

Empowerment: Un cambio en la Cultura Organizacional de las Corporaciones Multinacionales

Brenda Chryssopulos Álvarez

Las compañías multinacionales han logrado establecerse en tan diversos ambientes como países en el mundo, contando con menores o mayores cantidades de recursos humanos, tecnológicos, de capital y de infraestructura. Logran desarrollarse en un entorno socio-económico característico de cada lugar en el que deciden iniciar operaciones y constantemente buscan alcanzar el éxito.

En países con una sociedad menos desarrollada, se ha visto que las compañías multinacionales están asumiendo una importancia creciente. La internacionalización de los negocios, la apertura de los mercados y la tendencia globalizadora han ocasionado que las compañías multinacionales desempeñen un papel cada vez más importante.

Este tipo de corporaciones debe de tener el control necesario de los equipos, métodos, recursos, condiciones de trabajo, y sistemas. Según Bartlett 2005, la principal característica de las compañías multinacionales es que posean inversión directa y cuantiosa en países extranjeros. Para que una compañía se considere multinacional, se exige que intervenga dinámicamente en la administración de los activos en el extranjero y los consideren parte integrante de la corporación, estratégica y organizacionalmente. Además, deben proveer el control administrativo sobre la diversidad de su producto, diversidad funcional y diversidad geográfica. Su desarrollo constante se enfrenta con barreras de distancia, diferencia de idiomas y culturas; sin embargo, se acoplan y aprenden a convivir con ellas. Asumen responsabilidades por áreas y delimitan rendimientos, asimismo el recurso humano que capacitan adquiere un compromiso y llega a compartir los valores de la compañía.

En sus primeras etapas, las empresas internacionales orientaban sus operaciones en el extranjero basados en la compañía matriz. Luego fueron tomando una actitud más abierta, que se basaba en la noción que es mejor conceder a los subordinados en el extranjero, dotados de personal nacional local, un alto grado de libertad administrativa. Se supone que los empleados nacionales conocen mejor las condiciones locales. Adicionalmente se orientaron hacia la integración regional, favoreciendo la integración del personal de las operaciones en el extranjero por regiones. Estos cambios fueron provocados por factores y fuerzas externas que intervienen y obligan a que la organización cambie. Como por ejemplo, la competencia global acelerada, los clientes insatisfechos, la innovación de productos y/o servicios, la tecnología cambiante, y la necesidad de organizaciones más planas y lineales.

Actualmente, la organización en su totalidad, es concebida como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Las relaciones entre las oficinas generales y las subsidiarias son de colaboración, de modo que la comunicación fluya en ambas direcciones. Además los puestos claves son ocupados por gerentes de las más diversas nacionalidades, ésto aporta fortaleza organizacional cuando las diferentes opiniones se reúnen y dan fruto a las directrices de la corporación.

Todas estas características, en la mayoría de multinacionales, forman parte de un esquema de evolución por logros, el cual busca la mejora continua y provee elementos para el fortalecimiento de los procesos. Johnson (2006), menciona que en la actualidad las corporaciones “le dan sentido al trabajo en equipo y permiten que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana, y se convierta en un sistema radicalmente funcional”.

Varios autores han identificado características que llevan a la excelencia de una empresa, tales como atender las necesidades de los clientes y de su personal, especializarse por áreas, poseer una estructura organizacional sencilla, orientarse a la acción, calidad de productos y/o servicios, innovación y solidez financiera. Sin embargo, los resultados y experiencias de las mismas corporaciones, según Knoontz y Weihrich (1998), han demostrado que el éxito puede ser transitorio y que demanda la persistencia en un trabajo intenso por conseguir la adaptación a los cambios que ocurren en el entorno. Es decir, no están estipuladas las características ni maneras de administrar una corporación multinacional de manera tal que la lleven al éxito. Pero se puede afirmar que existen aspectos primordiales, detectados por experiencias pasadas, que la gerencia debe analizar y desarrollar, adaptándolas a las necesidades del personal, el mercado al que se dirige y al que quiere llegar. Claro está, manteniendo siempre la búsqueda constante de mejora en los procesos y en la estructura organizacional de la corporación.

Los líderes de las compañías multinacionales también han tenido que confrontar el cambio constante, poniendo a prueba sus habilidades. Hoy más que nunca, necesitan las técnicas de persuasión y gerencia para adaptarse a los cambios tan rápidos que exige el mundo actual. Los ejecutivos también por su parte deben planear y ganar la aceptación de las nuevas iniciativas, con el fin de no rezagar a la compañía y además, aprovechar las capacitaciones para volverse más competitivo.

Otro punto importante, es que las organizaciones crecen en tamaño y servicios para satisfacer al cliente, pero a su vez se deben conservar como si fueran pequeñas, flexibles, alerta a las necesidades, e interactivas en todo sentido. Sin duda alguna, lo anterior sugiere otro tipo de administración: EMPOWERMENT. Gracias a esta herramienta, se reemplaza la vieja jerarquía, por equipos auto-dirigidos, en donde la información se comparte con todos y los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Empowerment

Johnson (2006), se refirió al empowerment de la siguiente manera:

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 sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Se pueden encontrar muchas definiciones de empowerment, pero la mayoría se refieren al otorgamiento de autoridad, se enfatiza en la necesidad que el trabajador sienta que tiene el control, goce de una sensación de poder personal y tenga la libertad para utilizar ese poder con autodeterminación. El empowerment integra recursos (capital, tecnología, recurso humano, equipo, producción, innovación), utilizando la comunicación efectiva como el canal para alcanzar las metas y objetivos de la compañía.

Se debe entender el empowerment como un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones y en el que el liderazgo emana de equipos de trabajo y no sólo de una persona como ocurría anteriormente. Algunos autores asocian el concepto de empowerment con el de delegación de autoridad. Y es que, estudios al respecto han demostrado que muchos gerentes fracasan a causa de una deficiente delegación de autoridad (Knoontz y Weihrich 1998).

Empowerment significa que los gerentes, supervisores, empleados o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores. La idea del empowerment es que quienes se encuentran directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, suponiendo que poseen aptitudes requeridas para ello. Muy acertadamente comenta Eccles 1995, cuando dice que la idea del empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Los conceptos de delegación y empowerment implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. La responsabilidad debe ser igual al poder que se le atribuya al individuo para ejercer la toma de decisiones. Es decir, si el poder es mayor a la responsabilidad, se ejercerá una conducta autocrática por parte del superior, y si la responsabilidad es mayor que el poder, generará frustración en los subordinados y no podrán desempeñar las tareas. El jefe debe hacerse cargo que los subordinados sean responsables, tanto en el cumplimiento de las tareas que se les encomienda, como de las iniciativas y decisiones que toman. Se debe tener bien claro que la responsabilidad del supervisor no puede delegarse, y por lo tanto tampoco la de los subordinados.

Algunos ejemplos de otorgar autoridad a los empleados son: por medio de círculos de calidad, grupos de trabajo autónomos, equipos de mejora, buscar planes de sugerencias para beneficio y eficacia de la compañía, entre otros. El estado de otorgamiento de autoridad, es probablemente una consecuencia de la valoración que el individuo hace de su propia capacidad para ser efectivo y representar la diferencia para una tarea que él piensa que vale la pena. Ésto implica un grado de libertad para actuar, que él vea que encaja en un determinado contexto (Lashley, 2007)

Los buenos gerentes y supervisores de cualquier nivel de una Compañía no pueden delegar la autoridad sin disponer de algún medio para saber si a éste se le dará un uso apropiado y responde a los planes y metas. De acuerdo con Knoontz y Weihrich 1998, esto se conoce como técnicas de control e influyen en el grado de descentralización. Puesto que algunos superiores no saben como controlar, no están dispuestos a delegar autoridad. Tal vez piensan que les quita más tiempo corregir el error que encargarse ellos mismos de las labores. Les cuesta mucho, descentralizar sus funciones para abrirse a otras nuevas. Descentralizar no supone perder control, así como transferir la toma de decisiones a los niveles inferiores de la organización, tampoco supone eludir la responsabilidad.

Estructura organizacional.

Los niveles organizacionales dentro de las corporaciones influyen directamente en las limitaciones de cada nivel, departamento o segmento. Como tipos de estructuras organizacionales existen tramos de administración amplios, que se asocian con un número reducido de niveles organizacionales y los estrechos, con muchos niveles (*Ver figura 1*). También existe la clasificación de estructuras organizacionales en: tradicionales y en las que involucran al personal. Se analizará cuál es la que permite más fácilmente un desarrollo integral del empowerment.

Todas las estructuras tienen sus ventajas y desventajas. Una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional que una compañía cuyo director general se comunica directamente con los empleados. Las corporaciones multinacionales, generalmente, tienen una estructura bastante grande con muchos departamentos y niveles estrechos, por lo que lograr una buena comunicación se convierte en un reto constante. El orden y los procedimientos para alcanzar los objetivos y metas de la compañía no se pueden ver perjudicados por el aumento de filiales y por ende de personal en general.

Las estructuras tradicionales tienen forma de pirámide, en donde los límites son claros, las funciones especializadas, hay un control por parte de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, y en el que en la punta de la pirámide se encuentran los que planean, mientras los niveles más bajos son los

trabajan. En cuanto a las que involucran al personal tienen forma de círculo o red, porque puede verse como un conjunto de equipos coordinados que trabajan enfocados en un mismo objetivo. En este tipo de estructuras el cliente está en el centro, se trabaja en conjunto, comparten responsabilidad, habilidad y autoridad, el control y la coordinación se dan a través de una comunicación fluida, el poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía. Además los gerentes son los que dan energía, proveen conexiones, coordinan y velan por que la compañía no se salga de su rumbo.

Cambiar a empowerment de una organización tipo pirámide a una organización circular requiere una serie de cambios de mentalidad. Algunos de estos cambios incluyen una drástica reorientación en la percepción del trabajo. Por ejemplo: en lugar de esperar órdenes, tomar decisiones, pasar de un compromiso calculador a un compromiso moral, no ver al jefe como el responsable, los responsables son todos los involucrados en el proceso, en lugar de buscar culpables, resolver los problemas, y aprender a desenvolverse en una cultura orientada a la confianza, en lugar de orientada al control.

Son varias las características que debe tener una estructura organizacional para el desarrollo del empowerment. Una de ella es mantener a todos los niveles sintonizados con los objetivos y manera de trabajar, así se aseguran que el sistema avance. Por ejemplo, exigir a los empleados de los rangos más bajos un servicio de calidad en donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

Sumado a esto, la línea de autoridad debe ser lo más clara posible, desde el máximo puesto administrativo hasta cada puesto subordinado. Así será más clara la responsabilidad de toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. La disciplina juega un papel importante, empowerment no significa relajar el nivel de disciplina; para esto es preciso fomentar el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual permita desarrollar sus actividades adecuadamente. La definición de roles, es determinar el alcance de las funciones de la gente. Esto con el fin que los empleados sepan dónde están parados.

La estructura es la base para la implementación del empowerment, se debe adoptar una estructura de organización que pueda otorgar capacidad de tomar decisiones a los empleados, de forma que fomente el emprendimiento y la sensación de "propiedad" entre los directivos, pero además se debe realizar un cambio de cultura organizacional.

Implementación del Empowerment: Cambio en la Cultura Organizacional.

El primer paso debe ser una evaluación a la organización por parte de todos los miembros de la compañía o representantes de todos los niveles. Se deben preguntar: ¿cuál es la estrategia actual de negocios?, ¿cuál es la estructura actual de la organización?, ¿qué sistema de recompensas y reconocimiento utilizan para los empleados o equipos?, ¿el entrenamiento está canalizado de acuerdo a las necesidades del negocio?, ¿el liderazgo se caracteriza por ser una jerarquía vertical en cuanto a toma de decisiones o en un liderazgo compartido?, y por último, pero no menos importante, ¿se estimula la comunicación con los empleados y si se les responde?. También es necesario una evaluación de persona / puesto.

Actualmente las multinacionales rara vez tienen que experimentar con un cambio tan radical como cambiar su estructura organizacional para implementar el empowerment; pero el hecho de bajar el nivel de la toma de decisiones es asunto mayor, porque requiere de un cambio en la cultura de la empresa. Además, no basta con cederles a los empleados la capacidad de tomar decisiones importantes en cada uno de sus puestos, ni darles incentivos para que mejoren su forma de trabajar; ya que es posible que no se logren los resultados a los que se quiere llegar objetivo de la filosofía del empowerment. Es necesario un cambio en la cultura organizacional.

Cuando a los empleados se les dice que se aproximan cambios, generalmente se preocupan, se preguntan si el cambio los afectará personalmente, se preguntan lo que necesitan para la implementación y acerca del impacto y/o beneficios del cambio. La alta gerencia debe escucharlos y darle respuesta a sus inquietudes para que estén todos sintonizados en el mismo canal. Para integrar a la gente se necesitan relaciones efectivas y sólidas, disciplina (debe existir un orden y definir los roles) y compromiso congruente y decidido en todos los niveles, promovido naturalmente por los líderes y gerentes.

El cambio se debe ir marcando durante el desarrollo de puestos y crecimiento del personal. El crecimiento del empleado, se puede dividir en tres etapas. En la primera es totalmente dependiente, observan y requieren dirección. El gerente da directivas, fija pequeños objetivos y manifiesta la información de los resultados tanto positivos como negativos. En la segunda etapa, el empleado domina bien su tarea, ya no depende del gerente, pero necesita que influya en el nivel de rendimiento y motivación esperada. El papel del gerente en ésta etapa es asignar más responsabilidad, libertad, pedir sugerencias, fijar conjuntamente los objetivos, y crear un ambiente donde fluya la información en ambos sentidos.

Muchos gerentes creen haber terminado cuando llegan a esta etapa, no obstante crear un grupo de alta eficiencia exige un paso más, una tercera etapa, alcanzar que la gente sea interdependiente. Y el rol del gerente pasa a ser el de un

colaborador, que ayuda y aconseja a sus empleados, pide que le informen los resultados, establece parámetros y da más responsabilidad.

Éste cambio que se requiere en el proceso de implementación, implica asignar valores agregados al trabajo, que puedan proponer mejoras significativas. Como por ejemplo, establecer un sistema de sugerencias escritas, donde las mejores ideas se presenten al jefe inmediato. Que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, y además, que el personal se sienta participativo y perciba que su opinión es valorada. Es en este punto donde las reuniones periódicas deben saltar en el escenario. En primer lugar, crean ambientes de confianza, se prestan para liberar tensiones, por lo que cada vez son más relajadas; se detectan a las personas que están más involucradas, y aparte, sirven de capacitación. Éste es un buen momento para comenzar a explicarles la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización. Es indispensable establecer reuniones que se presten para el *feed back* o retroalimentación de los resultados que vayan obteniendo, identificando los que logren un mayor performance; orientando y apoyando a los demás empleados en el alcance de los objetivos laborales y de su desarrollo personal. El resultado es un clima de trabajo más abierto, cálido, humano y permisible dentro de los límites de los valores asumidos.

Para aclarar el concepto de cultura organizacional un poco más, se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso de tiempo. La cultura organizacional se integra o acopla a la cultura del país en el que opera cada filial. Los lemas y/o principios de muchas compañías suelen dar una idea general de aquello en lo que cree una empresa en particular. Por ejemplo, Gottlieb Daimler, padre de la compañía Mercedes-Benz, siempre se refería a la calidad como: "O lo mejor, o nada". En su sitio web expresan, que a pesar de no ser el lema oficial de la Compañía, "ésta máxima, es hoy parte fundamental de la filosofía empresarial... sólo saldrá de la compañía el mejor producto posible dentro de los criterios más exigentes que rigen tanto en calidad como en seguridad".

Otra compañía que refleja su cultura organizacional mediante el lema, es Mitsubishi Motors Corporation (MMC), la cual anunció en junio del 2008, que tendrá uno nuevo, y lo estrenarán en el mercado japonés. Éste será: "Drive@earth" (las palabras "conducir" y "Tierra"). Esta compañía japonesa, lo que quiere transmitir es que, "los automóviles nos conectan al mundo". Es decir, que sus vehículos enlazan a los clientes con el mundo natural que nos rodea. Además, le da importancia a las cuestiones ambientales; ésta corporación tiene la premisa que "sin un ambiente sano ninguna empresa tiene sentido", por lo que asume una posición responsable como empresa fabricante de automóviles.

Como un último ejemplo, se toma una compañía de servicios. DHL Express en Venezuela, bajo el lema: “importar es más fácil de lo que piensa”. Refuerza su oferta del servicio de importación express, le quita un peso de encima a los clientes, canalizando todos los procesos de importar, a un sólo proveedor, y además; toma en cuenta como indica Erika Pérez, gerente de mercadeo y administración de ventas, que “América Latina es una región básicamente importadora de bienes terminados”.

Muchos autores enfatizan en las adaptaciones locales de los procesos mundiales, y en que los consumidores realizan sus propios usos, culturalmente a su medida, de las fuerzas de globalización. Este argumento tiene sus riesgos, en una época donde los autores prefieren destacar la “glocalización” (Robertson, 1992), como forma de aceptar los distintos modos en los que las fuerzas de la globalización han de soportar el acoso de las condiciones y preferencias culturales. Es decir, las corporaciones multinacionales deben conocer los valores, creencias y cultura de los países anfitriones, para así adaptar su cultura organizacional a la cultura local. Ésto con el fin, de alcanzar la aceptación de la gente, sin tener que modificar por completo el producto o servicio al que se dedique.

Por ejemplo, en China los restaurantes tradicionales, son elegantes, con mesas grandes familiares, el menú es bastante amplio y con variedad de precios. Se diferencia entre el rol de la mujer y el hombre, como que, la mujer no puede ingerir bebidas alcohólicas y los hombres sí. En éste contexto, y por lo tanto, consideran que en McDonald’s, la disposición de los asientos es muy abierta y todos los clientes tienen acceso a sentarse donde les complazca, además, su menú no es variado. Lo perciben demasiado ruidoso y poco elegante como para celebrar un evento familiar, asimismo, no acoge la tradición china de sostener roles jerárquicos y sexuales habituales en su cultura. En consecuencia, su percepción general es negativa. Aún que, entre los jóvenes no sea tan rechazado. Un aspecto que les gusta, es algo tan sencillo, como poder ir comer con su pareja y ¡sentarse en una mesa para dos!

Los gerentes y en especial los de mayor nivel, crean el ambiente de una empresa, ellos tienen que adoptar ciertas características y aptitudes que permitan el desarrollo positivo de la corporación. Sus valores influyen en la dirección que ésta sigue. “Valor” puede definirse de muchas maneras, en este caso se entenderá como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es; que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Dentro de los valores se destacan el compromiso, lealtad, solidaridad, perseverancia en los objetivos, mantener relaciones sólidas de trabajo, que permanezcan en el tiempo y no dependa de un estado de ánimo volátil, disposición hacia una cultura de desarrollo humano y por supuesto, una visión que indique la dirección de la empresa.

Deben estar dispuestos a realizar otras tareas que no hayan realizado antes, no pueden estar limitados a las funciones que le competen, en todo momento deben estar abiertos al cambio; así como los empleados de bajo rango deberán tomar la iniciativa en asuntos que antes no tenían ni voz ni voto, así el supervisor y gerentes deberán aceptar tareas nuevas para la implementación constante de mejoras. El papel del gerente en este aspecto consiste en identificar los atributos que ayudan a su equipo a ser más eficientes y aquellos que lo impiden; comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho y asegurar la unidad de los equipos.

En un equipo altamente eficiente, el gerente es uno más de sus miembros. Esto no implica que el equipo de trabajo funcione como una democracia o que el gerente no sea responsable de lo que sucede; más bien es todo lo contrario, se obtendrán mejores resultados liderando y no dirigiendo en el sentido tradicional de la palabra. Un importante mandato para los gerentes es ayudar en el crecimiento de sus empleados, éstos son los considerados con mayor influencia positiva y los que logran ganarse más rápidamente la confianza de sus subordinados.

Dado que es responsabilidad gerencial crear el ambiente para el eficaz y eficiente cumplimiento de metas grupales, los gerentes y supervisores deben promover oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Este tipo de trabajadores asume riesgos personales al iniciar cambios y espera que se le recompense por ello. A veces correr riesgos razonables resultará en fracasos, lo que sin embargo debe tolerarse. Las ideas de las personas innovadores suelen ser contrarias al “saber convencional”. Muy a menudo estas personas no son del todo aceptadas por sus colegas ni sus contribuciones suficientemente apreciadas. No es de sorprender entonces, que los emprendedores tiendan a abandonar grandes compañías para montar sus propias empresas.

Por ejemplo, cuando Steve Wozniak no pudo realizar en Hewlett – Packard su sueño de fabricar una microcomputadora, dejó esa prestigiosa compañía para formar (junto con otro empresario) Apple Computer. O como cuando Art Fry, miembro del coro de una Iglesia, se le caían los separadores que colocaba en su himnario y luego le costaba mucho trabajo volver a encontrar los himnos indicados. Necesitaba una tira de papel adhesivo que se pudiera desprender fácilmente de la página en la que se pegara sin dañarla. Pero producir un pegamento con la adherencia adecuada no fue tan sencillo. En 3M, donde trabajaba Fry, no le dieron mucha importancia a la idea. Sin embargo perseveró en su meta y el resultado fueron cuadernos de notas Post-it; los que habrían de convertirse en un producto muy rentable para 3M.

Los líderes con empowerment delegan tareas, ejercen control, fomentan la iniciativa, proporcionan retroalimentación y refuerzo a la empresa. No sólo facultan a otra gente, sino que desarrollan confianza ésta. El aumento de las habilidades

de liderazgo es un proceso continuo, o al menos así debería ser, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de empowerment, se puede decir, que se entrenan para el éxito. Pero hay que tener cuidado con este entrenamiento, no se debe esperar que los líderes o las personas en estas posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades y que se conviertan en ejemplo para los demás.

La transformación de una cultura organizacional lleva su tiempo. Demanda el cambio de valores, símbolos, mitos y conducta. Una visión clara de un propósito común incita al compromiso. Cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce auto dirección y control, se siente comprometido con sus propios planes. Sin embargo, siempre es preciso reforzar los valores mediante incentivos.

El sistema de remuneraciones de una compañía es un componente clave de la gerencia general para atraer, motivar y satisfacer a sus empleados. A mayor remuneración, menor posibilidad que sean productivos. (Beer y Walton, 1995). Sin embargo, en ocasiones, lo que se espera que haga y lo que hace son dos situaciones muy diferentes. No siempre una buena remuneración significará productividad.

Los programas de reconocimiento tanto psicológico o intrínsecos (satisfacción personal por la tarea realizada, sentimiento de influencia, el ambiente de trabajo, delegar responsabilidades para aumentar la participación) como en concreto o extrínsecos (dinero, ascensos, privilegios, reconocimientos) aumentan los sentimientos de orgullo y autoestima en los empleados. Pero para esto es necesario conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de la gente. Es muy común que comparen su aporte con los resultados y su salario con el de otros compañeros u otros puestos similares en otras compañías. Por falta de comunicar una franca evaluación del desempeño, a los empleados se les hace más difícil desarrollar un punto realista de su propio rendimiento, lo que puede aumentar la insatisfacción al recibir un incentivo el cual considera que no es suficientemente equitativo al esfuerzo dado. Las organizaciones no acostumbran a dar información precisa de los sueldos, lo que se presta para subestimar la paga de los compañeros.

Surgen problemas en la práctica a causa de factores que no son tomados en cuenta por los directivos y que afectan la importancia de la paga. Como por ejemplo, el momento en la carrera que se encuentre el empleado. La remuneración que recibe un empleado en el primer año de estudiante no va a ser lo que espera otro que está finalizando sus estudios. A pesar que ambos tengan el mismo puesto. Otro ejemplo, puede ser la cultura nacional, los empleados en Estados Unidos esperan un ascenso de puesto y/o salario, mientras que los de Japón están acostumbrados a los ascensos lentos y esperan seguridad de empleo y beneficios por antigüedad.

Beer y Walton 1995, comentan que existen sistemas para mantener la equidad entre los empleados y tener contentos a los empleados con la paga. Hacen la división por evaluación de oficios, evaluación de personas y habilidades y por antigüedad. Las consecuencias de la falta de equidad a los empleados con respecto a los mercados externos de trabajo son potencialmente graves para una compañía. Sin embargo los costos de mantener esa equidad son también elevados. Entonces existe una tensión continua en relación a este tema.

Evaluación de oficios: se evalúan las condiciones de trabajo, conocimientos técnicos necesarios, habilidades gerenciales requeridas e importancia para la organización. Se hace una investigación de salarios, se toma la legislación vigente, las condiciones del mercado y la voluntad de pagar por parte de la compañía para establecer un límite superior y uno inferior de salarios. El problema de este sistema es que la clasificación de cada oficio limita los aumentos que un empleado pueda obtener de modo que un avance significativo de posición y remuneración sólo se obtendrá mediante ascensos. Esta necesidad puede hacer que los técnicos los busquen en posiciones administrativas, aún cuando sus verdaderos intereses y habilidades están en el trabajo técnico. Y ¿si no hay ascensos disponibles? Las necesidades de los empleados en cuanto avance y progreso se ven frustradas. Además este sistema causa cierta pérdida de flexibilidad para el traslado de personas dentro de la organización. Si es a un cargo de categoría inferior en la paga, el temor de menor paga y pérdida de categoría aumentará la posibilidad de una negativa por parte del trabajador. Aunque algunas empresas hagan la excepción de mantener el salario por encima de los límites del nuevo puesto, se tiene la percepción de pérdida.

Evaluación de personas y habilidades: aquí van de los menos calificados a los más calificados. Se fomenta la adquisición de nuevas habilidades. Tiene la ventaja de la flexibilidad para trasladar a los empleados de un puesto a otro e introducir nueva tecnología. El mayor beneficio es que se les comunica a un interés por su desarrollo personal. Aumentando el bienestar del empleado y por ende la eficacia organizacional. Con este sistema se evita perder buenos especialistas y quedarse con malos gerentes. Pero al igual que el anterior tiene sus desventajas; ¿Qué pasa cuando llegan al más alto nivel? se requiere de una fuerte inversión en capacitaciones e incentivos para que éstos no abandonen la corporación. Este sistema funciona con un clima de confianza y en organizaciones donde son indispensables los trabajadores calificados y que requieren flexibilidad.

El tercer sistema, *por antigüedad*, ya fue mencionado con el ejemplo de los japoneses. En Estados Unidos, los sindicatos son los más partidarios de este sistema porque creen que en los otros, aumenta el paternalismo, la injusticia y las desigualdades.

En fin, cada compañía elegirá su sistema de equidad, lo que no deja por fuera el hecho que se pueda desarrollar con empowerment. La implementación exitosa

depende en gran parte en la curva de aprendizaje y en la resistencia al cambio de la corporación. Las empresas que han experimentado el empowerment han dado resultados positivos en sus colaboradores, por citar algunos de ellos:

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad de lo que realiza, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- No se sienten perdidos en sus labores, tienen el control sobre su trabajo.
- Tienen el poder de decidir sobre la forma en que ejecutan sus tareas.
- Su trabajo es significativo.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Sus opiniones son escuchadas.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

¿Puede fracasar el Empowerment?

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empowerment, pueden fracasar sin lograr los resultados deseados. Son varias las causantes de un resultado negativo; sin embargo, una de las que tiene más peso es la falta de comunicación, cuando no todos los involucrados están enterados de lo que se trata, y cuáles son los resultados que se esperan de él, es muy difícil alcanzar el éxito que busca el empowerment.

De no incorporar algunos de los factores fundamentales que abarca el Empowerment, como apoderar a los empleados, satisfacer el cliente externo e interno, retener y atraer a los empleados adecuados, fluidez y claridad en la comunicación; los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres. De acuerdo con Bryman 2007, la investigación realizada en otras organizaciones, sugiere que cuando el otorgamiento de autoridad se restringe más allá de un nivel aceptable para las personas que la reciben, o cuando determinados individuos sienten que las recompensas de esa autoridad otorgada no se repercuten en ellos, la iniciativa es menos efectiva para despertar el entusiasmo y la energía que se pretendían.

Los empleados quieren ser tomados en cuenta, esto produce a su vez una sensación de pertenencia, realización y autoestima. Por lo que ignorar los

sentimientos e ideas del personal, se puede convertir rápidamente en soga para el mismo cuello.

En algunos casos la cultura de servicio al cliente, pasa desapercibida, se olvidan que los mismos compañeros de trabajo se convierten en clientes también. Si hay roces constantes a nivel interno, o peor aún, entre departamentos complementarios, ¿Cómo se pretende ayudar a los clientes externos con éxito? La forma de operación de la empresa, es en muchos casos, lo que inhibe, obstaculiza, o perjudica la actitud de servicio espontánea en sus colaboradores. La práctica común de acudir a los supervisores para solucionar problemas de servicio interno, mina las relaciones entre departamentos, y hasta llegan a ocasionar cambios en las opiniones de los supervisores. Incluso los ejecutivos, comienzan a perder credibilidad ante el cliente, por los mismos problemas reflejo de la realidad de la empresa.

Es bien conocido que, es más fácil ver los errores de los demás, que los propios. Pues con las compañías pasa lo mismo. La gente que trabaja dentro de ella ni se percata de las cosas que van mal, y si lo notan, lo ignoran. Así como se citaron los aspectos y resultados positivos del empowerment, se citarán algunos aspectos malos, o no tan buenos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento:

- Casi nadie se emociona por asuntos relacionados con el trabajo. Se emocionan por cosas que están fuera de él.
- A la gente sólo le importa el pago, sus vacaciones y pensiones.
- Es muy común escuchar la actitud negativa de algunos empleados como: “deja para mañana lo que puedes hacer hoy”, o “no hagas algo que no tengas que hacer”, y “haz lo menos posible”. En resumen, no se asume más responsabilidad de la necesaria.
- El día transcurre en cámara lenta, hasta que se acerca la hora de irse a casa.
- No importan las mejoras, la gente le teme al cambio, y no se creen capaces de superarlo.
- Se motiva a la gente y se dan incentivos, pero reflejan resultados de corta duración.
- Los grupos y equipos de trabajo consideran las reuniones como una pérdida de tiempo.

Las compañías que han tratado de mejorar éstas situaciones, prueban con métodos como las charlas motivacionales, círculos de calidad, salarios más altos, sistemas de sugerencias, más entrenamiento, equipos de trabajo, seguridad laboral, y buscar relaciones más cercanas; pero no alcanzan resultados significativos. Hay momentos que la situación se convierte realmente difícil, y el que sistema no funciona, por más empowerment que quiera implementar la gerencia, si al resto del personal no le interesa. Esto sucede cuando ya se tiene

una cultura conformista generalizada, por ejemplo, cuando los puestos pertenecen a la compañía y no a la persona, que de paso, no sabe si lo que hace está bien o mal, porque además no tiene control.

En cuanto a los directivos y supervisores, ya se destacó la importancia de éstos para que vaya por buen camino la implementación del empowerment. Por lo tanto, si éstos no están dispuestos a realizar tareas que no habían hecho antes, se limitan en sus funciones y toman actitudes negativas ante el cambio; obtendrán resultados negativos. Es primordial destacar el grado de motivación del supervisor o gerente, si es por motivos intrínsecos, como satisfacción personal, sentirse apto y capacitado para el puesto, buena reputación, o motivos extrínsecos, como el factor económico o un ascenso de puesto. De tener una baja o nula motivación, es necesario conocer los orígenes de la insatisfacción.

La unidad básica de una organización con empowerment, no es el empleado que alcanza resultados positivos, sino un grupo de gente coordinada. Los líderes, según la filosofía del empowerment, deben aprender a dar un paso atrás y contribuir a un ambiente que permita el crecimiento de los otros. Hay un aspecto que no puede pasar desapercibido, se refiere a la disposición por parte de los supervisores y gerentes, a permitir que los demás cometan errores. El costo debe considerarse una inversión en el desarrollo personal de los individuos. Claro que deben contar con asesoría constante para disminuir el rango de errores.

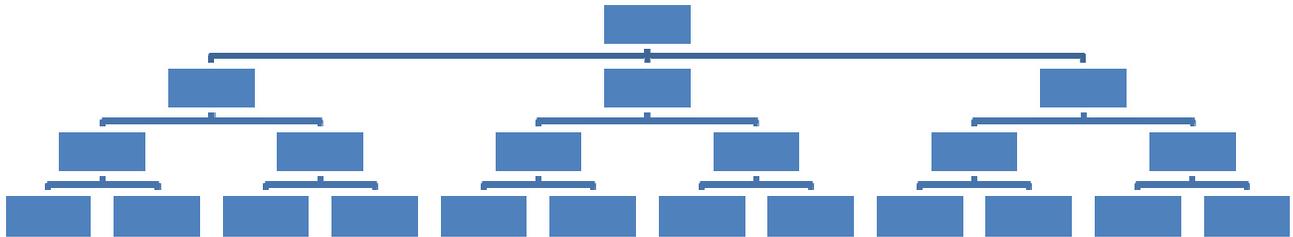
Es imposible que a medida que una empresa crece una sola persona ejerza en su totalidad la autoridad de tomar decisiones; en cuanto este límite se rebasa, la autoridad debe delegarse a los subordinados, quienes en consecuencia tendrán que tomar decisiones en el área de trabajo asignada. Tal y como se mencionó al principio de éste artículo, entre mayor sea la cantidad de niveles departamentales que tenga una compañía, más se complicará la comunicación. Por lo tanto, la alta gerencia debe comunicar los planes, fracasos y éxitos, resultado de los procesos y cambios implementados en la corporación. Cuando la gente está enterada de la situación corporativa real, y entiende la dirección de su empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Seguramente en el camino al empowerment se encontrarán éxitos y fracasos, tal vez, los que están al mando del entrenamiento, se desmotiven, y dejen de creer en el sistema, lógicamente el ser humano es complejo y muy diferente unos de otros; frente a lo cual se debe mantener firmeza y una actitud ecuánime, si es que realmente se desea una organización que afronte exitosamente los desafíos del entorno cada vez más cambiante y competitivo.

Empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en las ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la corporación, que se traducirá en un cambio en la cultura organizacional.

Figura N° 1

Organización con tramos estrechos:



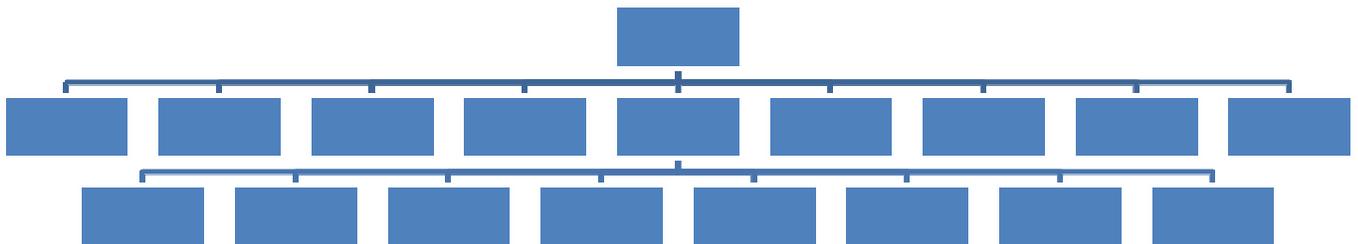
Ventajas:

- Estrecha supervisión
- Estricto control
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas:

- Los supervisores tienden a involucrarse en exceso en el de los subordinados
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

Organización con tramos amplios:



Ventajas:

- Los superiores se ven obligados a delegar.
- Se deben establecer políticas claras.
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas:

- Tendencia de los supervisores, saturados de trabajo, a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- Riesgo de pérdida de control para el superior.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Bibliografía

Bartlett, C. (1995). Retos motivaciones y mentalidades de la administración de compañías multinacionales. Oficio y Arte de la Gerencia. Vol. II. Selección de Joseph L. Brower. Escuela Empresas de Harvard.

Beer, M. y Walton, R.E. (1995). Los sistemas de remuneración y el papel de la compensación. Oficio y Arte de la Gerencia. Vol. II. Selección de Joseph L. Brower. Escuela Empresas de Harvard.

Guest, D., Peccei, R y Thomas, A. (1993) “The impact of employee involvement on organizational commitment and “them and us” attitudes”. Industrial Relations Journal, Vol.24 N°3.

Johnson, Y. (2006). Definición de empowerment. [En línea]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/default2.asp

Koontz, H y Weihrich, H. (1998) Administración, una perspectiva global. (11a Ed.)

Noren, D., Bryman, A., Stillman, T., Eckhardt, G., Houston, M., Livesey, S., Lashley, C., Boje, D., Driver, M., Cai, Y. (2007). El estilo McDonald's, Métodos para conectar con el consumidor. Deusto.

Robertson, R. (1992).Globalization: social theory and global culture. Londres Sage Ltd.

Sparrow, R.T. (1994). “Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes”. Hospitality Research Journal. Vol. 17 (N° 3).

Tony Eccles. (1995). "The Deceptive allure of empowerment". (5a Ed.) Chicago.

Walton, R. (1995) De control a compromiso en el lugar de trabajo. Oficio y Arte de la Gerencia. Vol. II. Selección de Joseph L. Brower. Escuela Empresas de Harvard.

Revista DINERO. Artículo de Rodríguez, D. DHL incrementa servicios de Import Express. Grupo Editorial Producto, Venezuela. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com.ve/198/portada/transporte.html>

Página web oficial de Mercedes-Benz. Disponible en: http://www2.mercedes-benz.es/content/spain/mpc/mpc_spain_website/es/home_mpc/passenger_cars/home/passenger_cars_world/heritage/historia_de_mercedes-benz/el_eslogan_.html

Artículo Publicado por Scott Hebron en Ecología, Industria, Mitsubishi el 18 Junio, (2008). Mitsubishi estrena un nuevo lema. [En línea]. Disponible en: <http://www.motorspain.com/18-06-2008/marcas/mitsubishi/mitsubishi-estrena-un-nuevo-lema.html>