

Empoderamiento

La concesión de poder o empoderamiento, liderazgo y emprendimiento son tres actitudes que están estrechamente vinculadas entre sí. No se puede hablar de un líder si no ha adquirido poder, ni de un emprendedor social sin liderazgo.

El empoderamiento quiere decir que la persona usa sus recursos disponibles, como su cuerpo, juicios y emociones a fin de actuar en forma coherente para lograr mayor potencia en sus acciones y efectividad en sus resultados.

La adquisición de poder se puede ejercer a través de la expansión de capacidades de aprendizaje, donde la persona, guiada por un experto, se concentra en sus recursos personales, imagina nuevas posibilidades de actuación y actúa en la dirección que la llevará a lograrlo; esto requiere trabajar tres dimensiones de lenguaje que constituyen al ser humano: cuerpo, emoción y lenguaje.

Con el lenguaje se aprende a cambiar juicios negativos por positivos, hacer nuevas declaraciones para moverse en un mundo de mayores posibilidades. En el ámbito de las emociones se trabaja en la generación de estados de ánimo, sobretodo en pasar del resentimiento o resignación a la ambición, pues el estado de ánimo incita a alcanzar estas posibilidades.

Por último, al trabajar con el cuerpo se aprende a usarlo en forma más afectiva en la expresión y comunicación de las emociones, juicios y acciones.

El líder, en su función de agente transformador, está en contacto con una sensibilidad histórica de los espacios sociales y sus prácticas de donde surge la identidad de las personas y las cosas.

Empoderamiento

Todo emprendedor es un líder y, por lo tanto, debe tomar conciencia de que a él le corresponde:

- Indagar la realidad, desarrollar una visión de la oportunidad que represente beneficio para la organización o comunidad.
- Asumir la responsabilidad de los riesgos. Movilizar, coordinar y transferir responsabilidad y compromiso a equipos, los recursos necesarios para producir el cambio y conseguir la visión.
- Ser catalizador del cambio para mejorar los resultados de la acción social, que son significativos para la sociedad.

Una de las tareas del emprendedor es entender las funciones de su equipo, asignar actividades y responsabilidades y coordinar eficientemente, pero asumiendo su función gerencial.

Ética actual

La ética presenta las creencias tradicionales, las normas sociales y los valores comunes de la sociedad. Sin embargo, en un mundo que cambia a ritmo trepidante, las creencias comunes dejan de ser comunes y también empiezan a “globalizarse”, por lo tanto los principios y valores “se están transformando de una manera acelerada a través del proceso de globalización”.

Empoderamiento

¿Qué es Liderazgo?

El diccionario dice que “dirigir” es ir a la cabeza, o junto con alguien, para mostrar el camino; guiar, marcando la dirección, curso o acción (Barnhart, 1963).

Los gerentes planean, organizan, programan, elaboran presupuestos y facilitan la realización de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de la corporación.

Los líderes crean visiones, traducen la visión en acción y tienen aspiraciones y empatía.

¿Qué valores se admiran más en los líderes? La respuesta a lo largo de muchos años y de muchos grupos diferentes dicen que los valores son: honestidad, competencia, visión, inspiración, inteligencia, justicia, etc.; resulta interesante, que la honestidad es siempre el valor más importante tanto en individuos como entre grupos.

Se cree que los líderes nacen, no se hacen.

El liderazgo visionario cree que el ingrediente crucial es la visión y la capacidad de movilizar a la gente hacia un futuro significativo (Bennis y Nanus, 1985).

El liderazgo se genera de las experiencias propias, no se hereda.

Otra idea de liderazgo propone que este obliga a actuar a los seguidores para alcanzar ciertas metas que representan los valores y la motivación, los deseos y las necesidades, los objetivos y las inspiraciones, tanto de los seguidores como de los líderes (Burns, 1978).

En este caso, el liderazgo introduce la importancia de la relación entre seguidores y líderes.

Existe una tendencia incipiente a entender el liderazgo como una acción basada en valores y propósitos compartidos.

En última instancia, el liderazgo implica autenticidad, y esta exige integridad. Ahí están las simientes de la paradoja de liderazgo.

Empoderamiento

Ética y Liderazgo Corporativo

En medio de tantos cambios extraordinarios, los líderes deben presentar una visión significativa y convincente.

El liderazgo emana de la confianza y esta se basa en la comprensión común entre la gente.

La ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y la comunidad en las que actúan (Bennis, 1998). Por lo tanto, la ética no es solo cuestión personal sino interpersonal.

Cultivar los valores compartidos, una serie de creencias contra las cuales todas las decisiones puedan evaluarse y comprobarse, es cada vez más la base sobre la que construyen las estrategias de largo plazo y su puesta en práctica exitosa.

En éste ambiente, el hecho de que el liderazgo no alinee la ética y los valores con sus estrategias de negocios y planes operativos representan costos potencialmente altos y, sin duda, muchas oportunidades perdidas.

La puesta en práctica exitosa de una estrategia exige no solo el compromiso físico e intelectual de la gente, sino también el sentido de los valores y propósitos compartidos, en combinación con su compromiso emocional y espiritual.

Aquel que sabe, debe mandar. Y el que no sabe, debe obedecer.

Proverbio Italiano

Empoderamiento

El desafío final, para los líderes actuales es preparar a los del futuro. Los laureles serán para el líder que no se centra en el logro personal, sino que está dedicado a desarrollar el talento, la creatividad y el potencial humano limitado de otras personas.

Estos líderes saben que hay que ser fieles a algo más grande que el sonido de nuestra propia voz (Campbell y Moyers, 1988).

Estos líderes saben que si pretenden que las compañías sean exitosas y se revitalicen, tienen que poblarse de individuos vitales y maduros.

Referencia:

Soto Pineda, E, (2007).Ética en las Organizaciones (1ª). México, The McGraw-Hill

Habiendo observado que en la vida industrial del presente, el potencial del ser humano solo se utiliza en muy pequeña parte, ha aparecido una tendencia llamada Empowerment, ésta tiene el propósito de liberar ese potencial, y su empleo ha comprobado que el ser humano cuenta con las competencias necesarias para tomar las decisiones de operación sin necesidad de consultarle al jefe, pero acatando las políticas establecidas como límites orientadores de la toma de decisiones.

La persona madura quiere ser libre y para serlo debe tener sentido de responsabilidad. Por ello, en el estudio de competencias para el trabajo, algunos estudiosos hablan de la necesidad de:

- a) Saber (conocimientos).
- b) Saber ser (valores compartidos).
- c) Saber hacer (capacidad de poner en práctica sus conocimientos, destrezas y habilidades en el trabajo).
- d) Saber mantener conductas positivas (orden, cooperación, trabajo en equipo, etc.).

Empoderamiento

Por lo tanto, la conclusión es que para ir cambiando de centralización en el jefe a la descentralización en el subordinado, se debe ir modificando de acuerdo con el desarrollo de la madurez tanto emotiva o conductual, como profesional de los colaboradores.

¿Qué es la Madurez?

La clave para conocer el estilo de mando adecuado que se debe adoptar es el grado de madurez de los subordinados.

¿Y qué es la madurez?

La disposición que una persona tiene para ponerse en contacto con un conjunto siempre creciente de responsabilidades, intereses, experiencias y amistades.

Es decir, un individuo es emocionalmente maduro cuando:

- Conoce sus objetivos y se consagra a su misión hasta cumplirla.
- Acepta responsabilidades
- Usa su propio criterio y ha logrado autonomía.
- Comprende que debe dar y además de recibir.
- Exige sus derechos y respeta los de los demás.
- Tiene confianza en sí mismo.
- Vigila su conducta y sabe el efecto que causa en otros.
- Es flexible y se adapta a las circunstancias.
- Toma sus decisiones y acepta las críticas de sus errores sin ofenderse.

En el proceso de maduración de un ser humano hay varios factores determinantes, como la influencia familiar, los hábitos, las experiencias acumuladas, la educación escolar y el medio ambiente.

Empoderamiento

Las características de inmadurez son:

- Pasividad.
- Dependencia.
- Intereses imprecisos y superficiales.
- Posición subordinada.
- Falta de conciencia en el yo.
- Pocas maneras de comportarse.

La Motivación, los Incentivos y la Moral (Políticas de Reconocimiento)

La motivación es el conjunto de factores capaces de impulsar la conducta de un hombre hacia determinados objetivos o ideales.

Su estudio es exageradamente complejo debido a que el hombre es un ser biopsicosocial, es decir, formado por tres aspectos: biológicos, psicológicos y sociales.

Para poder motivar adecuadamente a los recursos humanos de una empresa se requieren investigaciones profundas, pues el trabajo es considerado por mucha gente como un medio para obtener cosas, por lo que en la mayoría de las veces, el trabajo en sí mismo no logra ser suficientemente motivador.

A todo el personal que trabaja en una empresa se le debe dar un motivo para desempeñar su trabajo. Tal motivo puede ser positivo o negativo.

Empoderamiento

En el primer caso se le denomina incentivos, que pueden ser de este tipo:

- Posibilidad de ganar más dinero.
- Seguridad de mantenerse en su puesto.
- Posibilidades de ascenso.
- Obtención de reconocimiento y respeto gracias a un buen desempeño.
- Fomento de la creación de grupos informales dentro de la empresa buscando la cooperación y la colaboración.

La motivación negativa o presión puede presentarse con actos de este tipo:

- Amenazas de cese.
- Regaños y castigos.
- Crítica.
- Provocando el aislamiento personal.

La moral es la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su trabajo, la empresa y su superior inmediato, puede ser individual y colectiva:

- **Individual:** el grado de satisfacción, optimismo y seguridad que siente una persona en relación con su trabajo.
- **Colectiva:** el clima o atmósfera de trabajo general por las actitudes combinadas de un grupo de personas hacia sus trabajos.

Los objetivos referentes a este tema son:

- Definir la motivación, los incentivos y la moral.
- Analizar las situaciones como: madurez y motivación de las personas que colaboran.
- Establecer un buen sistema de incentivos de la empresa.
- Precisar la importancia que tiene una buena moral dentro de una empresa y detectar las repercusiones que tendrán sobre la misma.

Empoderamiento

La Vocación y los Incentivos

Tener vocación para una actividad es emplear un esfuerzo mínimo para obtener el máximo rendimiento.

Al estar bien ubicada la persona en su trabajo, siente mucho gusto para desarrollar sus actividades correctamente, dando lugar con ello a su propio progreso.

Al nacer, cada persona trae potencialidades especiales que ha heredado de sus padres mediante los genes y que si encuentra ambiente propicio pueden desarrollarse, permitiéndole a las personas llevar a cabo con éxito determinados tipos de actividades.

Entonces la vocación se forma así:

$$\text{Vocación} = \text{aptitudes} + \text{intereses}$$

Las aptitudes son cualidades naturales o genéticas indispensables para desarrollar con eficiencia una actividad.

Los intereses, son reacciones emocionales que provocan que nos agrade hacer algo con entusiasmo.

Empoderamiento

Se pueden presentar tres situaciones típicas en la administración de los recursos humanos de una empresa:

- A una persona se le dan incentivos que logran despertar su interés por el puesto que ocupa, pero no tiene las aptitudes necesarias.

En este caso ha fallado el proceso de selección de personal de esa organización y, en consecuencia, no podrá haber una buena administración del personal en virtud de “quiere pero no puede”.

- Cuando el trabajador tiene las aptitudes necesarias para desempeñar su actividad, pero no posee ningún interés en ella, la motivación, los incentivos y la moral adquieren mucha importancia para sacarlo de su estado negativo – emocional de que “puede pero no quiere”.

- En cambio, cuando un empleado tiene vocación total para desempeñar su trabajo (aptitudes + intereses) se ha logrado la eficiencia ideal en la administración de nuestros recursos humanos. En este caso la persona “puede y además quiere”.

Un ejemplo de este último caso fue Edison, el hombre que comía y dormía en su propio laboratorio y trabajaba 18 horas al día. Pero él no lo consideraba trabajo. “Nunca trabajé en mi vida – exclamó -; todo fue diversión”.

Empoderamiento

Los Sistemas de Incentivos

Existen dos tipos de incentivos:

1. Incentivos monetarios: Consisten en obtener una remuneración adicional mediante un aumento de la productividad, que pueden combinarse tanto con el pago por tiempo como con los planes de pago a destajo.

- Propósitos para la dirección: mayor productividad, mejor utilización de los recursos y aumento de espíritu de trabajo de los empleados.
- Propósitos para el empleado: remuneraciones proporcionales a su esfuerzo, satisfacción de que reconocen su esfuerzo, un mayor nivel de ingresos.

2. Incentivos inmateriales: se dan a parte de las recompensas monetarias y que permite a la dirección mantener el interés de los empleados aun cuando caiga el estímulo de los aumentos de salario, que pierden su efectividad motivadora cuando el trabajador se acostumbra a ellos o ha rebasado el límite de satisfacción plena de sus necesidades primarias.

Ya satisfechas sus necesidades primarias, el dinero o salario deja de ser la clave de todas sus satisfacciones y adquieren importancia otro tipo de incentivos llamados inmateriales, ejemplos:

- Ambiente de trabajo agradable.
- Sistema de sugerencias.
- Atención personal a cada empleado.
- Competencia dentro de la empresa.
- Privilegios especiales.

Empoderamiento

Lo fundamental de los incentivos es que si están bien establecidos, ayudarán a darle una guía inteligente a los recursos humanos de cualquier empresa.

La Moral

Recordemos que la moral es la combinación de las actitudes que el empleado mantiene para con su trabajo, la empresa y su supervisor inmediato.

Periódicamente la empresa debe evaluar o medir la moral existente en el personal. Para esto, se utilizan diferentes métodos:

- Método de entrevista: obtener la opinión del trabajador en forma privada.
- Método de orden y rango: el trabajador anota, de acuerdo a su criterio, lo que la empresa requiere para conservar alta moral.
- Método de escuchar: una persona preparada desempeña el papel de espía.
- Método de operación subjetiva: consideraciones hechas por supervisores, ejecutivos o asesores en asuntos de moral y manejo de personal.
- Método de reunión: juntas y sesiones de diálogo para hacer acuerdos sobre cómo conservar el entusiasmo.
- Método de cuestionarios: cuestionarios que el trabajador llena en su casa y al otro día los deposita en un buzón que le garantice no ser identificado.

Delegación de Autoridad

Es el proceso que nos permite conferir a un colaborador el cargo de realizar una tarea, concediendo la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Empoderamiento

Ventajas de la Delegación:

> **Directivo**

- Ahorra tiempo y gestión.
- Potencia capacidades gerenciales.
- Libera presión del trabajo inmediato.
- Reduce costos de la empresa.

> **Empleado**

- Incrementa participación y motivación.

Desventajas de la Delegación:

- Son frecuentes en un tipo de dirección autoritaria.
- Puede llevar al fracaso del director porque siente que pierde autoridad y/o no confía en sus subordinados.
- Delegación de tareas sin justificación.

> **Barreras del delegante:**

- Falta de experiencia del trabajo a delegar.
- Inseguridad..
- Temor a no ser aceptado.
- Incapacidad para explicarse.
- No saber dar seguimiento.

Empoderamiento

> **Barreras del delegado:**

- Falta de experiencia.
- Incompetencia.
- Desorganización.
- Sobre carga de trabajo.
- No querer responsabilidades.

Procesos de Ajuste

Rotación de personal

El término rotación de personal se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condiciona la moral y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y externos de la organización.

Causas:

Puede haber infinidad de causas que provocan rotación de personal en una empresa, esto puede depender de su tamaño, giro, ubicación geográfica, etc. Según estudios recientes, las causas posibles imputables a la empresa son las siguientes:

- Contratación masiva provoca mal reclutamiento.
- Falta de integración de los objetivos del empleado con los de la empresa.
- Bajos salarios.
- Condiciones de trabajo desfavorables.

Empoderamiento

Posibles Soluciones:

Dependiendo de cada empresa pueden ser:

- Hacer una planeación estructural de los métodos de selección de personal.
- Definir las características que debe reunir el personal seleccionado.
- Capacitar en forma adecuada al personal.
- Calcular salarios justos en base a las funciones del personal.
- Integrar adecuadamente al personal nuevo con todas las áreas de la empresa.
- Conjuntar los objetivos de la empresa con los del personal.

Referencia:

Villanueva, A, (2010). De Los Recursos Humanos Al Capital Humano (1ª.). México, Trillas