de la capacitación como una herramienta esencial y continua en las organizaciones; y, finalmente, la creación de condiciones propicias para que se dé aquél mediante la administración participativa.

ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

Es una tendencia de las empresas menos tradicionales que han probado su éxito y cuyas experiencias son narradas en el libro de Nonaka y Takeuchi,⁷ en los casos de Honda, Matsushita Electric Industrial Company y Mazda, entre otras; y puestas de ejemplo, en el congreso aludido, por sus impulsores: caso de Clause Möller, con su trabajo en la selección danesa de fútbol y con British Airways⁸,

7 El ejemplo de Honda (1978) es altamente representativo de lo que pueden ser los equipos de trabajo bajo la orientación del líder. En ese año, los altos directivos de la empresa inauguraron un nuevo concepto de automóvil con el eslogan *Let's gamble*, que expresaba la convicción de que los modelos Civic y Accord se habían vuelto demasiado familiares. Además de que el mercado de las nuevas generaciones estaba correspondido por una generación de jóvenes diseñadores con ideas poco convencionales acerca de un «buen» carro. Bajo el eslogan mencionado y un ejecutivo al mando, se echó a andar el equipo para crear un nuevo diseño, sólo con dos instrucciones: crear algo diferente a todo lo que la empresa había hecho antes y no tan caro, pero tampoco barato. La vaguedad de la instrucción quedó altamente compensada por el claro sentido de dirección de Hiroo Watanabe. El producto revolucionó el estilo y la ingeniería, y resultó profético.

8 De su trabajo con British Airways, Möller comenta: «En su momento le preguntamos a los empleados de qué manera la gerencia podía facilitar su trabajo.

por mencionar sólo dos. En los ejemplos son coincidentes las situaciones para crear confianza en los trabajadores y atender a sus propuestas para la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Los recursos empleados por estas empresas son efectivos aunque, sin duda, no constituyen un camino único y exclusivo de propiciar la injerencia y creatividad de los empleados en la propuesta de nuevas alternativas de servicios y productos.

Sin embargo, estos casos demuestran que la transferencia de mayores grados de responsabilidad a niveles inferiores de la empresa redundan en un incremento de la productividad, meta a la que aspiran las organizaciones en un sistema económico global, amén de que el empleado se siente motivado a participar en propuestas de mejora a corto, mediano o largo plazo. Entre las condiciones que es preciso impulsar en un ambiente participativo de trabajo están el mayor flujo de información y la delegación de autoridad.

El compartir la autoridad implica un equilibrio: el supervisor o gerente consulta a los empleados acerca de determinada decisión aunque él asume la responsabilidad última sobre las acciones a seguir. Las viejas creencias acerca de la información como medio de poder tienden a

Como respuesta, los asistentes de vuelo diseñaron sus propios uniformes y el tipo de carrito de servicio que necesitaban. Al contar con sus ideas se mejoró el servicio a clientes, pues los trabajadores estaban contentos en la compañía».

ser desechadas, así como el temor a perder autoridad por el hecho de compartirla.

La puesta en marcha de la administración participativa no debe poner en peligro la consecución de objetivos de los equipos de trabajo; de ahí que no es aconsejable propiciar un proceso participativo en situaciones de emergencia, así como tampoco es pertinente dedicar tiempo excesivo en la búsqueda de consensos cuando existe trabajo por hacer.

Por otro lado, la participación debe solicitarse a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y conocimientos e, incluso, capacidad de interrelación. Finalmente, es indispensable crear ambientes propicios y de confianza, en los que nadie se sienta amenazado al participar u obligado a formar parte en un proceso con el que no está familiarizado.

EMPOWERMENT EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Cuando se trata de empresas cuyo producto a vender es el servicio, el reto se convierte en mayúsculo, pues la *intangibilidad* —característica fundamental de éste— lo hace difícilmente medible en términos de su efectividad y de los componentes que lo hacen efectivo. La afabilidad, prudencia y flexibilidad de quienes imparten un servicio se convierten en las cartas fuertes de la organi-

zación. No obstante, la experiencia demuestra que el «empoderamiento» del empleado se echa mucho de menos en las instituciones en las que el cliente está recibiendo un bien con la actitud del trabajador y en las que la frase «el que paga siempre tiene la razón», ha caído en desuso. Piénsese, por ejemplo, en las instituciones bancarias en donde los usuarios han sucumbido a la desinteresada actitud de los escasos empleados que nos recuerdan, con letras mayúsculas, que «las cosas son así y no hay nada qué hacer».

No les haría mal a los bancos recordar la misión organizacional y los valores que deben sustentarla, y crear espacios de trabajo intergrupales en donde los empleados se convenzan de que aquélla debe ser vivida y divulgada especialmente hacia el exterior, con el trato al cliente y la sociedad; describir claramente a los trabajadores cuál es su función en la concreción de los objetivos de la empresa mediante su labor; proporcionar información relevante a sus miembros de acuerdo con el trabajo que desempeñan permitiéndoles ampliar los límites de su acción y, por ende, de su toma de decisiones. Por consiguiente, es indispensable:

a) Propiciar sesiones de creación de ideas y desarrollo de propuestas.

b) Detectar líderes de trabajo que, en distintos niveles, impulsen a la acción y el desarrollo y que tomen la responsabilidad última de una decisión relevante.

c) Crear un programa de incentivos para aquellos trabajadores que se destaquen por su desempeño e interés en su propia productividad, en la prestación de los servicios y en el desarrollo de la organización.

¿Qué tiene qué perder la empresa? Nada. Ganará, desde luego, en productividad, pues los clientes empezarán a reconocer la efectividad del servicio y el público se sentirá motivado a entrar en contacto con la institución. El trabajador, por su parte, se sentirá confiado en su desempeño y capaz de acceder a otras oportunidades de trabajo, si éste fuera el caso.

Queda únicamente por decir: «Anímesese, dé el poder a sus empleados».

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.