



Anexo 3

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, "Empowerment".

Benjamín Franklin es catedrático de la FCA-UNAM

Concepto

Empowerment ha sido traducido como "empoderamiento", una palabra que no aparece en el diccionario, amén de que su interpretación literal dista mucho de la connotación técnica del término.

Empowerment significa "facultar" a los empleados. Es decir, liberar el conocimiento y energía de los empleados, para que compartan información y tomen decisiones efectivas en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización a la que pertenecen. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar su máximo potencial en su trabajo.

Proceso de diseño

La edificación de una organización basada en el *empowerment*, implica actuar sobre ocho criterios clave:

1. Cambiar los modelos mentales. La base sobre la que descansa el *empowerment* es el cambio radical de la visión gerencial. Si este cambio no se da, se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.
2. Generar un compromiso por parte del empleado. El ideal es lograr una actitud en que el empleado actúe como si los logros de la organización fueran suyos.
3. Rediseñar las funciones de dirección. Conseguir que la dirección asuma funciones diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la organización, poniendo especial cuidado en definir las "fronteras", que consiste en establecer el ámbito dentro del cual los equipos autodirigidos se movilizarán con libertad y autonomía.
4. Diseñar una política de empleo "sin garantías". Propiciar un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo. Esta política de empleo difiere de la tradicional y de la política de empleo permanente que han utilizado las compañías japonesas y algunas norteamericanas desde hace varias décadas.



5. Política de compensación “en riesgo”. Establecer un sistema de compensación que produzca un mayor grado de compromiso del empleado al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
6. Nuevo enfoque de la administración de la información. Administrar la información de forma tal, que las decisiones sean tomadas por equipos de trabajo, de esta manera la información que quedaba en manos de directivos tendrá que bajar a los equipos.
7. Crear células o equipos autodirigidos. El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros, constituyen parte del desafío de este tipo de organizaciones.
8. Diseñar la temática de los equipos autodirigidos. La dinámica de los equipos autodirigidos no es fácil e implica un esfuerzo extraordinario de directivos y empleados, especialmente durante su periodo de gestación e implementación.

Dirección

Un nuevo clima organizacional.

El empowerment está soportado por dos columnas: un cambio radical en la visión de negocio y la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso del empleado con su organización.

Cambio de modelos mentales y visión gerencial.

Este enfoque descansa sobre supuestos distintos a los que tradicionalmente se han utilizado para estructurar y dirigir organizaciones. En este sentido, son cuatro los aspectos relevantes para integrar una organización con este perfil: a) Los modelos mentales. Los modelos mentales son supuestos, generalizaciones e imágenes fuertemente arraigadas, que influyen en la forma cómo nosotros entendemos el mundo y cómo actuamos. Como señala Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional de la Escuela Sloan de Administración del Instituto Tecnológico de Massachussetts, si queremos comenzar a trabajar sobre nuestros modelos mentales, debemos tornar el espejo hacia nosotros mismos, conocer nuestras percepciones internas del mundo y sacarlas a la superficie, con el propósito de someterlas a un riguroso escrutinio. b) Enfoque centrado en las personas. El capital humano de las organizaciones debe de ser considerado como un prioridad, desarrollando las condiciones para que predomine la motivación y espacio para la creatividad y la innovación. c) Construcción de una visión compartida. La capacidad para crear y compartir un escenario futuro, requiere no sólo de transmitir un visión comunicándola, sino del logro de la credibilidad en ella. d) Pensamiento sistémico. Las organizaciones son sistemas abiertos compuestos de una gran cantidad de elementos interrelacionados, los cuales deben cumplir con propósito común. La dirección debe siempre estar atenta a que las decisiones se mantengan en una perspectiva que visualice todo el sistema y no sólo una parte de él.



Manejo del compromiso

La capacidad de una organización para lograr el compromiso de su gente depende en mucho de la forma en que le hace frente, del convencimiento que genere y de la dinámica de trabajo, la cual reside en factores tales como:

Creación de una relación de confianza. Un clima de confianza debe basarse en:

- ❑ La integridad que deben caracterizar la práctica diaria en los equipos.
- ❑ La apertura a compartir y a considerar las ideas, información y percepciones de otros.
- ❑ La consistencia en la forma de ser y mostrarse a los demás.
- ❑ El trato respetuoso.

Toma de decisiones por los empleados. La posibilidad de los empleados de tomar decisiones en un amplio espectro, de enriquecer su trabajo y participar en todos los ámbitos de su vida laboral, son fundamentales para alcanzar buenos resultados.

Comunicación e información de doble vía. La empresa debe asegurarse de que exista comunicación rápida y efectiva entre trabajadores y administradores. Si es necesaria la información de abajo hacia arriba, la que fluye de las esferas directivas hacia los trabajadores es clave.

Política de empleo. La estabilidad en el empleo es una fuente que genera compromiso y lealtad hacia la organización. La amenaza abierta o solapada del despido, es una práctica que sólo puede dar resultados en organizaciones mecánicas que trabajan con esquemas conservadores y en mercados con exceso de mano de obra.

Sentimiento de "socio". ¿Por qué los propietarios de un negocio tienen un alto grado de compromiso con el mismo y no pueden lograr similar actitud de sus empleados? Sabemos la respuesta, la propiedad genera un alto nivel de compromiso, por ello es necesario crear en el empleado ese sentimiento de "socio" en la organización.

Rediseño de las funciones directivas

Muchas tareas tradicionales de la dirección tienden a cambiar para centrarse básicamente en tres áreas:

Diseño de fronteras. Algunas de las preguntas que se hacen en las empresas que piensan trabajar con este enfoque son: ¿Cuáles son los límites en que los grupos autónomos pueden tomar decisiones? ¿Si cada grupo toma sus propias decisiones, cómo evitar el caos y la poca integración?.

La dirección debe articular una visión que sea clara y que implique un desafío, además, de diseñar las fronteras, es decir el marco dentro del cual los equipos



pueden actuar con libertad. Los objetivos constituyen otra área de frontera, por lo que tiene que formular objetivos estratégicos y operativos con claridad, a fin de que le den una orientación inequívoca a los esfuerzos del personal. La estructura organizacional y los sistemas de apoyo para los equipos de trabajo constituyen también fronteras, toda vez que incorporan componentes tales como la delegación de autoridad y la distribución de la información.

Creación de un clima para la capacitación y desarrollo del personal. En una organización, la responsabilidad central de la formación de cuadros competitivos en todos y cada uno de los niveles jerárquicos, corresponde a los responsables de cada área, y de ellos deben partir las iniciativas que promuevan el crecimiento del personal, motivándolo al aprendizaje y a la adopción de un esquema de pensamiento más incisivo. Los líderes deben saber usar el juicio para apoyar conductas que permitan consolidar el cambio y el desarrollo de los equipos de trabajo.

Apoyo a la dinámica del nuevo enfoque. Los directivos deben dirigir el esfuerzo consciente de desafiar los supuestos tradicionales acerca de la organización y su contexto. La dirección es determinante para afianzar los nuevos valores y prácticas entre el personal. Debe coordinar y constituirse en facilitadora de los esfuerzos de los equipos de trabajo, mantener una comunicación fluida, trabajar estrechamente con los clientes, participar en la formulación de objetivos y velar por los resultados.

Blanchard y otros estudiosos del empowerment señalan que los mandos medios y superiores deben de traspasar gradualmente más y las responsabilidades a sus equipos y saber cuándo “quedarse quietos” y dejar al equipo que actúe. Además de imprimir un fuerte y continuo apoyo al proceso, ya que el compromiso tiene que venir desde la cumbre.

Creación de equipos autodirigidos

Las organizaciones que basan su trabajo en el empowerment lo hacen por medio de equipos “autodirigidos” o “autoadministrados”. Esto implica construir una gran red de células o equipos de empleados que reaccionan de manera inteligente a las necesidades del cliente.

¿Qué es un equipo autodirigido?

Es un grupo de trabajadores con tareas relacionadas entre sí, que están capacitados y tienen libertad para organizar y dirigir su propio trabajo, de acuerdo a las metas que ha fijado la organización. Estos equipos gozan de un amplio espacio para la toma de decisiones y para el desarrollo de las ideas y la creatividad de sus miembros, llegando incluso a controlar y evaluar su propio trabajo y seleccionar a sus nuevos integrantes.



Los equipos de trabajo autodirigidos se basan en las siguientes premisas:

- Tienen actividades interrelacionadas que posibilitan la acción conjunta.
- Poseen habilidades suficientes como para poder hacerse cargo de todas sus actividades o de una gran parte de ellas.
- Pueden realizar la evaluación y retroalimentación sobre su rendimiento.

Convencida la alta dirección de la integración de equipos autodirigidos, surge una gran cantidad de interrogantes: cómo formar los equipos para que sean efectivos, cómo distribuir el trabajo, cómo enfocar la capacitación continua del personal, qué tipo de funciones tendrán los equipos, cuál es la responsabilidad del equipo, cómo enfrentar los conflictos que se generarán, quién o quiénes los controlarán, etc. Las inquietudes son naturales y de su adecuada respuesta dependerá en gran medida de la apertura al dimensionar el proceso.

Selección del personal de los equipos

El proceso de selección de personal ofrece una excelente oportunidad para facilitar el cambio. La insuficiente atención al proceso de selección es un error que termina siendo muy oneroso. ¿Qué sentido puede tener para una empresa el poseer un sistema débil de selección de personal, si después tiene que redoblar los costos en capacitación, o hacer esfuerzos extraordinarios para atenuar la incompatibilidad del nuevo empleado con el grupo y la organización en general, o desgastarse en programas de motivación que no siempre resultan positivos? El despido como solución a los defectos del proceso de selección no compensa los costos, el tiempo, los conflictos, ni el esfuerzo en que incurre la organización. Para las organizaciones enfocadas hacia el empowerment el despido de personal debe ser un mecanismo de excepción. El perfil del personal en una organización enfocada hacia el empowerment se caracteriza por los siguientes factores.

- Actitud hacia el desarrollo personal. El individuo debe buscar permanentemente la superación personal, reflejar su disposición a capacitarse y mantenerse al día en los avances que se producen en su actividad. Es importante que las personas relacionen sus esfuerzos de desarrollo personal con los objetivos organizacionales y con la capacidad de aplicar dichos conocimientos.
- Iniciativa y capacidad para innovar y crear. Las personas con estas cualidades tienden a sentirse menos cómodas en trabajos altamente estandarizados, con procesos previamente diseñados en una serie de pasos estrictos, fuertes controles y supervisión estrecha. Las personas creativas tienen su “punto de control interno”, es decir, buscan el autocontrol.
- Disposición a trabajar en grupo. Trabajar en equipo no es fácil para todas las personas, pero es importante detectar una actitud positiva hacia la colaboración y participación en equipos de trabajo.



- No tener antecedentes de conflicto “disfuncional”. El conflicto no funcional es provocado por actitudes y conductas equivocadas que entorpecen el trabajo conjunto y generan climas de tensión negativos para el rendimiento del equipo. Hasta cierto punto el conflicto no funcional es algo natural en cualquier grupo, pero si estas conductas inapropiadas son reiterativas y pasan de los niveles normales, el daño puede ser muy perjudicial para su desarrollo.
- Manejar adecuadamente el conflicto funcional. El conflicto funcional es el que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento. Este tipo de conflicto es deseable para cualquier organización, pero se requiere una disposición y actitud especial de las personas, las cuales deben estar dispuestas a enfrentar ideas, a recibir críticas a sus disposiciones y a “retroalimentar” a sus compañeros en búsqueda de mejorar su rendimiento.
- Capacidad para tomar decisiones. El proceso de selección debe evaluar la capacidad de toma de decisiones de los futuros colaboradores de la organización. El uso de casos sobre situaciones hipotéticas o reales, un proceso de entrevista bien planeado, y la calidad de las referencias sobre el candidato, son instrumentos que brindan criterios para evaluar esta capacidad.
- Tener una sólida formación en su área de especialidad. Si no se evalúa adecuadamente la formación del candidato, la organización puede enfrentarse a dificultades innecesariamente. La capacitación posterior debe verse como un complemento para que el candidato enfoque el potencial que trae a los requerimientos de la organización y se mantenga al día, pero no para formar al candidato en aspectos que se supone debe traer consigo al ser contratado.

Nuevo enfoque para desarrollar al personal

El desarrollo del personal en una organización orientada hacia el empowerment implica actuar en tres áreas:

Cómo capacitar en valores

El aprendizaje de nuevos valores no debe tomarse de manera superficial. Leslie y Gordon Lippitt, investigadores en este campo, distinguen cuatro niveles de aprendizaje, desde el más simple, como la memorización, hasta el más complejo, que es el aprendizaje de nuevos estilos de vida y valores.

El proceso se inicia con la inducción, es decir, la orientación y capacitación que se da al trabajador por primera vez en una organización, considerando que normalmente está dispuesto a compatibilizar sus expectativas con las de ésta, por lo cual un buen programa es importante para crear vínculos y conductas que pueden marcar su futuro en la organización. El proceso de “aclimatar” al nuevo empleado a la cultura organizacional se conoce como “socialización “ y el éxito de éste dependerá en un buen grado del programa de inducción y del primer



supervisor que se asigne al empleado. Hay empresas que han aplicado el *empowerment* a personal antiguo que ha compartido valores y prácticas tradicionales por muchos años, mientras que otras han preferido allegarse personal nuevo que se selecciona por sus aptitudes hacia los nuevos valores y que se socializa en este sentido. La diferencia se expresa en la práctica en el grado de dificultad que tendrá la aplicación del mismo, ya que será mayor en la medida que la cultura en la que se aplique tenga muy consolidadas las prácticas y valores tradicionales.

La organización Saturn de General Motors ha desarrollado un programa de inducción o capacitación de ingreso del nuevo empleado que ha sido muy efectivo. En los primeros dos días la inducción cubre todo lo relacionado al proceso de producción de la compañía, su sistema de entrega “justo a tiempo”, la administración de materiales, los beneficios al personal, lo relacionado con la seguridad e higiene. Durante los dos días siguientes, la inducción se centra exclusivamente en los valores organizacionales, los cuales son explicados en aproximadamente una hora y media por los altos directivos. Pasado este periodo de explicación, el instructor y los empleados continúan trabajando con la “tarjeta de misión” de la organización, que les permite ir explicando con prácticas, ilustraciones, ejemplos y ejercicios sobre situaciones específicas del trabajo diario, cada uno de los valores y prácticas fundamentales, como el trabajo en equipo, la confianza, el respeto mutuo, la calidad y la satisfacción al cliente.

En el caso de los supervisores de Saturn, éstos reciben durante dos días un seminario denominado “valores y creencias”. El propósito de este seminario es dar a conocer los valores de la organización y ejercitar el funcionamiento de éstos en situaciones concretas. La familiaridad de los supervisores con los valores y prácticas es fundamental, ya que su actuación influirá directamente en el grupo.

Posterior a la inducción, durante la capacitación, se deben consolidar los valores organizacionales a través de la práctica diaria, lo que implica un esfuerzo permanente del grupo hasta el momento en que la vivencia con estos valores y prácticas se consoliden el aprendizaje en equipo.

Valores que caracterizan al empowerment:

- ① Reforzar la identidad de los empleados con la empresa.
- ① Impulsar el trabajo en equipo.
- ① Fomentar la tolerancia al riesgo.
- ① Responder con flexibilidad a su entorno.
- ① Orientarse hacia las metas y hacia el cliente.
- ① Fomentar un clima de respeto y compromiso.
- ① Fortalecer canales de comunicación expeditos.
- ① Buscar el desarrollo personal y organizacional continuo.



El aprendizaje en equipo:

El aprendizaje en equipo es el proceso de convergencia y desarrollo de la capacidad de un equipo para crear los resultados deseados por sus miembros. El éxito del aprendizaje en equipo está determinado por tres factores:

- ⌚ Comparten una visión común.
- ⌚ Están integrados por individuos talentosos.
- ⌚ Sus integrantes saben cómo trabajar en conjunto.

El doctor Davir A. Kolb, del Instituto Tecnológico de Massachussetts, desarrolló un modelo de aprendizaje mediante experiencias, el cual se fundamenta en el hecho de que el directivo de éxito se distingue hoy no tanto por un conjunto de conocimientos y habilidades, sino por su capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes, lo cual está determinado por su capacidad de aprender.

“El aprendizaje más poderoso proviene de la experiencia directa”, señala Peter Senge, autor de “La Quinta Disciplina”, quien agrega que las personas cuando actúan, desean observar las consecuencias de sus acciones. Todos tenemos un “horizonte de aprendizaje”, que es la amplitud de nuestra visión en el tiempo y el espacio en el cual podemos evaluar nuestra actuación. Cuando nuestras acciones escapan a ese horizonte, la experiencia directa se anula como fuente de aprendizaje.

Capacitación técnica. Cada trabajador debe estar al día en el campo de su competencia, solo así el equipo estará en condiciones de generar nuevos procedimientos, plantear y aplicar nuevas técnicas para enriquecer el trabajo.

Evaluación de la capacitación. La evaluación de los programas de capacitación se realiza en función de cuatro aspectos:

- ⌚ Contenido del programa
- ⌚ Aprendizaje logrado.
- ⌚ Cambios en la conducta de los trabajadores.
- ⌚ Resultados obtenidos.

Acciones “tipo” de los equipos autodirigidos

Cada organización determina las funciones de sus equipos de trabajo y el grado de autonomía de los mismos. La norma es que el ámbito de las funciones sea lo más amplio posible para que los equipos puedan desenvolverse adecuadamente. De acuerdo con esto, las funciones típicas de un equipo autodirigido son las siguientes:

- ⌚ Toma de decisiones. Los equipos autodirigidos deben desarrollar la capacidad para tomar decisiones en áreas que tradicionalmente han sido privativas de la dirección. Lo ideal es que la decisión se adopte con el consenso de todos los



miembros del equipo, sin embargo, no siempre esto es posible, por lo que el equipo debe optar a veces por tomarlas por mayoría. Todos los miembros del equipo deben comprometerse con la decisión una vez que ésta se ha tomado. La decisión en grupo presenta ventajas, como la amplitud y diversidad de información con que se cuenta así como un mayor grado de compromiso de las personas en la ejecución de la misma, pero hay que estar atento también para atenuar algunas desventajas, como la lentitud del proceso, la tendencia a cierto conformismo y la mayor ambigüedad de la responsabilidad.

- ⊕ Asignación de tareas. El equipo debe diseñar los puestos y la distribución de tareas, buscando las formas que aseguren un alto nivel de equidad, eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos trazados. Al igual que la toma de decisiones, ésta es un área totalmente nueva para los equipos de trabajo, ya que usualmente el diseño de puestos se formula en las áreas de recursos humanos con la participación de directivos de línea, pero con mínima o ninguna participación de los trabajadores.
- ⊕ Planeación del trabajo. El equipo planea su trabajo y formula sus necesidades de recursos, los cuales les serán asignados de acuerdo a las políticas globales de la compañía.
- ⊕ Control. El control del ritmo de trabajo de los miembros del equipo es responsabilidad de todos, llegando incluso, en algunos casos, a asignarles la tarea de la evaluación del desempeño de cada uno de sus miembros.
- ⊕ Selección de nuevos miembros. El equipo de trabajo puede asumir la tarea de seleccionar a los nuevos miembros que deban incorporarse al mismo.
- ⊕ Mejoramiento continuo. La organización que trabaja basada en el *empowerment*, asume, como tarea principal y como desafío del equipo de trabajo, el mejoramiento continuo de la producción, de los costos, de la calidad y del ambiente laboral.
- ⊕ Mecánica de trabajo. La forma de realizar el trabajo se torna más abierta y participativa. Por lo mismo, la capacidad de respuesta se enriquece, lo que rompe las rutinas y propicia una mayor interacción.
- ⊕ Asistencia, descansos y reemplazos. El equipo es responsable de la puntualidad y asistencia al trabajo de sus miembros, ya que no se acostumbra emplear sistemas de control tradicionales. De la misma manera, el equipo debe regular los descansos y los reemplazos ante eventuales ausencias. Con el propósito de hacer menos difícil el problema de reemplazos, los miembros del equipo pueden establecer, de acuerdo a sus capacidades, su propio sistema de rotación de puestos.
- ⊕ Acciones correctivas. Los productos o servicios que el equipo entregue deben cumplir con los estándares de calidad establecidos y deben ser entregados al



cliente a su plena satisfacción. Cualquier devolución que implique reparaciones, correcciones o ajustes, debe ser resuelta por el equipo respectivo, el cual es responsable de la calidad de su trabajo.

- ⊕ Asignación de roles. Cada equipo asigna a sus miembros los respectivos roles. Cada miembro asume la responsabilidad de una determinada tarea. Los miembros tienen la obligación de compartir información, experiencias y conocimientos para lograr el éxito en la tarea respectiva.

Dinámica de los equipos autodirigidos

La etapa inicial de trabajar con equipos autodirigidos es la prueba de fuego de este enfoque. Es natural que los equipos se encuentren en dificultades para lograr la dirección, armonía y consistencia necesarias en sus primeros intentos. El proceso no es fácil por que los hábitos de las personas, aun con la capacitación recibida, siguen latentes, por lo que los trabajadores tienen que aprender nuevas maneras de pensar y de trabajar. Es común que en la etapa de despegue del trabajo en equipo se presenten sentimientos de entusiasmo y de confusión en los miembros del equipo, provocando decepción, ineficiencia y cierto grado de insatisfacción. Algún grado de incertidumbre e insatisfacción es natural y aceptable, pero es importante no perder el control y poner en peligro el proceso en su conjunto.

Los equipos autodirigidos son el resultado de un proceso planeado y ejecutado en etapas, no en forma espontánea, aún si la organización crea el ambiente adecuado. Es importante comprender que este es un proceso que se desarrolla gradualmente y la tarea de la dirección es ir apoyando al equipo para que vaya asumiendo mayores responsabilidades.

Enfoque de riesgo. Cuando se toman decisiones siempre es posible errar. Hay organizaciones en que el error es inaceptable, mucho más si éste proviene de niveles jerárquicos inferiores. Cuando esto ocurre, el personal evita tomar decisiones, dejando que las tomen los directivos. Esto produce una fuerte centralización, restando espacio a asuntos de mayor relevancia y desaprovechando el potencial del personal en la organización. El temor a equivocarse puede paralizar a una organización. La forma de atenuar el riesgo y reducir la incertidumbre se logra permitiendo al equipo el acceso a la información, con una buena capacitación y con experiencia gradual en toma de decisiones.

Persistencia. En la práctica este proceso requiere de tiempo, recursos y mucha perseverancia. Si el personal no está convencido de las bondades de este enfoque, renunciará a él ante las primeras dificultades y tratará de volver a las viejas prácticas. La persistencia es un factor clave para impulsar el trabajo en equipo a seguir adelante, ya que muchos de los tropiezos que se tienen que afrontar constituyen algo natural en el proceso.



Administración de la información. La información es otro factor clave para el éxito del *empowerment* y uno de los más delicados. La toma de decisiones en equipo implica que los empleados deben contar con toda la información disponible. La regla general es que se les suministre información de toda clase, financiera, de costos, ventas, utilidades, competencia, etc., la cual los prepara para tomar decisiones articuladas con una visión global de la organización. Ikujiro Nonaka, al referirse a la Kao Corporation, exitosa industria japonesa de artículos de consumo, señala: “no se admite ninguna discriminación en el acceso a la información entre los empleados. Toda la información de la compañía, con la excepción de la información personal, es guardada en una basa única e integrada de datos, abierta a cualquier empleado sin importar su posición”.

Iniciativa para imprimir fluidez a la información

Mantenerse cerca de los equipos de trabajo. Los niveles de dirección deben estar cerca de los equipos de trabajo. En muchas organizaciones que aplican exitosamente este enfoque, el directivo recorre la planta con frecuencia, conversa directamente con los empleados, los motiva a buscar nuevas formas de enfrentar los retos, escucha sus inquietudes y es receptivo a sus sugerencias y reclamos.

Instalar un sistema de información. Un sistema de información, basado en tecnología de punta, es un requisito esencial, ya que en este debe descansar la base de datos de la plantilla, recursos y proyectos de la organización.

Establecer una red de comunicación. Para mantener informado a todo el personal, las organizaciones establecen redes internas, las cuales se complementan con boletines, paneles y otros tipos de publicaciones. Asimismo, con reuniones y eventos periódicos para estrechar lazos, compartir experiencias y conocer la posición competitiva.

Crear programas de opinión y sugerencias. Las opiniones y propuestas del personal, no sólo representan una vía de comunicación que incluye información menos formal, pero no por ello menos importante, constituyen también una “válvula de salida” al estrés y al conflicto. En la práctica estos programas mantienen buzones para que el personal deposite en formularios disponibles y de manera abierta, su pensamiento, recomendaciones, quejas, etc.

Promover la retroalimentación. Los empleados deben recibir retroalimentación sobre sus resultados, ya que esto contribuye a desarrollar el nivel de compromiso. Es importante que el equipo conozca sus logros, sea reconocido y este en posibilidad de ajustar su mecánica de trabajo.

Política de empleo permanente “sin garantías”

La política de empleo permanente ha sido aplicada y difundida por las grandes corporaciones japonesas.



Esta política asegura a los trabajadores el empleo vitalicio o “de por vida”, es decir, hasta que concluya su vida activa. Las organizaciones que han aplicado en otros países una política similar han tenido dificultades para sostenerla, de ahí que se haya optado por una política diferenciada: el empleo permanente “sin garantías”. El empleo de por vida sin garantías consiste en asegurar el empleo durante la vida activa del trabajador, pero a condición de que éste se adapte al sistema organizacional, haga un esfuerzo permanente por capacitarse y entregue su mejor esfuerzo para el logro de los resultados esperados.

En la práctica el empleo de por vida sin garantías no constituye un contrato distinto al normal en sus aspectos formales, ya que la empresa no renuncia a ningún derecho legal. La importancia de esta política está dada por su enunciado al más alto nivel y el respeto de la misma en la práctica. Lo anterior no deja duda al personal de que la política es algo real y que opera plenamente. Para sostener la política de empleo “de por vida” las empresas recurren a la práctica de despedir a los trabajadores temporales y sacrificar una parte de las compensaciones al personal. Para muchas organizaciones, una política de empleo permanente como la aplicada en corporaciones japonesas provoca serias dudas, no solo por las inevitables crisis que pueden hacer difícil sostenerla, sino que también por los temores a que el personal se aproveche de esta especie de inmunidad.

Entre las dudas y temores más frecuentes respecto a la política de empleo permanente, se cuentan las siguientes:

La seguridad crea actitudes de conformismo. La inseguridad del empleo ha sido utilizada por las organizaciones como un mecanismo de presión para que el empleado haga su mayor esfuerzo, a fin de conservar su fuente de ingresos. Esto ha hecho que se relacione la seguridad que da un empleo permanente con actitudes de conformismo y de mínimo esfuerzo. Sin embargo, se ha demostrado que la seguridad en el empleo se puede compatibilizar con la alta productividad, especialmente por la lealtad y el compromiso que genera. El empleo permanente constituye una base sólida para edificar con éxito una serie de prácticas administrativas destinadas hacia una alta productividad, pero cuando el clima organizacional y las prácticas administrativa no están destinados a aprovechar la energía de las personas hacia buenos resultados, entonces este no produce efectos positivos. Esto explica los resultados diferenciados del empleo permanente en organizaciones asiáticas y occidentales.

El empleo permanente no es posible durante una crisis. Para los países occidentales es incomprensible esta práctica en época de crisis. No obstante, esta política que data desde la Segunda Guerra, de acuerdo a un extenso estudio del Instituto Japonés del Trabajo, se ha difundido cada vez más. Lo que está bastante claro es que la política de empleo “de por vida” en Japón responde a un consenso social, en que interviene el gobierno y el sector empresarial.

¿Qué hacen las empresas japonesas para sostener en épocas de crisis la política de empleo permanente? Para comprender esta política es necesario considerar



que no todos los trabajadores gozan de esta garantía, si no solamente los trabajadores hombres y contratados como empleados regulares. Para evitar que esta política se torne inoperante, las organizaciones toman diversas medidas, entre las cuales las más usuales son: la disminución de incentivos, la jubilación anticipada, el préstamo de empleados a otras empresas subsidiando parte del salario del trabajador transferido, o bien hacen esperar a los empleados en sus hogares con un 60% del sueldo.

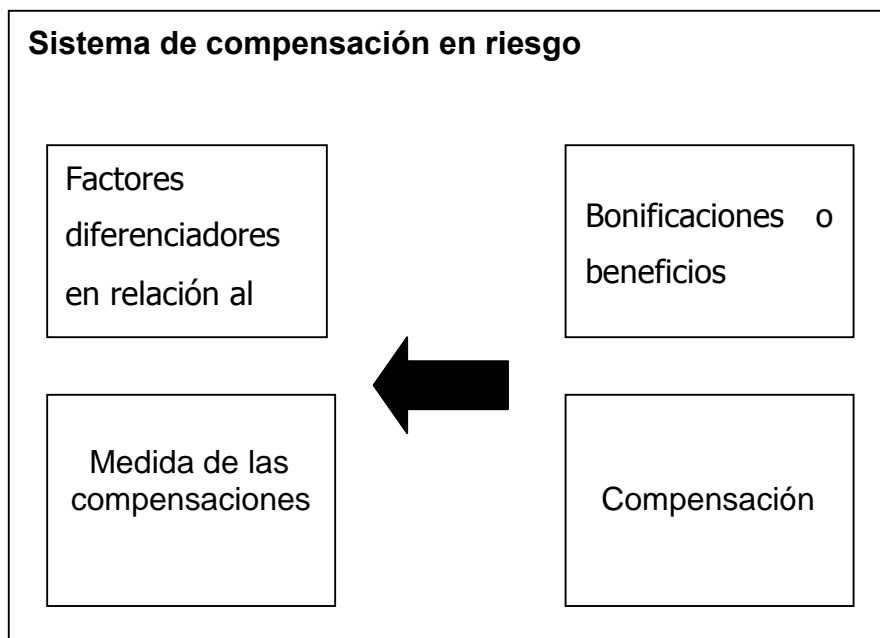
Se impulsa el desplazamiento de los empleados. Las organizaciones tienden a buscar empleados con habilidades y destrezas que permitan el desempeño eventual de varios trabajos alternativos y no encasillarlos en una tarea específica y rutinaria. Este concepto es conocido como polifuncionalidad. Este tipo de empleados puede desplazarse a diversos puestos dentro de la organización, permitiendo la rotación, la sustitución, la adaptación a reestructuraciones y la ubicación en posiciones en que su desempeño sea el mejor.

Esta política funciona en culturas como la japonesa. El factor lealtad es muy fuerte en la cultura japonesa y ha estimulado la política del empleo permanente. La contrapartida a esta política es la seguridad de que el empleado, cualquiera que sea su nivel, normalmente no va a abandonar la organización para desplazarse hacia la competencia. Investigadores de la realidad empresarial japonesa han señalado que uno de los rasgos más perjudiciales para cualquier trabajador Japonés es la inestabilidad. Aunque este criterio de estabilidad y lealtad está cambiando, aún es mucho más fuerte que en occidente.

Compensación “en riesgo”

El propósito del sistema de compensaciones es contribuir a crear el compromiso del trabajador con la organización. Para lograr este propósito, el sistema establece una relación directa entre lo que recibe el personal y los resultados que se obtienen. Este sistema se conoce como compensación “en riesgo” o “planes de pagos variables” e implica que una parte del pago que recibe el trabajador está “en riesgo”, es decir, dependerá del logro de los objetivos financieros de la organización.

Las compensaciones constituyen una parte importante del *empowerment*, pero no se puede considerar que una organización trabaja con este enfoque sólo porque sus compensaciones están determinadas por los resultados, debido a esto, las organizaciones engranan varios factores en un paquete de compensaciones competitivo, el cual normalmente está integrado por dos grandes renglones: las remuneraciones y los beneficios.



Las remuneraciones constituyen el salario o sueldo base y las bonificaciones. El salario base es el dinero que se asigna a cada puesto y está desligado al desempeño real del trabajador el cual puede asignarse al individuo. La bonificación es el dinero que recibe el trabajador por su desempeño, el cual puede asignarse al individuo, al equipo o en forma mixta. Ejemplos típicos de bonificaciones son: la participación en las utilidades de la empresa, los bonos por resultado y las comisiones. Se consideran como beneficios los montos pagados en especie, como seguros, uso de automóvil de la compañía, servicios médicos, participación en asociaciones, acciones de clubes, etc.

Para establecer un sistema de compensaciones congruente con el *empowerment*, es importante considerar seis aspectos centrales, los cuales se presentan a continuación.

Salario base competitivo

Las organizaciones que trabajan con este enfoque ofrecen un salario competitivo con respecto al mercado. Esto llama “consistencia externa de los salarios”, es decir, puestos comparables deben ser compensados en forma similar al mercado en una región determinada. Las organizaciones que buscan atraer y retener personal talentoso, ofrecen un paquete de compensaciones mayor a la medida del mercado.



Compensación en riesgo y reparto de utilidades

La base del sistema de compensación en riesgo es el reparto de utilidades. La forma más común que se utiliza para el reparto de utilidades es la fijación de un límite básico de retorno para la organización y, sobre ese límite de utilidades, asignar un porcentaje de reparto para los empleados. Los mecanismos que usan las empresas para distribuir estos montos son variados, siendo el más común el otorgar bonos por desempeño.

Remuneración por desempeño meritorio

Cuando se trabaja bajo *empowerment*, las organizaciones optan por un sistema mixto, en que se compensa tanto el desempeño individual como el de grupo. El trabajo muy interrelacionado y que depende del esfuerzo del equipo, presenta condiciones favorables para los incentivos que apoyan y motivan la cooperación de todos sus integrantes.

En lo que se refiere a incentivos individuales, las organizaciones diseñan diferentes planes de compensación por desempeño, dependiendo del tipo de puestos. En algunos de estos planes se otorgan porcentajes mayores a los empleados con calificaciones de desempeño sobresalientes. También se elaboran planes para gerentes y personal profesional, relacionados con el logro de metas individuales, de unidades de trabajo a su cargo, y con las utilidades obtenidas. Otra forma de compensar a ejecutivos y a ciertos empleados sobresalientes, es por medio de acciones de la compañía. Algunas empresas han diseñado también planes de incentivos que se otorgan de manera inmediata, dejando a los directivos la distribución discrecional de los mismos. Estos premios se expresan por medio de vales para restaurante, boletos para teatro, suscripción para revistas o simplemente un cheque. Hay que reconocer que los sistemas de evaluación del desempeño funcionan de manera adecuada en muchas organizaciones. Sin embargo, su implantación es mucho más complicada en aquellas cuya cultura se ha consolidado en valores que se contraponen a los sistemas de evaluación formal del desempeño.

El empleo como inversión a largo plazo

El personal es un factor visualizado a largo plazo, no un factor circunstancial o relativamente temporal. Esto para el empleado es, por una parte, un mensaje de confianza de parte de la organización y, desde otra perspectiva, un compromiso a capacitarse continuamente y entregar su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales.

Para evitar un alta rotación de personal, es imprescindible que el sistema de compensaciones sea competitivo respecto al mercado y, además, se orienta a reconocer la permanencia del empleado en el largo plazo, capacidad que es, sin lugar a dudas, una poderosa arma para competir.



Evitar la proliferación de puestos

La proliferación de puestos crea en la práctica una gran rigidez organizacional, poca movilidad interna entre el personal, diferencias en compensación por tareas muy similares, así como el establecimiento de una exagerada cantidad de niveles, los cuales dificultan la asignación temporal o definitiva de tareas consideradas como “de menor rango”.

El fundamento de la proliferación de puestos ha sido el apearse de manera estricta a una serie de factores que enfatizan fuertemente en la especialización y la división de trabajo llevada a su extremo, que fue una de las bases del sistema de trabajo en el siglo XX.

Las organizaciones que trabajan con *empowerment* emplean muy pocas clasificaciones de puestos, lo que les permite una gran flexibilidad para que el personal se movilice, así como la posibilidad de trabajar por procesos y por equipos.

Factores críticos para el éxito del Empowerment

Asegurar el compromiso de la alta dirección. La alta dirección desea el cambio, pero no siempre está dispuesta a hacer los sacrificios que este implica, ya que la toma de decisiones pasa a los equipos, al igual que la información que antes manejaban con cierta discreción. Para llevar a cabo el *empowerment*, tiene que comprometerse en forma real con este nuevo enfoque, ya que es a ella a quien corresponde orientarlo e impulsarlo. Para este efecto, es recomendable el que dirija sesiones de análisis y discusión sobre estos temas, y muestre su entusiasmo y liderazgo para orientar el cambio.

Compatibilidad con el tipo de empresa. El diseño y ejecución de este enfoque difiere dependiendo si se trata de implantarlo en una organización nueva en una ya existente. Para quienes inician una nueva empresa el diseño de una organización basada en este enfoque se facilita desde casi todos los ángulos. Construir algo totalmente nuevo siempre tienen ventajas sobre el cambio radical de algo ya existente, donde se tienen que enfrentar obstáculos y situaciones no siempre fáciles de atender. Cuatro son los aspectos críticos que favorecerán la implantación del *empowerment* en una nueva empresa:

- ① La posibilidad de contratar personal que muestre interés y posea capacidad para el trabajo en equipo y la aceptación de los valores y prácticas propias de este enfoque.
- ① Diseñar y orientar desde el inicio las políticas, prácticas y valores que caracterizan este tipo de cultura organizacional.
- ① Disminuir enormemente la resistencia y la tentación a volver a sistemas tradicionales.



- ① El personal tienen un desafío completamente nuevo como es el de una empresa que se inicia, esto crea condiciones adecuadas para crear lazos de compromiso, lealtad y motivación.

Estas ventajas han sido contempladas con claridad por las grandes corporaciones, muchas de las cuales, para implementar el *empowerment*, han optado por crear organizaciones paralelas totalmente desligadas de sus organizaciones tradicionales, en las cuales las políticas de selección de personal, de capacitación, de compensaciones, de sistemas de trabajos, de dirección, etc. son diferentes a las que mantienen en las existentes. Las corporaciones buscan, además, consolidar este nuevo enfoque en una organización que por su tamaño sea menos compleja la ejecución del mismo. En algunos casos esto se hace como plan piloto para extenderlo después al resto de la compañía, como en realidad ha ocurrido. No hay que dejar de lado el hecho de que este es un enfoque en que la organización también tiene que aprender de su propia experiencia, y este aprendizaje es de gran valor para nuevos proyectos dentro de la misma corporación.

La diferencia fundamental de aplicar este enfoque a organizaciones ya existentes se da en el grado en que se pueden impulsar cambios y crear las condiciones propicias para su implementación. Constituyendo el clima organizacional importante que se realice una evaluación rigurosa del mismo. Variables importantes del clima organizacional que implican un grado mayor de dificultad para implementar el *empowerment* son las siguientes:

- ① Historia de confrontaciones de la organización con sus trabajadores.
- ① Procesos previos de fuertes recortes de personal (downsizing).
- ① Marcada centralización de la toma de decisiones.
- ① Alto grado de desconfianza entre administradores y empleados.
- ① Débil participación de los niveles subordinados.
- ① Poco liderazgo o carencia de poder informal de los directivos.
- ① Alto grado de conflicto no funcional.
- ① Poca flexibilidad para variar las normas.

Una empresa con un clima organizacional poco compatible con el *empowerment* requerirá obviamente de cambios más radicales y de más tiempo y perseverancia para lograr su implantación con éxito.

Diseño cuidadoso del proceso. Muchos de los intentos para llevar a cabo *empowerment* han fracasado por la improvisación, es decir, por la falta de un diseño planeado del cambio organizacional. Es fácil caer en propuestas que se muestran como efectivas en un vacío cultural que en la práctica no existe. Otro factor que ha influido, es el tratar de aplicar este enfoque de manera demasiado rápida.



Cada organización tienen su propia personalidad, sus tradiciones, hábitos costumbres, prácticas que, sean formales o informales, sean reglamentarias o no, deben ser consideradas en el momento de concebir un cambio de esta naturaleza.

Enfoque hacia los resultados. El *empowerment*, crea una organización flexible, creativa, eficiente y competitiva, en la que la satisfacción de los empleados debe ser congruente con el logro de los objetivos de la organización. Es importante enfatizar en esto porque hay innumerables organizaciones, como fundaciones sin fines de lucro, que gozan de protección, en que es común que exista un buen grado de satisfacción de sus empleados, pero éste no se relaciona con los resultados.

El diseño de un proceso de *empowerment* debe orientarse siempre hacia el logro de resultados tanto a corto como largo plazo. Esto implica a personal con desafíos permanentes, en una dinámica continua por superarse y aportar significativamente a la organización.

Perspectivas de este enfoque

Empowerment es una corriente que está en proceso de expansión como consecuencia de las exigencias de la sociedad y un ambiente altamente competitivo. Esto implica que las organizaciones que lo apliquen con éxito tendrán una ventaja comparativa de enorme potencial.

Por ser un enfoque incipiente, su aplicación implica un riesgo mayor al que se tiene con enfoques “maduros”, donde la experiencia en diferentes culturas aporta mucho más conocimiento. Un factor favorable al *empowerment* es la gran cantidad de investigación que en las últimas décadas se ha realizado en torno a su aplicación.

No hay que perder de vista, que su desarrollo puede cambiar de manera radical la tipología de las organizaciones, amén de que se acerca más a las tendencias del nuevo contexto.

Tampoco hay que olvidar, que si bien ejerce un impacto positivo múltiple para la