

Empowerment en la gestión gerencial

Edgar Eslava Arnao

*Magíster y Doctor en Psicología Organizacional
Consultor y expositor empresarial en Dirección y Gerencia
Lima, Perú*



Ver Perfil del autor

Artículo Publicado el 17 de mayo de 2006

Resumen

Derrumbar los viejos modelos metacéntricos de las empresas tradicionales. La capacitación y la educación son los factores claves.

El empowerment, significa empoderamiento, facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso. En los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

El empowerment se orienta a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a guiar a la gente para que se conviertan en "gerentes" de su puesto.

El Empowerment significa confianza, valoración y respeto por la gente.

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo. Por esto es importante optimizar espacios en los que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entonces ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a "convivir" con ellos, creando un clima en el que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas.

Entendiendo la filosofía del empowerment, el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de la organización, los sentimientos de la gente requieren especial atención, el reconocimiento constituye una fuente vital. Descentralizar el poder y la autoridad es necesario, al igual que fomentar el compromiso, crear un clima de innovación, libertad de ideas y emociones, desterrar el clima rígido persecutor que en algunas ocasiones puede convertirse en una "cacería de brujas" injustificado fomentando el temor, razón por la que no es válida la

imposición de ideas, es mejor destituir el poder por el logro de objetivos.

Cuando el gerente aplica el empowerment puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia (benchmarking), estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas de clientes cada día más exigentes y discriminadores; para poder sobrevivir y seguir en curso.

Implantación del empowerment.

El primer paso, es la creación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar en el trabajo tales como por ejemplo: El compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad.

El Segundo paso, es la capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores, enseñarle a nuestros colaboradores a que tengan confianza en sí mismos, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de hoy; lo que implicará asignar valores agregados al trabajo, en el cuál puedan proponer mejoras significativas; estableciendo un sistema de sugerencias escritas (Kaizen) con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe de inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante.

El tercer paso, los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan:

Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feed back, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos, reconocer y premiar la eficacia, otorgar responsabilidades a la gente, entre otros aspectos.

El cuarto paso, tener en cuenta que el empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que debemos construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes debemos explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización. Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que somos un solo equipo; lo importante será fidelizar a nuestros colaboradores igual como lo hacemos con nuestros clientes.

El Quinto paso, es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe "invisiblemente", pues ellos deben iniciar a generar el cambio radical, deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco interiorizando nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales, con sus colegas, colaboradores y superiores. También está el desarrollo de un trabajo sinérgico, habiendo desterrado ya las "islas", obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.

Es indispensable establecer reuniones donde puedan hacer feed back de los resultados que se vayan obteniendo, reconociendo públicamente a aquellos que logren mejor performance, apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más abierto, cálido y humano, menos paternalista, permisible dentro de los linderos de los valores asumidos. En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

El sexto paso, es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener "Perseverancia en el propósito" como diría Deming.

Tal vez en el camino al empowerment se encontrarán éxitos también fracasos, de pronto la gente o los ejecutivos que hacen de coach, se desmotiven, caigan en la desesperanza, se conviertan en escépticos, de repente hasta nihilistas, porque lógicamente el ser humano es complejo y diferente unos de otros; frente a lo cual debemos mantenernos firmes y estoicos, si es que queremos tener realmente una organización para afrontar exitosamente los demás desafíos del entorno cada vez cambiante y competitivo. **"RENOVAR O MORIR"**.

