

# EMPODERAMIENTO EN EL TRABAJO EN EQUIPO EMPRESARIAL

Ensayo

PRESENTADO POR:

MYRIAM SONIA RODRÍGUEZ GUAMPE

Cód. d4007987



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C.

2014

## INDICE

INTRODUCCIÓN	3
EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. FUNDAMENTOS ANALÍTICOS.	7
ORGANIZACIÓN Y EMPODERAMIENTO EN EL TRABAJO EN EQUIPO.	10
Trabajo en Equipo.	10
Empoderamiento	22
Sinergia. Desarrollo Personal y Desarrollo Organizacional.	26
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS	30
ANEXOS	32
Anexo 1. Síntesis de Principales Enfoques en la Administración de Empresas	33
Anexo 2. Síntesis de Resultados del Experimento de Hawthorne de Elton Mayo	34
Anexo 3. Aspectos esenciales en los que un grupo se diferencia de un equipo	35
Anexo 4. Diferencias entre personas maduras (asociado al liderazgo) e inmaduras	36

# **EMPODERAMIENTO EN EL TRABAJO EN EQUIPO EMPRESARIAL**

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones empresariales del contexto actual enfrentan múltiples situaciones internas y externas que hacen cada vez más complejas sus posibilidades de desempeño adecuado y sostenibilidad, porque los entornos son altamente cambiantes, se presentan diversos retos y amenazas, se amplía la competencia y se expanden los mercados, se dan acelerados cambios tecnológicos y se requieren altos estándares operativos para poder diferenciarse, proyectarse y crear impactos favorables para la sociedad.

En este sentido, el “cómo” organizarse, “cómo” desenvolverse, “cómo” actuar, es una importante preocupación para garantizar un desempeño exitoso y proyectarse hacia el futuro según lo que estipula cada firma en cuanto a su visión. De acuerdo con las experiencias destacadas en el mundo empresarial y con los desarrollos teóricos en el campo de la gestión, se han construido modelos, teorías y recomendaciones para aplicar en las empresas, las cuales ofrecen resultados teniendo en cuenta el caso particular y la forma en que se realizan.

Muchas de estas formulaciones teóricas y propuestas se centran en el desarrollo del Talento Humano, como principal activo de la organización, lo cual comprende retos en cuanto al hecho de que éste se compone de las aportaciones individuales de cada uno de los miembros que hacen parte de la misma, y por tanto, opera de manera compleja ya que implica el establecer relaciones interpersonales adecuadas, para garantizar armonía y sintonía tendiente a que se minimicen las interferencias dentro de los procesos.

“Todo diseño organizacional reflejado en una estructura no representará nada si no se toma en cuenta el elemento humano; el trabajador que dará vida y

funcionamiento a cualquier sistema preconcebido. Se puede tener el mejor diseño en el papel, pero hasta que no se opere en el día a día, no generará valor, y son las personas las llamadas a darle identidad a la institución.

Los trabajadores adscritos en las diversas unidades orgánicas y/o puestos deben tener un lenguaje y una identidad institucional común que los una y los integre (...)

Es por eso que el diseño organizacional debe ser hecho a la medida de las competencias organizacionales e individuales, es decir, conjugando los conocimientos, habilidades y actitudes de ambas dos, como factores de armonía organizacional” (Louffat, 2010; 156).

La sinergia, que se comprende como el fenómeno por el cual se articulan los talentos de un conjunto de personas que actúan como equipo, para el manejo de diversos recursos para la consecución de fines integrados, no se presenta de manera espontánea cuando los seres humanos se reúnen por cuestiones naturales, por necesidades o intereses. Muchas veces la coincidencia de las personas se da por razones puramente espaciales o ambientales, pero falta “el vínculo”.

Dicho resultado entonces, es producto de formas específicas de relacionamiento, de manera que las diversas voluntades no se contrapongan, se dé un manejo adecuado a la comunicación y a los conflictos, y los esfuerzos dispersos logren ser sistemáticamente organizados para los objetivos comunes. La sinergia por tanto, implica un concurso voluntario, que a su vez, se desprende del conocimiento y el compromiso, lo cual constituye una primera aproximación al concepto de empoderamiento.

Asimismo, de lo anterior se desprende el corolario de que no puede haber sinergia individual, pues por definición, ésta implica la articulación de varios esfuerzos, lo que presupone que el equipo es necesario; pero, no siempre un conjunto de personas es un grupo productivo y proactivo; pues aunque los equipos son en principio grupos, no siempre el compartir un espacio garantiza que haya un verdadero equipo.

Esto es particularmente importante en las firmas, debido a que dependen del Talento Humano para existir y los logros empresariales se desprenden de la capacidad de la organización para que los trabajadores de todo nivel puedan cumplir su función dentro del todo empresarial. Lo anterior significa que han de encontrarse los canales y medios para que la articulación de los aportes individuales sea armónica y efectiva.

“Las nuevas formas de trabajo implican asumir proyectos compartidos. En la mayoría de las organizaciones existen propuestas de organizar grupos que articulen esfuerzos y talentos en el cumplimiento de un objetivo. Los especialistas coinciden que el trabajo en equipo puede ser una buena manera de promover espacios laborales saludables que contribuyan con la estrategia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Bajo la expresión de trabajo en equipo se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio, desde la ayuda mutua entre individuos por alcanzar determinados objetivos” (FISO, 2013; 1).

Entonces, los mecanismos de dicha colaboración están en la base del hecho de que el equipo opere como tal, lo que a su vez, es condición necesaria para el óptimo funcionamiento y éxito de la organización. La Fundación Iberoamericana de Salud Ocupacional, FISO, postula la orientación con base en los principios que denomina las 5-C: Complementariedad (que referencia a la articulación entre las responsabilidades de los miembros), coordinación, comunicación, confianza y compromiso (FISO, 2013).

Responder al “cómo”, por tanto, implica que se puedan comprender maneras óptimas de organizar y proyectar el Talento Humano a través del Trabajo en Equipo, lo que se puede fundamentar en los anteriores principios, pero también en el establecimiento de una serie de estrategias prácticas que permitan que el grupo actúe eficientemente y que promueva el desarrollo personal de cada uno de sus integrantes, para que ellos puedan participar, sistematizando sus aportes personales con el proceso del grupo e innovando por convicción.

En las organizaciones empresariales, este factor es una herramienta que sin duda es capaz de transformar las dinámicas internas hacia unas más productivas, eficientes y sólidas porque permite armonizar los esfuerzos individuales en una capacidad colectiva manifiesta en las actividades habituales, así como en la generación de conocimientos que nutren la cultura organizacional y permiten la creación, el mayor impacto externo y su proyección.

Las personas que integran la compañía, tienen asimismo, objetivos personales, profesionales y sociales, que buscan desarrollar al máximo en las experiencias que construyen en el día a día, de manera que es necesario que lo individual converja a lo colectivo y de hecho, la empresa exitosa logra articular las expectativas e intereses de sus miembros con la función y el proyecto de todo organizacional. Se requiere entonces que las personas comprendan los fundamentos institucionales y los compartan; los hagan parte de su proyecto de vida, es decir, se empoderen de ellos.

Dado que el empoderamiento es un recurso por excelencia para el desarrollo humano, el presente estudio se enfoca en promoverlo, para transformar y favorecer el trabajo en equipo, con lo cual se contribuya a que la organización opere adecuadamente, cumpla sus fines, logre su visión y sea sostenible. Bajo esta perspectiva se inscribe el objetivo general del presente trabajo, el cual se definió como “contribuir al relacionamiento eficaz empresarial de los integrantes en cada firma, a través de la articulación del trabajo en equipo con el empoderamiento, tendiente a la mayor armonía, proactividad, productividad y eficiencia en las acciones colectivas de las organizaciones.

## **El Talento Humano en las Organizaciones Empresariales. Fundamentos Analíticos.**

Entre las Teorías Organizacionales se destaca el aporte pionero de Elton Mayo en el reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en las firmas. Con su representativo experimento sobre la productividad en un caso real, tras la observación de que aun cuando condiciones técnicas primaban en las operaciones y tenían un ajuste adecuado con la tecnología disponible en el momento, era necesario preguntarse por qué la dinámica productiva no estaba acorde con el desarrollo de la empresa.

La clave de la respuesta a este interrogante fue el rol desempeñado por el recurso humano, el cual estaba trabajando rutinariamente, presa de la desmotivación y los hábitos estáticos, pasivos y débiles, no por una voluntad apática o de resistencia frente al trabajo y la empresa, como lo sugerían bajo otros enfoques, los pioneros de las teorías administrativas, sino por no contar con un móvil o referente a seguir, que dotara de sentido a sus actividades.

Dentro del pensamiento administrativo, entonces, se desarrolla una corriente teórica que centra sus aportaciones en el rol del Talento Humano. Amarú (2009) identifica el conjunto de ideas y teorías de la gestión relacionadas con ese campo, como las corrientes humanistas y del enfoque conductual; indica, a través de un esquema comparativo (Anexo 1) que la evolución de estas aportaciones parte desde el análisis de las características individuales, a principios del siglo XX, como antecedente y contexto del experimento de Mayo.

Dicho experimento fue realizado por el académico en Hawthorne en Estados Unidos a finales de la década de 1920, cuyo proceso y conclusiones se asocian al surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas en Administración de Empresas. La síntesis propuesta

por Amarú (2009) sobre los resultados de Mayo sobre su investigación, se encuentran en el Anexo 2.

“En 1933 Mayo publicó el libro *Los problemas humanos de una civilización industrial*, en el que presentó sus conclusiones. En esencia, señala que el desempeño de las personas depende mucho menos de los métodos de trabajo, según la visión de la administración científica, que de los factores emocionales o del comportamiento. De éstos, los más poderosos son los que se derivan de la participación del trabajador en grupos sociales. La fábrica debería verse como un sistema social, no sólo económico o industrial, para comprender mejor su funcionamiento y su eficacia” (Amarú, 2009; 294).

Con las aportaciones de muchos nuevos autores que fueron encontrando que el enfoque humanista era más próximo a sus propias perspectivas de administración de las organizaciones, posteriormente la escuela se enfoca aún más en las relaciones humanas, la dinámica de grupo y el liderazgo, lo cual implica que se comience a integrar la necesidad de gestionar el talento humano más allá de los casos individualmente considerados, basándose en las personas destacadas por sus cualidades particulares, de manera que se transformaran las estrategias empresariales articulando el trabajo individual en una visión pionera de “equipos”.

“Los equipos son conjuntos de personas que poseen competencias complementarias que se integran y relacionan de forma interdependiente, constante y con responsabilidad solidaria para lograr objetivos comunes plenamente identificados con indicadores de resultados (...)

El término ‘equipos’ en ocasiones se emplea como sinónimo de ‘grupos’, pero existen matices diferenciadores que deben ser contemplados. Así, mientras ‘grupo’ refiere a un conjunto de personas que se juntan (...) por cuestiones de coyuntura o azar ante una situación o búsqueda de resultados coincidentes en un momento determinado. Esto difiere de los ‘equipos’ en tanto el motivo convocante de la agrupación tiene estabilidad en el tiempo” (Louffat, 2010; 186).



El concepto de equipo no implica despersonalización, comprendida como la pretensión de que el individuo se pierda dentro del colectivo, sino que la persona se desarrolla como participante activa del grupo, porque puede contribuir al mismo, con sus conocimientos y aportes, lo cual le permite materializar sus objetivos profesionales y proyecto de vida, y porque se nutre del mismo, a partir de lo que es ofrecido por sus compañeros y por la dinámica misma de la entidad organizacional.

Nuevas contribuciones en el enfoque de las relaciones humanas en la organización derivaron seguidamente en los conceptos y procesos asociados con la administración participativa, considerando que los integrantes de la organización cumplen una función más que operativa y por tanto, siendo integrantes conscientes y comprometidos con su organización, deben aportar desde sus propias perspectivas al desarrollo de la misma. De manera reciente, el enfoque humanista se centra en la Gestión de Personas, la Calidad de Vida en el Trabajo y la Ética (Amarú, 2009).

En la actualidad, debido a todas las anteriores contribuciones de diferentes autores que consideran al talento humano como el eje y centro de los procesos de las organizaciones, ninguna nueva aportación, tanto desde la teoría como desde la práctica, puede sustraerse al diseño de políticas de personal tendientes a su desarrollo integral, y a la generación de estrategias de productividad y bienestar, que mejoren el clima organizacional y sus resultados.

Los anteriores aspectos pueden verse sintetizados en el campo que se conoce en la actualidad como Calidad de Vida en el Trabajo, CVT (Amarú, 2009) que busca óptimas condiciones para el desarrollo personal dentro de la organización. Este concepto se desarrolla a partir del concepto general de Calidad de Vida sistematizado por la Organización Mundial de la Salud en 1986, el cual indica que ésta es la combinación de

factores de bienestar en los ámbitos biológico, psicológico y social (Amarú, 2009), los cuales se expresan de manera particular en el mundo del trabajo.

“Además del enfoque biopsicosocial, el concepto de CVT se basa en una visión ética de la condición humana. La ética, como base de la CVT, procura identificar, eliminar, o por lo menos, minimizar, todos los tipos de riesgos ocupacionales. Eso implica desde la seguridad del ambiente físico hasta el control del esfuerzo físico y mental que se requiere para cada actividad, así como la forma de manejar situaciones de crisis que comprometan la capacidad de mantener salarios y empleos” (Amarú, 2009; 112).

Finalmente, es necesario considerar que las formulaciones teóricas actuales en las ciencias y disciplinas económicas sobre el Capital Humano y el Capital Social, así como la Gestión del Conocimiento y la Investigación y Desarrollo I+D, estriban sus modelos en las bases de la escuela de las relaciones humanas, en el sentido en que otorgan al talento humano el rol central en el progreso organizacional y social, y en la medida en que son los conocimientos, aptitudes y valores los que determinan los resultados de las organizaciones, más allá de los recursos tecnológicos, materiales y dinero disponibles.

### **Organización y Empoderamiento en el Trabajo en Equipo.**

El análisis de los factores vinculantes entre el trabajo en equipo y el empoderamiento, que fundamenten estrategias para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones empresariales, requiere que se establezcan soportes conceptuales sobre cada uno de estos aspectos. Por tanto, a continuación se encuentran algunas ideas principales sobre los mismos, que permitirán su articulación en la parte final del apartado.

**Trabajo en Equipo.** Dentro de la teoría y práctica de las organizaciones empresariales se ha profundizado en la pertinencia del trabajo en equipo como fundamento de un accionar más eficaz para responder a las tareas corporativas y los retos del entorno.

Así mismo se han realizado esfuerzos para comprender y propiciar diferentes formas de desarrollo personal para sus integrantes, de manera que el crecimiento del talento humano se articule a las actividades grupales que son habituales en las organizaciones.

Sin embargo, las mejores habilidades y conocimientos personales no siempre se estructuran de manera adecuada para que los resultados sean de equipo, puesto que las personas ofrecen sus capacidades en la búsqueda de los objetivos de las entidades a través de su labor, pero no siempre resulta sencillo que puedan “pensar y actuar” como grupo.

Diferentes autores han aportado caracterizaciones sobre lo que significa un equipo y lo distinguen del grupo el cual es entendido en un sentido básico, como forma no organizada; el equipo es un desarrollo avanzado del mismo; para una distinción general sobre los dos conceptos puede observarse el Anexo 3. Sin embargo, debido a que en el presente trabajo se comprende el equipo también como grupo que cumple ciertas condiciones, en adelante, los dos términos se usan de manera indistinta.

En las situaciones habituales características de las organizaciones, los equipos funcionan en medio de múltiples tensiones y no siempre logran desarrollarse de acuerdo con sus propios postulados orientadores; así las cosas, suelen presentarse conflictos, barreras de interlocución, fallas en la comunicación, desarmonía y otros factores problemáticos en medio de las relaciones interpersonales.

“Lo que nos hace profundamente débiles no es que seamos pocos. Es que, frecuentemente estamos mal coordinados; las interacciones dentro de nuestros grupos son bastante ineficaces, a pesar de nuestros esfuerzos; se trabaja poco el sentido de identidad y pertenencia al equipo; existen, con frecuencia, escasas habilidades y destrezas en la gestión de los grupos y colectivos; se confunden los liderazgos con influencias maliciosas y se anulan..., y así, todo un conjunto de disfuncionalidades que provocan un enorme desequilibrio entre los esfuerzos que se gastan y los logros que se obtienen (...). En una palabra, muchas veces no somos ni funcionamos como

‘grupos inteligentes’ [que es el término que acuñan Cembranos & Medina (2003) para definir los conjuntos humanos que desarrollan el trabajo en equipo]” (Arnanz, 2003; en el prólogo de Cembranos & Medina (2003)).

Lograr inclusión y articulación entre las personas dentro de un equipo (lo que implica previamente que estén empoderadas) se convierte en un reto y es importante para las empresas porque les permite obtener resultados más productivos, innovadores y de mejores impactos, porque la reunión de esfuerzos implica una mayor fuerza en la construcción del quehacer empresarial, que a su vez transforma y fortalece la cultura empresarial, con todas las consecuencias favorables sobre la organización misma, su talento humano y su contexto.

Según Amarú (2009) una de las dimensiones más importantes del aprendizaje organizacional, sobre el cual se desarrolla su cultura, es el “aprendizaje en equipo”, el cual implica que

“en un entorno de cooperación, el grupo de trabajo puede ser más que un mero agrupamiento de individuos. El potencial de sinergia se desarrolla, lo que hace posible que el grupo se más inteligente que cada uno de sus integrantes de forma individual. Para que la inteligencia grupal se materialice, la cooperación debe sustituir las guerras entre los feudos organizacionales” (Amarú, 2009; 113).

En otras palabras, el autor está expresando que las oportunidades de manejo adecuado de las dificultades interpersonales y la falta de sintonía en la operatividad de los equipos dependen de que los mismos se orienten decididamente hacia la cooperación, en oposición a una competencia desmedida, diferente al espíritu competitivo leal. Los equipos conformados y/o en connivencia con estos fines, así como el trabajo individualista y desarticulado, no contribuyen al desarrollo de la organización.

Esto contempla que en algunas circunstancias, los equipos puedan ser vistos como un mecanismo para diferenciarse y destacarse antagonizando con los demás grupos, lo cual

puede reflejar la extensión de prácticas de liderazgo negativo que se presentan a nivel individual. Lo ideal es que los equipos se comprendan como actores dentro de la organización, que cumplen un rol de cooperación con otras instancias empresariales, por lo que no deben contraponerse a ellas, sino actuar sistemáticamente hacia los fines comunes.

Es decir, los equipos pueden, -y es una situación que se da por lo general-, presentar problemas en su funcionamiento, pero también en su articulación y conformidad con el desarrollo institucional de la organización a la cual pertenecen, pues todo depende del conjunto en particular;

“Cuando se toman decisiones en grupo se pueden obtener diferentes grados de acuerdo. Independientemente del asunto sobre el que se decide, los diferentes grupos muestran distintos grados de acuerdo, asentimiento o consentimiento. Hay algunos grupos que presentan buena correspondencia, unión y concordia entre sus miembros, y se adhieren y convienen en opiniones similares con cierta facilidad. Otros grupos en cambio, manifiestan abiertamente su disconformidad respecto a los temas o las decisiones que se desean tomar” (Ballenato, 2011; 135).

Sin embargo, de acuerdo con el hecho que cumplen un rol dentro de las instituciones, esto implica que los fines propios de los equipos se incluyen en unos objetivos superiores, que son los que caracterizan a la organización, y los resultados de ésta se verán afectados en el largo plazo, si todos los equipos que la conforman no actúan en sintonía y no crecen al unísono. Esto plantea una mayor complejidad para los equipos, en la medida en que no sólo deben armonizar las personas que los conforman, sino también, lograr este propósito intergrupalmente.

Los equipos que tienen posibilidades de cumplir esta doble tarea (articulación efectiva entre sus integrantes y del mismo con otros dentro de la organización) se establecen con base en unos principios, planificando e implementando sus actividades. El logro de la sinergia, -que se discutirá más adelante- en los sentidos “intra” e “inter”, tiene

como condición necesaria que adquieran unas pautas de funcionamiento, estén fundamentados y tengan asimismo, objetivos claramente definidos.

Lo anterior implica que se observen de acuerdo con los móviles y oportunidades que se creen para la participación, pues tales pautas, sentido y objetivos deben partir de acuerdos, teniendo en cuenta que algunas veces el compartir ideas y desarrollar actividades no necesariamente es porque éstas sean propias, sino porque se dieron a conocer de manera adecuada y se argumentó sobre su conveniencia para cada persona y el todo organizacional.

Amarú (2009) indica que los equipos de trabajo se desarrollan al perfeccionar las competencias de sus integrantes, lo cual solo es posible si se promueve la participación y se dan a conocer los aspectos relevantes del grupo, para su funcionamiento, porque para compartir un proyecto es necesario conocerlo primero. Quien participa además, puede indagar sobre sus dudas y generar nuevas ideas a partir de lo que va aprendiendo.

El autor expresa además, que cuando los equipos mejoran las competencias profesionales y personales de quienes participan a ellos, se da simultáneamente un proceso mediante el cual se convierte en grupos de alto rendimiento, lo que implica que se caractericen por los que denomina factores críticos de desempeño, que son: objetivos claros, cohesión, confianza, organización y comunicación. Si se diferencia entre grupo y equipo de trabajo, éstos tenderían necesariamente a ser de alto rendimiento.

El centro de la argumentación de Amarú (2009) serían los factores críticos característicos, que como se ha venido mencionado, pueden ser alcanzados mediante los mecanismos de participación que se adopten en cada equipo, puesto que la confianza y la comunicación se derivan de las posibilidades de participar y los resultados de la misma, uno de los principales es la definición de objetivos de manera concertadas.

La organización es por su parte, producto de la planificación y evaluación permanente de la puesta en marcha del proyecto grupal, por lo que se derivan de la comunicación y participación y finalmente, la cohesión es el resultado de la armonía en las relaciones que se establecen a partir de tal planificación y luego, en el funcionamiento del equipo, incluso, en presencia de conflictos, si estos a su vez, cuentan con mecanismos apropiados de resolución.

Las anteriores características o factores claves esenciales que distinguen a los equipos de trabajo, se convierten en principios que los integrantes de los mismos deben conocer y evaluar. Estas se manifiestan según sus diferentes metodologías de trabajo, de manera que se reconocen en sus casos particulares, en la forma en que operan y en el cómo pueden continuarse garantizando y mejorando, por lo que se comprende, que hacen parte de la autoformación y autoevaluación que se debe manejar en ellos.

Si logran identificar y construir sobre estos factores clave, serán grupos de alto rendimiento (Amarú, 2009) porque con ello, tienden a favorecer los procesos que les permitirán tener resultados en sus respectivas áreas de acción, pues estos están en la base de un funcionamiento adecuado, por el cual serán identificados. Cembranos & Medina (2003), como se mencionó anteriormente, comprenden a los equipos de trabajo como grupos inteligentes, lo cual se puede asociar a dicho modo de funcionar.

Un grupo inteligente es un equipo que tiene un “sentido”, lo cual se comprende como una “razón de ser”, por la cual todos sus integrantes trabajan. El sentido dentro de la organización está dado por los lineamientos de la misma, los cuales entran a ser parte del proyecto personal y profesional de los trabajadores, si se desarrollan en la organización y dejan de ser vistos simplemente como recursos operativos, tal como sucede en las modernas firmas exitosas de la actualidad.

Lo anterior no puede interpretarse como que cada grupo no puede tener su propio sentido y desarrollarlo sino ser simplemente un enlace en la maquinaria mayor de la organización. Todo lo contrario, la organización le sirve de referente y es dentro de ella, donde se potencia el grupo a través de las funciones con las que se compromete, y adquiere una dinámica creando estrategias y dando respuestas a las necesidades a las que apuntan tales funciones. Ese móvil esencial de los grupos que se llama “sentido” puede ser el mismo o no de la organización, pero necesariamente estará sintonizado con sus lineamientos.

“El sentido viene a ser la energía del grupo, por eso recorre las cogniciones, los afectos y los trabajos del grupo. El grupo, como sistema, cumple, al menos metafóricamente, con el segundo principio de la termodinámica: si no tiene una alimentación de energía –el sentido-, el grupo se reduce, se desestructura y se muere (...).

El sentido no es un texto, ni es un ideario, sino que es una confrontación continua. Es una producción que se revalida constantemente. No sólo es una definición, sino una actualización. El sentido es necesariamente una idea dinámica, no estática.

Cuando las creencias y valores individuales no sólo coinciden sino que son percibidos como mejor realizados en grupo, el grupo desarrollará un sentido más coherente y poderoso.

Muchos especialistas se quedan estupefactos al comprobar cómo algunos grupos, sin apenas formación metodológica (...), consiguen altas cotas de eficacia, satisfacción e inteligencia colectiva. Son los grupos que gozan de un buen sentido, esto es ‘se creen lo que hacen’.

El sentido del grupo crece cuando la mayor parte de las personas del grupo piensa que la acción de grupo (interacción constructiva y realizaciones colectivas) es el mejor camino para alcanzar los objetivos centrales del grupo (...). El sentido de un grupo es la creencia en la construcción colectiva en relación a la función principal del grupo o misión” (Cembranos & Medina, 2003; 288-289).



Los autores, a partir de la importancia y funcionalidad que observan en los equipos con sentido, o grupos inteligentes, asocian a ellos además, dos rasgos esenciales; el primero de ellos es la multiplicación cooperativa, a la que se refieren como modalidad de las interacciones en el grupo, pues precisamente un equipo se justifica en razón de que sus resultados son siempre mayores, cuando opera adecuadamente, que si trabaja cada persona por separado, pues esto implica que los esfuerzos se centren y apunten a los objetivos de manera simultánea.

Este tipo de interacción permite producir ideas grupales con las que se sintoniza el equipo, evitando los protagonismos individuales, o los esfuerzos atomizados sin posibilidades de proyección amplia. Con relación a este, aparece el segundo rasgo que es el pensamiento colectivo, el cual no sólo describe una característica del equipo, sino que es su poder para hacer, porque le permite comprender los fenómenos y situaciones, pensar en cómo trabajar y diseñar estrategias, para finalmente, implementar las decisiones.

“El cerebro de grupo funciona como un gran cerebro colectivo. Como tal cerebro toma decisiones, hace planes, recuerda datos y experiencias y ordena la información de acuerdo a criterios. Pero el pensamiento en grupo tiene dos características que lo diferencia del pensamiento individual: es un pensamiento en interacción y no dispone de un sistema automático de coordinación.

La clave del pensamiento en grupo es que es pensamiento en interacción y, por tanto, se produce en influencia mutua. Las rutas del pensamiento individual van a ser modificadas por las rutas del pensamiento de los otros. La producción central del cerebro son las ideas (hagamos un guateque) y los juicios (no me gustan los guateques). Tanto las ideas como los juicios aparecen en el grupo en interacción.

Como interacción de cerebros puede producir tanto articulaciones como interferencias de ideas. Las articulaciones entre ideas son sumas de ideas, o ideas encadenadas, o ideas más complejas a partir de las relaciones entre ideas más simples. Las interferencias son ideas que compiten entre sí, sin haber sido resueltas en una idea más amplia que las englobe.

Además de ideas, el cerebro colectivo también produce juicios. Una idea es ‘podríamos hacer una lista de contactos institucionales’, mientras que un juicio es ‘todavía es muy pronto para eso’. Se pueden dar por tanto articulaciones e interferencias entre ideas, entre juicios y entre ideas y juicios. Las articulaciones entre ideas y juicios dan lugar a la aprobación de las ideas, mientras que las interferencias entre ideas y juicios dan lugar a las críticas. Las articulaciones entre juicios dan lugar a la convergencia y cuando es muy alta al consenso. Las interferencias entre juicios son las divergencias o desacuerdos” (Cembranos & Medina, 2003; 30-31).

Es de mencionarse que Cembranos & Medina (2003) ponen de relieve que los grupos inteligentes no se dan de manera espontánea, sino que son producto de la puesta en marcha de una serie de esfuerzos operativos para lograr que lleguen a este nivel. Entre ellos se encuentran las técnicas para desarrollar el pensamiento en grupo, las cuales parten de “la escucha inteligente”; también ofrecen pautas para el desarrollo de las reuniones (con recursos apropiados, organizadas, participativas y efectivas), para la definición y articulación de las motivaciones y motivadores, para el diseño de la estructura y el logro de dinámica (coordinación, liderazgo, manejo de conflictos, coordinación, entre otros) y para la sistematización de las realizaciones del equipo.

Ballenato (2011), ofrece propuestas similares para desarrollar los equipos de trabajo. En cuanto a la estructura, agrega el concepto de composición, donde pone de relieve que no sólo se trata de diseñar claramente la forma en que se ordena y distribuyen los procesos del grupo, sino que se requiere identificar e incorporar a las personas según sus capacidades, siendo las más idóneas para el desarrollo de las actividades que estén a su cargo.

Las técnicas de trabajo en grupo que sistematiza el autor, están centradas en las formas de relacionamiento y participación, de manera que se puedan sistematizar ideas y se dé un proceso de toma de decisiones, que describe a partir de dichas técnicas; el manejo de reuniones es un tópico aparte pues se deben planificar y ejecutar de acuerdo con sus

propios objetivos, espacios y campos a trabajar, y dentro de ellas, se pueden aplicar las diferentes técnicas según las necesidades y su pertinencia. También por su importancia, se desarrolla una formulación especial sobre el manejo de conflictos y sobre el liderazgo en todos los procesos de los equipos.

A las anteriores metodologías sobre funcionamiento, acuerdos y decisiones, pueden agregarse técnicas para el manejo de los tiempos, definición de cronogramas y mecanismos de apoyo, planificación de actividades y gestión de proyectos, para todo lo cual, existen en el ámbito administrativo diversas propuestas metodológicas, que cada grupo puede analizar y seleccionar de acuerdo con sus particularidades, para que se ajusten a su propio proceso. Esto implica que necesariamente, todos los equipos deben desarrollar un estudio consciente y profundo sobre el campo para el cual trabajan y también, sobre sus formas, dinámica y estrategias de grupo.

El liderazgo es un requisito para la implementación de tales técnicas y para que el grupo pueda cumplir la misión colectiva y el desarrollo personal de sus integrantes simultánea y eficazmente. Esta facultad es necesaria para el éxito de los equipos pero es también un resultante del crecimiento individual que se potencia entre las personas que participan de los mismos, pues hace referencia a una cualificación de las habilidades para interactuar en el contexto y lograr objetivos de diferente índole.

También es necesario tener en cuenta que el liderazgo describe unas condiciones personales especiales, muy dinámicas y adecuadas, en medio de diversas circunstancias. Louffat (2010) diferencia entre las personas maduras e inmaduras frente a las situaciones de la vida, como se puede observar en el Anexo 4. El estado de madurez correspondería a las actuaciones con liderazgo.

Louffat (2010), igualmente, analiza las propuestas de Cardona y García (2005) con relación a las competencias que se derivan del liderazgo las cuales se agrupan en tres

dimensiones: la del negocio, la interpersonal y la personal. En el segundo grupo, a partir de lo observado con relación al trabajo en equipo, se pueden identificar algunos de los campos en que este tipo de proceso (el trabajo en equipo) apunta al desarrollo del empoderamiento.

En primer lugar, en la dimensión interpersonal se desarrolla la comunicación, la cual no sólo implica la posibilidad de poder expresar clara y oportunamente las ideas, sino también de escuchar, debatir opiniones y construir acuerdos. En este proceso las personas involucradas desarrollan su empoderamiento al participar, argumentar y comprometerse con las ideas y decisiones que se deriven de la discusión.

Cuando la comunicación sufre rupturas las personas no pueden empoderarse, porque no pueden compartir sus opiniones o se enfrentan con temor o recelo ante la concentración exagerada de poder, la falta de apertura a nuevas ideas e innovación y la posibilidad de ser juzgados o sancionados de acuerdo con lo que piensan y expresan. Si la comunicación no fluye, las personas simplemente se juntan para cumplir los roles que les son asignados, pero no pueden ser parte consciente y comprometida con el proyecto institucional.

Un segundo aspecto de importancia en el ámbito interpersonal, bastante relacionado con el anterior es la gestión de los conflictos, que también se conoce como manejo de conflictos o manejo adecuado de los mismos. La buena comunicación, junto con un sistema efectivo para observar, canalizar y resolver los conflictos, aumenta la confianza de los trabajadores, permite tener claridad en la situación y crear soluciones participativas.

Dicho sistema de resolución de conflictos debe ser anticipado, de manera que opere cuando se presenten los conflictos y no aparezca como un último recurso frente a los mismos, con lo cual también se garantiza que su diseño e implementación también sea participativo. En este sentido, es que puede ser útil como mecanismo para restablecer y/o mejorar las relaciones interpersonales.

Si hay canales efectivos de participación que conduzcan a la solución de las problemáticas dentro de la organización y los trabajadores pueden evidenciar en la práctica que son tenidos en cuenta, se aumentará la confianza y con ella el compromiso, resultando en un mayor nivel de empoderamiento frente a los procesos institucionales, por lo que la gestión de los conflictos se convierte en un canal que permite desarrollar esta cualidad.

Un tercer aspecto mencionado por el autor es el carisma, pues el líder es capaz de atraer los esfuerzos de las personas voluntariamente, a través del ejemplo y la motivación, de manera que los demás puedan comprender el significado de sus aportaciones para sí mismos, sus compañeros y la organización, de tal manera que el liderazgo se propaga a través del desarrollo del equipo de trabajo.

El liderazgo necesariamente se fundamenta en el empoderamiento, porque sólo se pueden liderar procesos cuando estos se convierten en un propósito personal que implica un compromiso, por el cual la persona se esfuerza. Pero como no se trata de actuaciones individuales, los líderes tienen asimismo la capacidad de delegación, porque saben contar con las personas a su alrededor para lograr los objetivos comunes.

La delegación adecuada implica tener en cuenta la persona que va a participar y sus necesidades, así como las posibilidades que tiene de desarrollar las actividades, por lo que su selección no es arbitraria ni para forzarle a esfuerzos desmedidos, sino para permitirle que exprese lo mejor de sí mismo. Igualmente, el líder brinda acompañamiento y apoyo, pues se trata de una puesta en acción colectiva. Esta forma de delegar conlleva a que las personas que van asumiendo las responsabilidades se empoderen sobre ellas.

En la actualidad, asimismo, se expresa el trabajo del líder como un modelo de Coaching, entendido como la “capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona” (Louffat, 2010; 208), pues tanto con el ejemplo, como con acciones

específicamente dirigidas hacia la adquisición de capacidades individuales de todos los integrantes de los equipos, los líderes promueven un mejor nivel personal y profesional.

Finalmente, los líderes se caracterizan por su tendencia y opinión favorable al trabajo en equipo como tal, fomentando ambientes de trabajo asertivos y propiciando la colaboración, la comunicación y la confianza y por extensión y desarrollo de estos, los factores característicos de los Grupos de Alto Rendimiento según Amarú (2009) o Inteligentes, según Cembranos y Medina (2003).

**Empoderamiento.** En el apartado anterior se han encontrado algunos aspectos mediante los cuales, los verdaderos equipos, están facilitando el empoderamiento de sus integrantes, como condición esencial para su desarrollo personal, debido a que actuar con convicción –esto es, empoderadamente-, es un logro que se deriva en buena medida, de las habilidades de trabajo logradas en tales equipos. Por tanto, es necesario a continuación especificar el significado y características del empoderamiento.

Si bien se clasifica en psicológico y situacional (Seibert, Silver & Randolph, 2004), el ámbito de desarrollo del empoderamiento se puede tomar como una condición para propiciarlo, de manera que este se comprende, desde la primera forma (psicológico) como una identidad con las diferentes estrategias y objetivos de la organización, que brinda la motivación necesaria para adquirir el compromiso de construirlos, desarrollarlos y alcanzarlos. Por tanto, no es sólo estar motivado, sino que implica unirse a los lineamientos institucionales y hacerse responsable de la implementación de su misión, entendiéndolo como un aporte personal a la firma y a la sociedad, así como a la consecución de sus fines, bajo la misma idea de que se cumple un rol trascendente.

Entonces, se puede hablar de empoderamiento como autoeficacia (Spreitzer, 1995), porque es el móvil para la decisión de actuar con efectividad en la organización. A partir

de ello, Spreitzer (1995) indica que se manifiesta en al menos cuatro variables cognitivas relacionadas que reflejan la orientación de la persona hacia su rol en el trabajo.

“El empoderamiento psicológico es definido como un constructo motivacional manifiesto en cuatro aspectos cognitivos: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Juntos, esos cuatro tópicos reflejan una activa, más que pasiva, orientación hacia el rol en el trabajo. Por orientación activa, expreso una orientación en la cual un individuo desea y se siente capaz de dar forma a su rol de trabajo y contexto. Las cuatro dimensiones son articuladas para combinar aditivamente y crear el sobre constructo de empoderamiento psicológico. En otras palabras, el rezago de alguna dimensión particular disminuirá, pero no eliminará por completo, el grado total de empoderamiento sentido. Así, las cuatro dimensiones especifican un conjunto muy completo o suficiente de variables cognitivas para entender el empoderamiento psicológico” (Spreitzer, 1995; 1444; traducción de la autora).

El significado se comprende como el sentido que se asoció anteriormente con los equipos, por lo que se asume de forma individual, pero se puede originar desde una visión compartida sobre un bien o valor común; sentido o significado es el ideal que comparten los compañeros de trabajo en el equipo, al cual cada persona asocia un valor, según sus principios y creencias. La competencia refiere al concepto de autoeficacia, que es la capacidad de llevar a cabo un proyecto, lo que implica la convicción de poderlo hacer y la decisión de actuar, de manera que comprende la autoestima, porque la persona se reconoce como capaz.

La autodeterminación se relaciona con la anterior, pero referencia al conocimiento y voluntad individual, que lleva al compromiso por autonomía (con coerción no hay empoderamiento) y a la toma de decisiones en los momentos y espacios pertinente, y finalmente, el impacto que indica las formas en que el empoderamiento se visualiza en su contexto. Todo esto describe capacidades personales, que denotan profesionalismo y madurez, tal como se describe en el Anexo 4. Se destacan entre ellas la autoestima y el

autocontrol, que Spreitzer (1995) considera antecedentes para el empoderamiento (cómo se ve y actúa la persona frente al trabajo).

Spreitzer (1995) a través de un análisis empírico, encuentra que las cuatro dimensiones son constructos separados, pero que conjuntamente generan el constructo general para todos, el cuál necesita el desarrollo de dichos cuatro; pero, enfatiza en que desde la perspectiva de la Gestalt (el todo es más que la reunión de las partes), las articulaciones entre ellas y su fuerza es un conjunto mayor que representa al empoderamiento (el constructo general). En otras palabras, no se trata de la unión simple de las variables, sino que debe observarse la interdependencia de los constructos.

Retomando el aspecto ambiental, si bien el empoderamiento se desarrolla a nivel individual, en la actualidad, propiciar esta facultad es un proceso que combina tanto prácticas administrativas (atributos situacionales) y los aspectos cognitivos, como los descritos, y también por qué no, emocionales acerca de estas prácticas (atributos psicológicos). En este sentido, las condiciones brindadas por la organización para el trabajo, son un apoyo (o un obstáculo) para el desarrollo del empoderamiento. El contexto más que una influencia es el espacio donde es posible el crecimiento personal, el trabajo en equipo y la sinergia.

Ortiz y Louis (2004) indican, -a partir de sus perspectivas como escritores indígenas teniendo una visión diferente sobre la importancia de las relaciones interpersonales-, que el acto de conversar entre las personas es un acto de empoderamiento que se produce en la comunicación con el otro, porque,

“el estar en comunicación con el otro es un acto de comunidad. Es también un acto de afirmación. Reconocemos al otro y somos afirmados como resultado. Por nuestro reconocimiento y afirmación, somos empoderados, básica y simplemente porque el conocimiento compartido con los otros y las ganancias por los demás, a través de la comunicación es empoderamiento” (Ortiz y Louis, 2004; 113-114).



Los autores además plantean que los seres humanos “necesitan” empoderamiento y que la comunicación es el canal por excelencia para el mismo, porque se comparte información y conocimiento, y, se puede agregar, este en medio del trabajo, no es superficial sino relevante. Se necesita para ser reconocido como interlocutor, como ser humano que piensa y vale, por lo que es capaz de aportar.

Seibert, Silver & Randolph (2004) muestran que el empoderamiento es un proceso multinivel (aproximación macro, junto con la micro que es la individual; las cuales deben estar positivamente relacionadas), que está articulado con la productividad y la satisfacción, aspectos que a su vez, son tanto individuales como organizacionales. Esta dimensión del fenómeno se ajusta al concepto de “clima”, el cual depende sensiblemente de las prácticas administrativas.

Dichas prácticas comprenden tanto las estructuras y organigramas que distinguen a cada firma, como las políticas, entre las que se incluyen las de personal y las generales, características de cada institución; la satisfacción de los empleados por ejemplo, es un valor corporativo, más allá de la convencional satisfacción del cliente externo. De acuerdo con esto, se puede hablar de un “clima de empoderamiento”, que implica una estrategia de empoderamiento.

“Blanchard y sus colegas (...) identifican tres prácticas organizacionales claves asociadas con el empoderamiento: intercambio de información, autonomía a través de límites y rendición de cuentas de los equipos” (Seibert, Silver & Randolph, 2004; 333). Si la información es pertinente, estructurada y disponible, facilitará las decisiones, de manera que ésta es un insumo de trabajo. La autonomía es necesaria para actuar por sí mismo con un compromiso voluntario, sin excederse interfiriendo en el trabajo de los demás.

Finalmente, la necesidad de que los equipos muestren sus resultados hace que la percepción sobre los mismos sea óptima. Todos estos aspectos, de manera integrada,

impactan favorablemente la productividad, como se evidenció en el estudio empírico de los autores. Esto implica que en la definición y actividades para desarrollar el clima organizacional, las dimensiones psicológicas y socio-personales de los trabajadores deben ser articuladas y tenidas en cuenta en las prácticas empresariales, en especial, dentro del trabajo en equipo, primando una perspectiva integral, que permita alcanzar logros en todas las dimensiones de la vida de los trabajadores.

El empoderamiento es un valor dentro del patrimonio intangible de cada compañía, pues éste genera como consecuencias, entre muchas otras, efectividad e innovación, las cuales son necesarias en los contextos altamente cambiantes, con mayores riesgos y retos, flexibles, que caracterizan el entorno económico moderno. Cada una de las cuatro variables que lo propician también tienen efectos importantes sobre la persona y su trabajo, como sintonía, concentración de energía, resiliencia, persistencia, orientación a objetivos altos, mayor rendimiento, mayor aprendizaje, mayor interés (Spreitzer, 1995).

**Sinergia. Desarrollo Personal y Desarrollo Organizacional.** En los anteriores apartados se observó cómo el trabajo en equipo es una estrategia determinante para el empoderamiento y cómo este se desarrolla en función de las dinámicas empresariales y las condiciones personales. Esto es pertinente porque los resultados organizacionales de éxito dependen en gran medida del trabajo en equipo y empoderamiento de su talento humano. Lo anterior se comprende en el concepto de sinergia.

Esta describe la capacidad del equipo de crear más y dar mayores resultados que sus integrantes individualmente considerados, incluso en circunstancias en las que todos están siendo productivos por separado, debido a que en conjunto las interacciones favorecen el uso eficiente de recursos.

“Conocimientos parciales de varias personas sobre una materia, adecuadamente compaginados, pueden aportar conocimientos completos. Pero hay algo más: dos o más personas que desconocen un tema pueden llegar a producir un nuevo

conocimiento e incluso a crear un ente nuevo si logran armonizar potenciales distintos pero complementarios.

Esta es la sinergia, mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos y cuyo producto final supera la simple suma de los elementos mismos (...)

Como se trata de una relación continua y permanente, fácil es deducir de esta manera, cómo se logra un enriquecimiento mutuo permanente, y además, creciente” (Cuervo, 1991; 20).

Si una persona tiene una idea y esta es errada o, al menos imperfecta y cada quien por su convicción puede obstinarse en la misma. Pero si puede someterla a la discusión y confrontarla con otros puntos de vista, la idea prevalece con mayor sustentación y seguridad, o es modificada y mejorada. Cembranos & Medina (2003) indican que el cerebro colectivo, -el que produce el pensamiento del equipo- a partir de las ideas individuales puede producir suma de ideas, ideas encadenadas o ideas más complejas; de manera análoga es posible agregar que dicho órgano supuesto puede perfeccionar o eliminar ideas impertinentes. Todo esto es sinergia, que se lleva a la práctica.

Finalmente, la sinergia como proceso se da en medio de la comunicación y el trabajo. De acuerdo con las capacidades y competencias de cada persona, al momento de interactuar con otros construyen ideas en conjunto y las llevan a la práctica según los procesos que planificaron para desarrollarlas. No se trata de un acto difícil e inobservable, sino que se materializa en las actividades cotidianas que realizan los equipos.

## CONCLUSIONES

Las relaciones interpersonales dentro de las empresas adquieren importantes matices diferenciales cuando se trata de equipos de trabajo, porque estos obedecen a unas necesidades específicas en las organizaciones, pero más aún, debido a que las personas que los conforman tienen distintas capacidades y expectativas, que interactúan y se armonizan en el trabajo.

Para que exista una articulación eficiente, se necesita en primer lugar, que los compromisos que adquieren las personas deben surgir de un interés voluntario, el cual parte, a su vez, de la comprensión de los procesos y de su importancia tanto para sí mismo, para sus compañeros y para la organización como un todo.

Dado que cada organización es un mundo particular, cada una de ellas debe desarrollar una política de promoción de los equipos de trabajo de acuerdo con sus propias características, objetivos y talento humano. Pero, dicha política no debe enfocarse exclusivamente en aspectos estructurales, sino definir acciones encaminadas al desarrollo personal y profesional de las personas.

En otras palabras, las políticas deben articular tanto prácticas administrativas democráticas y modernas, en ambientes adecuados de seguridad, dotación y recursos, como formación en desarrollo de equipos de trabajo y habilidades empresariales, las cuales incluyen, necesariamente, una visión de crecimiento personal, en las dimensiones profesional, social y humana, que permitan el empoderamiento.

A partir de este trabajo, se han dado herramientas para concientizar a los responsables de las políticas corporativas sobre la importancia de incluir en la formación y desarrollo del talento humano, tales aspectos, debido a que el empoderamiento es una

capacidad psicológica que crece en la interacción con los demás, en el quehacer de los equipos (grupos de alto rendimiento o grupos inteligentes).

En cada empresa, de acuerdo con los principios institucionales y los valores que deben caracterizar a su talento humano, definidos en sus lineamientos, se deben especificar tales políticas y propiciar las condiciones para que se desarrollen al máximo entre los equipos. Éstos por su parte, deben contar con una planificación participativa, donde se estipulen sus encuentros y actividades grupales, para que al ejecutar su labor, puedan producir sinergia en sus resultados.

Tal como se definió como objetivo del presente trabajo, los procesos de talento humano que incorporen prácticas administrativas adecuadas con factores de desarrollo psicológico, pueden mejorar los equipos de trabajo empresariales y propiciar el empoderamiento, para que las labores se desarrollen con armonía, eficiencia, productividad y proactividad, como consecuencias del compromiso de construir conjuntamente la visión organizacional.

## REFERENCIAS

AMARÚ MAXIMILIANO, Antonio César (2009). Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo. Prentice Hall. México.

BALLENATO PRIETO, Guillermo (2011). Trabajo en Equipo. Ediciones Pirámide. Madrid.

CEMBRANOS, F.; MEDINA, J.A. (2003) Grupos Inteligentes. Teoría y Práctica del Trabajo en Equipo. Promoción Cultural. Madrid.

CUERVO CASTAÑEDA, Mario (1991). El Trabajo en Equipo y la Sinergia. Instituto FES de Liderazgo. Cali.

FISO, FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DE SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL (2013). Los beneficios del trabajo en equipo. En: <http://www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/3939.pdf>. Fecha de consulta: agosto 1 de 2014.

LOUFFAT, Enrique (2010). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. Cengage Learning Argentina. Buenos Aires.

ORTIZ, S.J. and LOUIS, A (2004). Empowerment. American Indian Quarterly, Vol. 28, No. 1/2, Special Issue: Empowerment Through, University of Nebraska Press (Winter - Spring, 2004), pp. 112-114

SEIBERT, S.E.; SILVER, S.R. and RANDOLPH, W. A. (2004), Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction; The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3 (Jun., 2004), pp. 332-349

SPREITZER, G.M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation; *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), pp. 1442-1465

## **ANEXOS**



## Anexo 1

### Síntesis de Principales Enfoques en la Administración de Empresas

Ideas clásicas	1900-1925	1925-1950	1950-1975	1975-2000
<b>Producción en masa, enfoque de la eficiencia</b>	Administración científica, línea de montaje		Sistema Toyota de producción	Modelo japonés, empresa de clase mundial
<b>Humanismo, enfoque conductual</b>	Características individuales	Relaciones humanas, dinámica de grupo, liderazgo	Administración participativa	Gestión de personas, calidad de vida en el trabajo, ética
<b>Escuela de la calidad</b>	Control estadístico de la calidad	Administración de la calidad	Calidad total, calidad en Japón	Sistemas de calidad, calidad garantizada, normas ISO
<b>Escuela del proceso administrativo</b>	Enfoque funcional de la administración, políticas de negocios	Proceso decisivo, administración por objetivos	Planeación estratégica	Administración de proyectos, papeles y competencias directivas
<b>Enfoque sistémico</b>	Gestalt, teoría general de los sistemas	Cibernética	Pensamiento sistémico	
<b>Teorías de las organizaciones</b>	Tipo ideal de burocracia	Teoría de las organizaciones	Modelos de organización, aprendizaje organizacional	Imágenes de las organizaciones, administración por procesos

■ FIGURA 1.3 Principales enfoques que se estudian en este libro y periodos en los que se desarrollaron.

Fuente: Amarú (2009; 8)

## Anexo 2

### Síntesis de Resultados del Experimento de Hawthorne de Elton Mayo

<b>Efecto Hawthorne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La calidad del trato que la gerencia brinda a los trabajadores influye en gran medida en su desempeño.</li><li>• Un buen trato por parte de la administración, que refuerce el sentido de grupo, produce un buen desempeño.</li><li>• Al efecto positivo del trato de la administración sobre el desempeño humano se le conoce como efecto Hawthorne, debido al nombre del experimento.</li></ul>
<b>Lealtad al grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema social formado por los grupos determina el resultado del individuo, que puede ser más leal al grupo que a la administración.</li><li>• Algunos grupos no alcanzan los niveles de producción que la administración espera porque hay entre sus miembros una especie de acuerdo que define una cantidad "correcta" a producir, la cual es menor.</li><li>• El efecto Hawthorne no funciona en todos los casos.</li></ul>
<b>Esfuerzo colectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debido a la influencia del sistema social en el desempeño individual, la administración debe entender el comportamiento de los grupos y fortalecer sus relaciones con ellos, en vez de tratar a los individuos como seres aislados.</li><li>• La responsabilidad de la administración consiste en desarrollar las bases para el trabajo en equipo, el autogobierno y la cooperación.</li></ul>
<b>Concepto de autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El supervisor de primera línea no debe ser un controlador, sino un intermediario entre la administración superior y los grupos de trabajo.</li><li>• El concepto de autoridad no debe basarse en la coerción, sino en la cooperación y la coordinación.</li></ul>

El tema central de la escuela de las relaciones humanas en el trabajo es el comportamiento colectivo en las organizaciones; es decir, el entendimiento y la administración de las personas como integrantes de grupos de trabajo. A ese tema central se agregan otras ideas que formaron el conjunto de los temas del enfoque del comportamiento.

■ FIGURA 22.2 Principales conclusiones de Elton Mayo.

Fuente: Amarú (2009; 294)

### Anexo 3

#### Aspectos esenciales en los que un grupo se diferencia de un equipo

Podría afirmarse que todo equipo es un grupo pero no todo grupo es un equipo. En la visión de FARIA de MELLO *apud* GUZMÁN de REYES (2006: 10), existen las siguientes diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo:

GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación.	La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización, se auto asignan propósitos y metas específicas.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Los resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven por medio de la confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
No se reconocen diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

**Tabla 19:** Características de grupos y equipos de trabajo.

*Fuente:* FARIA de MELLO *apud* GUZMÁN de REYES.

Fuente: Louffat (2010; 186)

## Anexo 4

### Diferencias entre personas maduras (asociado al liderazgo) e inmaduras

Característica	Persona madura	Persona inmadura
<b>Mentalidad</b>	Tiene una mentalidad abierta, siempre positiva de desarrollo y mejora ante el futuro.	Tiene una mentalidad cerrada, combate el cambio y la innovación, desea mantener el <i>status quo</i> .
<b>Independencia</b>	No se deja influenciar, defiende sus propios juicios y decisiones.	Es influenciable, se doblega ante presiones formales (superiores jerárquicos) e informales (rumores, chismes, etcétera).
<b>Flexibilidad</b>	No es terca, siempre está dispuesta a escuchar, dialogar, debatir con argumentos las posiciones contrarias.	Es terca, se resiste a cambiar de posición.
<b>Sensibilidad</b>	Percibe y siente, razonada y emocionalmente, las situaciones importantes que la rodean.	No percibe ni razona emocionalmente las situaciones importantes que la rodean.
<b>Prudencia</b>	Tiene tino, serenidad, calma en sus reacciones ante situaciones de presión o dificultad.	Pierde los papeles con frecuencia, es impulsiva, "primero dispara y luego apunta".
<b>Motivación</b>	Siempre está predispuesta a mejorar, a superarse, a lograr sus objetivos.	Encuentra razones para no superarse, los obstáculos la vencen, no atina a esforzarse, a luchar ante las dificultades.
<b>Sociabilidad</b>	Busca llevarse bien con las personas que la rodean, es un elemento para la paz y confraternización.	Es conflictiva, constantemente adopta posturas de peleas, es egoísta, no le interesan sus semejantes, primero es ella.
<b>Creatividad</b>	Busca aportes nuevos, innovadores, basa su accionar en su inteligencia y creatividad, la mejora continua es su consigna.	Es conformista con lo que tiene, no quiere complicarse con nuevas investigaciones y búsquedas de novedades.
<b>Seguridad</b>	Es segura de sí misma, sabe lo que vale y tiene, se siente "ganadora".	Es acomplejada, se siente disminuida y en desventaja, es una "perdedora".
<b>Control</b>	Sabe administrar su comportamiento, sabe lo que quiere y cómo obtenerlo.	Es superada por las circunstancias, no tiene horizonte.
<b>Ética</b>	Actúa con honor, es respetuosa de sus semejantes, lo que dice lo hace, es congruente.	Cambia de posiciones fácilmente, no es confiable, es irresponsable.

**Tabla 18:** Diferencias entre personas maduras e inmaduras.

Fuente: Louffat (2010; 181).