

1. EMPOWERMENT

La competencia a lograr con el Empowerment es proporcionar las herramientas para que el proceso de facultar a los empleados funcione en las empresas.



1.1. Definición de *Empowerment*:

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

1.1.1. Comentario:



En inglés "Empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del

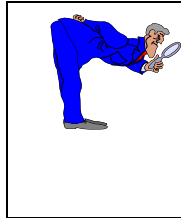
| | |
|--|---|
| | <p>sustantivo. Se homologan "Empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar". Otras traducciones relacionadas: <i>To empower</i>: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar. - <i>Empowerment</i>: potenciación, empoderamiento, apoderamiento. - <i>Empowered</i>: facultado, potenciado, fortalecido. - <i>Powered</i>: potenciado. <i>Empowerment</i>: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el <i>Empowerment</i> es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. <i>Empowerment</i> significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisionales y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.</p> |
|--|---|

1.2. Los pasos del *Empowerment*:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• El reto• El gerente que da facultades• El país de las facultades• Las tres claves• Las tres claves de interacción dinámica• Dar a todos información para actuar |
|--|

- Las fronteras son guías para la acción
- Permitir a los equipos que sean autodirigidos
- Plan de juego de facultar

1.2.1. Comentario:



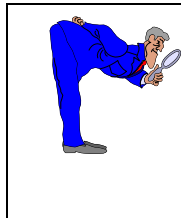
Empowerment es un manual práctico que guía paso a paso de cómo el gerente puede descubrir las tres claves esenciales de liberar el poder para que desempeñen magníficamente sus oficios, lo cual es factible siempre y cuando se empiece con las claves citadas y se persiste en ellas, hagamos brevemente ese recorrido.

1.3. El reto:

El reto es que la empresa debe ser:

- Orientada hacia los clientes
- Eficiente en costos
- Rápida y flexible
- Mejorar continuamente

1.3.1. Comentario:



Porque el éxito logrado y modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevara al éxito en el futuro, entonces hay que reconocer que lo primero que tiene que cambiar es el modo de pensar de la gerencia.

ORIENTADA HACIA LOS CLIENTES: Porque en el mercado actual el éxito comienza por los clientes, no como antes, que se cuida el comprador porque no tenían mucho por escoger, actualmente el consumidor se ha sofisticado y existe una amplia variedad de productos y si no se es sensitivo al cliente, la empresa está condenada a ser segunda o inclusive desaparecer.

EFICIENTE EN COSTOS: Sencillamente hacer mucho más con mucho menos.

RAPIDA Y FLEXIBLE: Eliminar la burocracia e inclusive no respetar la jerarquía, por el hecho que el cliente quiere respuestas inmediatas, que los empleados con los que tratan en primera línea tomen las decisiones, resuelvan sus problemas y actúen sin demora.


MEJORAR CONTINUAMENTE: Aprendizaje como norma, y una visión que la empresa hoy es mejor que ayer y mañana mejor que hoy, es decir, una empresa que

| | |
|--|---|
| | <p>continua y permanentemente se supere a sí misma.</p> <p>En conclusión si la empresa quiere sobrevivir tiene que estar dirigida hacia los clientes, eficiente en costos, rápida, flexible y que mejore continuamente. ¿Pero cómo?, pues: Liberando la energía creadora, muchas veces inexplorada que hay en la empresa, especialmente en el talento humano al que hay que invitar a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades, mediante el facultamiento.</p> |
|--|---|

1.4. El gerente que da facultades:

- A menos que facultar empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte.


1.4.1. Comentario:

| | |
|--|--|
|  | <p>Facultar es una cuestión que si viene desde arriba impulsada por valores, dará resultados, si logramos que los empleados se sientan dueños del negocio, hay que tener fe básica en la gente, no como la mayoría de empresas que están organizadas para pillar a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien. En síntesis: A menos que facultar empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte.</p> |
|--|--|

1.5. El país de las facultades

- El viaje hacia el país de las facultades

1.5.1. Comentario:

| | |
|---|---|
|  | <p>El viaje implica un tiempo para llegar, e implica situaciones inesperadas, es decir, que hay muchas pruebas que superar en el camino. Derivado del hecho que la gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación. Facultar es liberar ese poder, y considerar a todo el personal como colegas, asociados, socios.</p> |
|---|---|

1.6. Las tres claves del *Empowerment*:

1. Compartir información con todos
2. Crear autonomía por medio de fronteras
3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos

1.6.1. Comentario:



La primera clave es compartir la información con todos, porque quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. La información permite a los empleados a entender la situación actual de la empresa en términos claros, es una manera de crear confianza en la empresa, acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayuda a las personas a ser más responsables y los estimula a actuar como si fueran dueños.


La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras para ello es necesario tener claro: propósito, valores, imagen, metas, papeles y la estructura organizacional. La creación de autonomía se basa en información compartida. Aclara la visión (cuadro grande) con retroalimentación de todos. Ayuda a traducir la visión en papeles y metas (cuadros pequeños). Define valores reales y reglas que sustentan las acciones deseadas derivados que cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita. Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas. Nos recuerda que se trata de un viaje. Facultar proviene de enseñar otras cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros.

La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. Porque equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipos autodirigidos. La insatisfacción es un paso natural del proceso. Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo. Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre. Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía. Todo error (herror) es una oportunidad para aumentar el rendimiento. Estar facultado significa que uno tiene la libertad para actuar, también significa que uno es responsable de los resultados.

1.7. Dar información a todos para actuar:

La primera clave es compartir información con todos


1.7.1. Comentario:

| | |
|---|---|
|  | <p>Compartir información de cómo anda el negocio respecto a utilidades, desperdicio, presupuestos, participación en el mercado, productividad, defectos y todo lo demás. Difícil si, por las viejas jerárquicas (superior-subalterno), pero hoy el éxito dependen del trabajo en equipo. Caso contrario se verá atrapado por el gran giro a la izquierda, (colapso de las fronteras tradicionales) derivado de la súbita explosión de la informática. La información reservada o confidencial ya no vale, la confianza es crucial para una empresa facultada, lo cierto es que: Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.</p> <p>En síntesis: Compartir la información con todos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la primera llave para facultar a las personas y organizaciones. • Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros. • Es la manera de crear confianza en todo la empresa • Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional. • Ayuda a las personas a ser más responsables • Los estimula para actuar como si fueran dueños de la empresa. |
|---|---|

1.8. Las fronteras son guías para la acción:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras. |
|---|

1.8.1. Comentario:

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|-----------|-----------------------------|----|---------|-----------------------------------|----|--------|--------------------------------|----|-------|--|
|  | <p>Porque las fronteras tiene la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Las áreas de fronteras que crean autonomía son: propósito, valores, imagen, metas, papeles y la estructura organizacional y sistema.</p> <table border="1" data-bbox="711 1659 1393 1869"> <tr> <td>01</td> <td>Propósito</td> <td>¿En qué negocio está usted?</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Valores</td> <td>¿Cuáles son sus guías operativas?</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Imagen</td> <td>¿Cuál es su visión del futuro?</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Metas</td> <td>¿Qué, cuando, donde y como hace usted lo que hace?</td> </tr> </table> | 01 | Propósito | ¿En qué negocio está usted? | 02 | Valores | ¿Cuáles son sus guías operativas? | 03 | Imagen | ¿Cuál es su visión del futuro? | 04 | Metas | ¿Qué, cuando, donde y como hace usted lo que hace? |
| 01 | Propósito | ¿En qué negocio está usted? | | | | | | | | | | | |
| 02 | Valores | ¿Cuáles son sus guías operativas? | | | | | | | | | | | |
| 03 | Imagen | ¿Cuál es su visión del futuro? | | | | | | | | | | | |
| 04 | Metas | ¿Qué, cuando, donde y como hace usted lo que hace? | | | | | | | | | | | |

| | | |
|----|-------------------------------------|--|
| 05 | Papeles | ¿Quién hace cada cosa? |
| 06 | Estructura organizacional y sistema | ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer? |

Parecen que son muchas las fronteras que hay que crear, pero se van haciendo de acuerdo a las necesidades.

En síntesis: La creación de autonomía mediante fronteras:


- Se basa en información compartida.
- Aclara la visión (cuadro grande) con retroalimentación de todos.
- Ayuda a traducir la visión en papeles y metas (cuadros pequeños).
- Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita.
- Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.
- Nos recuerda que se trata de un viaje.

Recuerden que facultar no es magia, solo algunas ideas sencillas y mucho trabajo inteligente.

1.9. Permitir a los equipos que sean autodirigidos:

- La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

1.9.1. Comentario:


| | |
|---|---|
|  | <p>La interrogante es: ¿con que se va a reemplazar la vieja jerarquía en términos de toma de decisiones? La respuesta es: Con equipos autodirigidos. ¿Qué es un equipo autodirigidos? Es algo especial, consta de un grupo de colaboradores que tienen responsabilidad de todo un proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin. Entonces facultar proviene de enseñar a otros: Cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros. Primero actuar como facilitadores y entrenadores que aprenden a aplicar la destreza crítica de la gerencia para facultar que indica: no haga nada - quédese quieto, es decir, no intervenir, para dejar que otro pueda actuar, es la forma de ir trasladando responsabilidades a los equipos.</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| | <p>En síntesis: Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados. • Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar con equipos autodirigidos. • La insatisfacción es un paso natural del proceso. • Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo. • Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre. • Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía. |
|--|---|

1.10. Otras ideas del *Empowerment*:

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tres claves en interacción dinámica • Dar a todos información para actuar • Las fronteras son guías para la acción • Permitir a los equipos que sean autodirigidos • Permitir en su fe en las facultades |
|--|

1.10.1. Comentario:


| | |
|---|--|
|  | <p>Las tres claves: compartir información con todos, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos hay que verlas como operando en interacción dinámica unas con otras.</p> <p>Dar a todos información para actuar: luego, esperar que ocurra la magia. Además: Todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, se usa error en lugar de error para cambiar la definición de error, de algo censurable o malo a una oportunidad para aprender, estimula a las personas a pensar y controlar su propio desempeño con lo cual se pueden obtener resultados increíbles con solo dar a los empleados la información con que trabajar, además de libertad para operar con esa información.</p> <p>Las fronteras son guías para la acción: no las reglas y estructuras pasadas, sino las nuevas fronteras ayudan a todos a aprender a actuar con responsabilidad y autonomía por lo que estar facultado significa que uno tiene la libertad para actuar, también significa que uno es responsable por los resultados.</p> <p>Permitir que los equipos sean autodirigidos: conlleva</p> |
|---|--|

| | |
|--|--|
| | <p>una serie de beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de satisfacción en el empleo. • Cambio de actitud de tiene que hacer una cosa a querer hacerla. • Mayor compromiso de los empleados. • Mejor comunicación entre empleados y gerentes. • Proceso más eficiente en la toma de decisiones. • Calidad mejorada. • Costos de operación reducidos • Una empresa más rentable. |
|--|--|

1.11. Plan de juego para actuar:


| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Interacciones del plan de juego para actuar. |
|--|

1.11.1. Comentario:

| | | |
|--|------------------------------------|--|
|  | PLAN DE JUEGO DE FACULTAR: | |
| | Empezar con | Compartir la información con todos |
| Luego | Crear autonomía mediante fronteras | <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar el cuadro grande y luego los pequeños. • Aclarar metas y papeles. • Definir valores y reglas que sustentan acciones. • Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades • Proveer el entrenamiento necesario • Responsabilizar a los |

| | | |
|---|---|---|
| | | empleados por los resultados |
| Y finalmente | Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos | <ul style="list-style-type: none"> • Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados. • Proveer sustento y estímulo para el cambio. • Utilizar la diversidad como un activo de un equipo. • Dar gradualmente el control a los equipos. • Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles. |
| <p>RECUERDE: FACULTAR NO ES MAGIA, CONSISTE EN UNOS POCOS PASOS SENCILLOS Y MUCHA PERSEVERANCIA.</p> | | |

1.12. Bibliografía sugerida:

| | |
|--|---|
|  | Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph EMPOWERMENT, tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Grupo editorial Norma. |
|--|---|

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: EL EMPOWERMENT:

| QUE DEBO SABER: | QUE % SE: | | | | QUE DEBO REFORZAR: |
|---|-----------|-----|-----|------|--------------------|
| | 25% | 50% | 75% | 100% | |
| 1. QUE ES EL EMPOWERMENT | | | | | |
| 2. EXPLICAR COMO ES EL GERENTE QUE DA FACULTADES | | | | | |
| 3. A QUE SE LE LLAMA EL PAIS DE LAS FACULTADES | | | | | |
| 4. ENUMERE Y EXPLIQUE LAS TRES CLAVES DEL FACULTAMIENTO | | | | | |
| 5. EXPLICAR EN QUE CONSISTE DAR A TODOS INFORMACION PARA ACTUAR | | | | | |
| 6. EXPLICAR PORQUE SE DICE QUE LAS FRONTERAS SON GUIAS PARA LA ACCION | | | | | |
| 7. COMO SE LOGRA QUE LOS EQUIPOS | | | | | |

ITMES
Teoría Administrativa II
Empowerment (resumen libro)

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| SEAN AUTODIRIGIDOS | | | | | | |
| 8. EN QUE CONSISTE EL PLAN DEL JUEGO DE FACULTAR | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |