

El *empowerment* como estrategia de crecimiento del talento humano

(Empowerment as a strategy for the growth of human talent)

Eva Leticia Amezcua García*, Verónica Pérez Ceballos** y Eréndira Monserrath Quiroz de la Cruz***

Recibido: 20/02/19

Aceptado: 12/07/19

RESUMEN

En este artículo se analiza el *empowerment* como estrategia de crecimiento del talento humano. Se exponen sus antecedentes, orígenes, algunas de sus definiciones y características con el objetivo de identificar y conocer los aspectos relevantes que servirán de base para el desarrollo del tema. Se describe al *empowerment* como una estrategia de crecimiento bajo la autogestión de sus colaboradores, indicando que es una responsabilidad compartida y basada en el compromiso de directivos y subalternos. Posteriormente, se exhibe el impacto que tiene dicho concepto en la productividad y satisfacción de cualquier organización y se manifiesta en tres casos de éxito de empresas transnacionales (Cisco, Grupo Bimbo y Federal Express); en el primero, se vislumbra el *empowerment* como medio para lograr un buen clima laboral; en el segundo, a través de reflejar su filosofía de participación; en el tercero, en el cumplimiento de estándares de calidad para sus clientes. Finalmente se destaca que, para el logro de objetivos organizacionales, éstas deberán apostar por aplicar estrategias de crecimiento del talento humano enfocadas en la aplicación del empoderamiento de sus colaboradores.

Palabras clave: *empowerment*; talento humano; autogestión; estrategia de crecimiento.

ABSTRACT

In this article, empowerment is analyzed as a strategy for the growth of human talent. Some antecedents, origins, definitions and characteristics are exposed with the objective of identifying and knowing the relevant aspects that will serve as the basis for the development of the topic. Empowerment is described as a growth strategy under the self-management of its employees, indicating that it is a shared responsibility and based on the commitment of managers and subordinates. Subsequently, the impact that this concept has on the productivity and satisfaction of any organization is shown and manifests itself in three success stories of transnational companies (Cisco, Grupo Bimbo and Federal Express); in the first, empowerment is seen as a means to achieve a good working environment; in the second, by reflecting his philosophy of participation; in the third, in the fulfillment of quality standards for its clients. Finally, it is emphasized that, in order to achieve organizational objectives, they must commit to apply strategies for the growth of human talent focused on the application of the empowerment of their employees.

Keywords: *empowerment*; human talent; self-management; growth strategy.

JEL Classification: J24

* Maestra en Ciencias Administrativas: Profesor-Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. eamezcua@uv.mx

** Ing. en Gestión Empresarial, Estudiante Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. orev_16@hotmail.com

*** Ing. Industrial, Lic. en Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Maestra en Gestión Educativa, Estudiante Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. emquirozdlc@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se encuentra sumergido en una globalización prodigiosa para nuestros tiempos, la cual requiere: eficientar procedimientos, brindar calidad en productos y servicios y, sobre todo, profesionalizar al capital humano de las empresas privadas, sociales y públicas. El complejo entramado de las empresas competitivas, requieren una estrategia de crecimiento del talento humano, lo que los incita a realizar una búsqueda de nuevos modelos que permitan un desarrollo constante y auto dirigido del personal.

Hasta hace varias décadas, se tenía la concepción de que la producción masiva y la colocación del producto final eran los principales elementos que hacían crecer a cualquier organización. Sin embargo, a través de diversas investigaciones se descubrieron factores que también influyen en dicho desarrollo, entre ellos se encuentra el protagonista del presente artículo, el *empowerment*.

El *empowerment* o empoderamiento es una herramienta que tiene la capacidad de brindar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos, para realizarlo con calidad, confianza y productividad; esto implica un fiel compromiso por parte de los directivos para conocer a sus colaboradores y brindarles las suficientes herramientas, conocimientos, motivación y *feedbacks* necesarios para el ejercicio de sus labores.

En la actualidad, las tendencias laborales incitan a los líderes de las empresas para que hagan uso del *empowerment*, ya que es indispensable desarrollar una mayor autonomía y autogestión en los procedimientos, es por ello, que esta herramienta aparece como un elemento que permite guiar a las personas hacia caminos en los cuales sean especialistas y tomen decisiones eficientemente. Dentro de las empresas, se requiere que haya un liderazgo que guíe el camino de las personas y se encuentre en una constante búsqueda de actualizaciones de competencias para gestionar los procedimientos que la persona desarrolla.

En virtud de lo anterior, es necesario comprender la influencia positiva que ejerce el *empowerment* en las empresas que desean incrementar la calidad en sus productos y servicios, con relación a sus clientes internos y externos, así como también se debe conocer sus generalidades, tales como: orígenes, conceptos y características, influencia, su aplicación como herramienta en la gestión del talento humano, entre otros aspectos.

El objetivo del presente artículo es brindar un panorama general del uso de *empowerment* en las organizaciones, considerando su implicación conceptual y operacional, exponiendo 3 casos de éxito en empresas transnacionales con presencia en México; todo ello para valorar su importancia y factibilidad de aplicación en empresas mexicanas.

II. ORIGEN DEL EMPOWERMENT

Existen diversas investigaciones que sugieren el inicio de esta corriente de la administración desde la década de los años 50's, en Estados Unidos principalmente, bajo las investigaciones de autores como: Douglas MacGregor, Maslow y Herberg, quienes, a través de sus teorías exponen el potencial disponible en los colaboradores mediante su empoderamiento.

Tomando como referencia las investigaciones de Vázquez, R. C. (2004) el *empowerment* nace a finales de los años 70, en la búsqueda de una redistribución de recursos, así como una mayor participación de las personas en los contextos en que viven y trabajan para incrementar su control sobre estos escenarios. Desde el punto de vista del autor, el empoderamiento es un concepto que nace de una realidad que ha atomizado a las personas en un entorno capitalista, donde el bienestar del individuo es primordial.

Con base en los fundamentos expuestos anteriormente, ¿a qué fenómeno obedece el origen del *empowerment*?, pues bien, este término se fundamenta en la necesidad de lograr un desarrollo organizacional con la premisa de adherir teorías psicológicas a los mecanismos que permiten el progreso empresarial moderno.

III. CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL EMPOWERMENT

Existen un sinnúmero de definiciones sobre el *empowerment*, a continuación, presentamos algunas de ellas:

“El *empowerment* se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”. (Arata, 2005, p. 91)

“El *empowerment* organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos”. (Wilson, 2000, p.16)

El *empowerment* se puede otorgar a una persona o a grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio.

Los equipos con *empowerment* tienen las siguientes características:

- Comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos, flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.

- Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

IV. EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad, son pocas las organizaciones que cuentan con planes de desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal administrativo, ya que, en la mayoría de los casos, dichos esfuerzos regularmente se encaminan al área de ventas. En casos óptimos, la profesionalización de las personas se debe gestionar mediante los fundamentos de la organización basados en: la misión, la visión, los objetivos y las políticas institucionales.

Chiavenato (2009) menciona la importancia de contar con una visión organizacional que sea inspiradora, y transmitida a los colaboradores de la empresa, lo cual deberá proporcionar un enfoque que permita a las personas ser autónomas y delegar autoridad mediante el *empowerment*; por ende, las personas tendrán la capacidad de conocer lo que la empresa espera de ellos, para que puedan tomar decisiones efectivas a través de la gestión de sus talentos.

En dicho sentido, para que se pueda generar un *empowerment* exitoso, la alta dirección deberá comprometerse con la gestión del capital humano de la organización, estimulando el desarrollo de talentos y competencias para agregar un valor a la organización. Chiavenato (2009) menciona cuatro puntos indispensables para que se lleve a cabo esta gestión:

1. **Autoridad:** Las personas necesitan contar con autonomía en la realización de sus funciones, por lo que el líder reparte y delega autoridad con base en las habilidades y conocimientos con los que cuentan.
2. **Información:** Todos los colaboradores de la empresa deben tener acceso a la información, esto permite que se puedan proponer nuevas estrategias a los procedimientos que se realizan en la actualidad, facilitando la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
3. **Recompensas:** Los incentivos son considerados como refuerzos positivos y reconocimiento de trabajos ejecutados exitosamente, que brindan un nivel de exigencia superior, en pro de los objetivos de la organización.
4. **Competencias:** Las habilidades y conocimientos son dos tesoros que se pueden multiplicar con una correcta gestión de las competencias de las personas, esto les permite descubrirse y finalmente usar el *empowerment*.

El *empowerment* provee al colaborador: la capacidad de desarrollarse a sí mismo, de autogestionar sus conocimientos, incrementar su grado de avance y desarrollo dentro de la organización; mediante este proceso, se identifica como un ser grupal, que comparte una meta y lucha por el éxito común de un equipo de trabajo, ya que comprende la importancia de integrar esfuerzos para lograr un efecto sinérgico.

En este panorama, es evidente la necesidad de contar con un líder emprendedor en la organización, que reconozca al *empowerment* como la principal estrategia de crecimiento del talento humano, que desarrolle planes de gestión en torno a las competencias desarrolladas en las personas. Un artículo publicado por la revista FORBES (2017) intitulado "Cómo convertirte en emprendedor desde la oficina" menciona la importancia de reconocer los esfuerzos e ideas de las personas, tomando en consideración cuatro aspectos fundamentales para su desarrollo: autonomía, confianza, responsabilidad y retos laborales.

V. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO BAJO LA INFLUENCIA DEL EMPOWERMENT

La mayoría de las organizaciones fundamentan sus estrategias y transmiten sus indicaciones de manera vertical, siendo los altos mandos los únicos responsables de la toma de decisiones, y por ende los colaboradores solo reciben los preceptos y ejecutan las actividades dispuestas.

No obstante, la estrategia del *empowerment* basa sus principios en la autonomía a través de la transmisión del conocimiento y utiliza una serie de mecanismos que sirven de guía para lograr su aplicación de manera exitosa, los cuales se detallan a continuación:

- **Identificación del potencial.** Antes de delegar poder, es necesario conocer a las personas, si es posible mediante técnicas como el *focus group*.¹
- **Medición de excelencia y rendimiento.** Se deben medir resultados para dignificar a las personas por sus esfuerzos e ideas.
- **Comunicación.** Se trata de generar confianza al compartir información sobre la compañía y dialogar con los empleados. Si éstos tienen información, se sentirán obligados a actuar de forma responsable con la empresa.
- **Margen de error.** Plantear los errores como oportunidades para aumentar el rendimiento.

¹ *Focus group* para Korman, 1978 citado por SEV (2013) es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores, para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o un hecho social que es objeto de una investigación elaborada. Recuperado de <http://www.sev.gob.mx/educacion-media-superior-y-superior/files/2013/10/Grupos-Focales-version-3.pdf>

Al fin y al cabo, empoderar es facultar: conceder permiso para asumir nuevos retos, pero también para correr riesgos, cometer errores y cuestionar la forma de trabajar bajo la única limitación de la responsabilidad y el respeto mutuo.

VI. EL IMPACTO DEL EMPOWERMENT EN LAS ORGANIZACIONES

El *empowerment* se traduce en el deseo de obtener un alto impacto en las organizaciones que desean incrementar la productividad y satisfacción en general de sus colaboradores, brindándoles un ambiente psicológico basado en el compromiso para realizar efectivamente las actividades que les fueron designadas en sus puestos de trabajo y con el objetivo de brindar un plus a la organización.

Dicho lo anterior, podemos plantear la siguiente pregunta: ¿Qué sucede en las organizaciones si se empodera a las personas?, pues bien, son varios los aspectos en los que se refleja: se otorga poder, se brinda control y autoridad sobre las operaciones, se dan a conocer los resultados, se proporciona un *feedback*, y en algunos casos, se otorgan incentivos como recompensas.

Al analizar el impacto que tiene el *empowerment* en el trabajador, se puede mencionar a Maccllelland (1961) y su teoría bifactorial, a través de la cual menciona que el logro y el poder, son aspectos motivacionales intrínsecos que le permiten desarrollar un sentido de pertenencia y bienestar laboral, lo cual se traduce en el establecimiento de un contrato psicológico del trabajador.

Por lo tanto, el *engagement* se encuentra directamente relacionado con una implementación exitosa del *empowerment*, brindando beneficios para el trabajador y para la organización, tales como: baja rotación de personal, buen clima y alto bienestar laboral, sentido de pertenencia, así como satisfacción laboral, entre otros.

VII. CASOS DE EMPOWERMENT APLICADOS EN EMPRESAS DE ÉXITO

Resulta imprescindible el conocer casos exitosos en los que el *empowerment* haya alcanzado su óptimo desempeño en empresas de gran prestigio a nivel internacional, por lo que se presentarán tres casos de empresas transnacionales (Cisco, Grupo Bimbo y Federal Express), cuyo auge se encuentra en su punto máximo en la actualidad, y las cuales pueden servir como marco de referencia para otras empresas, con relación a la gestión del empoderamiento laboral.

De acuerdo con el ranking Great Place to Work 2017, Cisco² se posicionó en dicho año en el segundo puesto. Gabriel Sakata, gerente general de la

² Cisco es una empresa global y líder mundial en tecnologías de la información y redes, que cuenta con tan solo 23 años en el mercado, y a través de los cuales ha logrado crear un imperio.

compañía, señaló que esto fue posible debido a que logró generar un buen clima laboral en la empresa, mencionando que se debe tener “respeto, flexibilidad, colaboración entre los equipos y líderes que estimulen el *empowerment* entre su gente”. (Clarín, 2017). Las declaraciones de su director general nos llevan inmediatamente a la siguiente pregunta ¿cómo pudo Cisco lograr ser un líder en el mercado haciendo uso del *empowerment*? La respuesta es simple, conociendo la metodología, los alcances y objetivos que persigue esta herramienta administrativa y, sobre todo, teniendo una firme convicción en el éxito inminente de sus colaboradores dentro de la empresa.

Por otra parte, Servitje (2009, p.80) menciona: “la palabra ‘empleado’ es sinónimo de usado, y usar a las personas es algo negativo que la empresa no debe hacer”, es por ello que, en Grupo Bimbo se les denomina colaboradores a todas aquellas personas que forman parte del equipo de trabajo y participan activamente en el desarrollo de la compañía, mediante los siguientes rubros: participación en la información, participación en la consulta, participación funcional, participación en las utilidades, participación en la propiedad y participación institucional.

Como se puede observar, Grupo Bimbo³ es otra empresa que también reconoce la importancia de hacer uso del *empowerment* para poder reflejar la filosofía de participación mencionada anteriormente, y mediante la cual a las personas se les asigna la responsabilidad de realizar tareas, pero también se les otorga autoridad. La participación funcional juega un papel esencial en la gestión de competencias del talento humano, ya que le permite al colaborador conocer la filosofía de trabajo de Grupo Bimbo y a partir de ella tener la autoridad de cambiar tareas dentro de sus funciones.

Finalmente, Kandula (2004) en su libro Desarrollo Estratégico del Recurso Humano, plantea el caso de *empowerment* realizado en FedEx (Federal Express)⁴, enfocado a todo el personal, desde líneas de crédito hasta el servicio al cliente; los tipos de entregas son variadas y pueden presentar múltiples e impredecibles situaciones en las que se pueda llegar a afectar los esquemas de satisfacción del cliente, es por ello, que confiar en el empoderamiento de sus trabajadores ha sido un pilar para asegurar que todas sus entregas sean realizadas, por muy pequeñas o importantes que sean. El *empowerment* ha sido su principal estrategia para el desarrollo de competencias del personal, logrando así una efectiva

³ Grupo Bimbo fue fundada en el año de 1944, siendo hoy en día una empresa de clase mundial de la industria de la panificación con presencia en 32 países de América, Asia, Europa y África.

⁴ Federal Express inició operaciones en el año de 1973 en EE.UU. Actualmente tiene presencia en 220 países, considerándose líder en el ramo de envíos nacionales e internacionales, por sus altos índices de satisfacción del cliente.

toma de decisiones, en relación al cumplimiento de los estándares de calidad para sus clientes, así como para las mediciones internas y sistemas propios de evaluación de desempeño. Por tal razón, FedEx es otro claro ejemplo del *empowerment* como estrategia de gestión, al capacitar a todo su personal para resolver problemas al instante, brindándoles la suficiente autonomía para asegurar los estándares de servicio de la empresa.

VIII. CONCLUSIÓN

Los antecedentes históricos y el desarrollo de la estrategia del *empowerment* para el crecimiento del talento humano, han demostrado que su efectividad recae primordialmente en el compromiso de los directivos para permitir el crecimiento y autogestión de los colaboradores de las empresas. Sin embargo, también es fundamental el compromiso y responsabilidad que muestren las personas a quien se le delega la autoridad.

En este artículo se destaca que, para que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos, deberán apostar por aplicar estrategias de crecimiento del

talento humano enfocadas en la aplicación del empoderamiento de los colaboradores. Por tal motivo, se han presentado tres casos de empresas transnacionales que cuentan con éxito, reconocimiento social y actualmente se encuentran en expansión, las cuales han recurrido al *empowerment* como estrategia de crecimiento de su talento humano.

Por lo que se considera pertinente que los directivos de las empresas, no importando su tamaño -sean micro, pequeñas, medianas o grandes-, que aspiren a un crecimiento en sus operaciones se hagan la siguiente pregunta: ¿qué beneficios puede traer el *empowerment* en la empresa? ¿cuáles son los requerimientos que se necesitan para poner en marcha el *empowerment*? ¿un buen liderazgo permitirá ejecutar exitosamente el *empowerment*?

Sin duda el poner en marcha el empowerment puede resultar un proyecto ambicioso y de mucho trabajo tras bambalinas, pero que también traerá consigo grandes beneficios no solo para la organización, sino también para los colaboradores, así como a los clientes internos y externos de ésta.

REFERENCIAS

- Arata, Adolfo. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Clarín (2017). *Estimular la autogestión*, Comunicado de prensa (en línea), Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/estimular-autogestion_0_r1VQKxLgf.html.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- EAE Bussines School (2015). *Claves para aplicar con éxito el Empowerment empresarial*, Comunicado de prensa (en línea), Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/claves-para-aplicar-con-exito-el-empowerment-empresarial/>.
- Forbes (2017). *Cómo convertirte en emprendedor desde la oficina*, Comunicado de prensa (en línea), Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/como-convertirte-en-emprendedor-desde-la-oficina/>.
- Kandula, S. (2004). *Strategic Human Resource Development*. India: Prentice-Hall of India Pvt.Ltd..
- Kluyver, Cornelis A. (2005). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A.
- Servitje, R. (2009). *Bimbo Estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson Education.
- Secretaría de Educación de Veracruz. (2013). *Grupos Focales*. Recuperado de: <http://www.sev.gob.mx/educacion-media-superior-y-superior/files/2013/10/Grupos-Focales-version-3.pdf>.
- Vázquez, R. C. (2004). *Refortalecimiento: un debate con el empowerment*. Comunicado de prensa (en línea), Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28438106>
- Wilson, Terry. (2000). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de tus colaboradores*. España: THAU, S.L. Editorial.