



**MANEJO EFECTIVO DEL EMPOWERMENT EN LOS GERENTES DE LAS
MULTINACIONALES EN COLOMBIA**

Presentado por:

SHIRLEY XIOMARA GUTIÉRREZ ALCALÁ

Asesor:

PROF. JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

PROYECTO DE GRADO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MAYO DE 2015
BOGOTÀ, COLOMBIA**

RESUMEN

El “*Empowerment*” como filosofía organizacional ha cambiado diversidad de funciones y conceptos que la administración clásica daba por absolutos. La presente investigación analiza cómo los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el “*Empowerment*” en sus empresas y si tienen claro las principales características del liderazgo y su diferencia de la labor de un gerente. Para ello se describe desde el nacimiento del “*Empowerment*”, su desarrollo y aplicación, y qué principios y valores crea en el entorno empresarial. Todo para contribuir a crear un ambiente sano y una cultura organizacional sólida que beneficie tanto a empleados como a altos ejecutivos.

Palabras clave: Liderazgo, “Empowerment”, empresa, trabajo en equipo, gerente.

ABSTRACT

The "empowerment" like an organizational philosophy has changed diversity of functions and concepts that the administration took for absolute classic. This research analyzes how managers of multinationals in Colombia focus on "Empowerment" in their companies and whether they clear the main features of leadership and unlike the work of a manager. For it described since the birth of "empowerment", their development and implementation, and what principles and values created in the business environment. All to help create a healthy environment and a strong organizational culture that benefits both employees and senior executives.

Keywords: Leadership, "Empowerment" company, teamwork, manager.

TABLA DE CONTENIDO

Stephen Covey.....	4
1. INTRODUCCIÒN.....	5
2. JUSTIFICACIÒN	7
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
3.1. SELECCIÒN DEL TEMA DE INVESTIGACIÒN.....	8
3.2. TÍTULO.....	8
3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3.4. FORMULACIÒN DEL PROBLEMA	9
3.5. MARCO DE REFERENCIA	9
3.5.1. <i>Teórico</i>	9
3.5.2. <i>Conceptual</i>	10
4. OBJETIVOS.....	12
4.1. <i>General</i>	12
4.2. <i>Específicos</i>	12
5. CAPÍTULO I.....	13
5.1. <i>¿Cómo Nace El Empowerment?</i>	13
5.2. <i>¿Cómo aplicar Empowerment en las empresas?</i>	14
5.3. <i>Principios del Empowerment</i>	15
5.4. <i>Valores del Empowerment</i>	16
6. CAPITULO II.....	17
6.1. <i>Definición</i>	17
6.2. <i>Características:</i>	17
6.3. <i>Acciones a seguir:</i>	17
6.4. <i>Resultados:</i>	18
6.5. <i>Desarrollando una actitud de Empowerment:</i>	18
7. CAPITULO III.....	20
7.1. <i>¿Qué empresas en el contexto colombiano aplican el Empowerment?</i>	20
7.2. <i>Bimbo</i>	20
7.3. <i>Mc. Donald's</i>	21
7.4. <i>Claro</i>	21
8. CONCLUSIONES.....	22
9. BIBLIOGRAFÌA/CIBERGRAFÌA	24

"Una organización "empowered" es aquella en la cual los individuos tienen el conocimiento, habilidad, deseo y oportunidad para triunfar personalmente en forma tal que lleve al éxito organizacional colectivo."

Stephen Covey

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito dar a conocer las características principales del liderazgo de los gerentes de las multinacionales en Colombia, partiendo de una recopilación de información sobre la nueva filosofía organizacional “*Empowerment*”. Esta filosofía se basa en la idea de que la buena administración de habilidades de los empleados, los recursos, la autoridad, la oportunidad y la motivación, contribuyen a desarrollar una empresa competente y con un alto grado de satisfacción personal en sus empleados. No obstante, es necesario ahondar en el término “líder” el cual se ha utilizado casi hasta el punto de saturación excesiva, no solo en el entorno empresarial sino también en algunos artículos de importantes revistas que trabajan el tema del liderazgo. ¿Qué diferencia hay entre un líder y un gerente? Se debe tener en cuenta que hay muchos aspectos que diferencian a un líder de un gerente, en primer lugar un líder tiene el poder de sus seguidores, mientras que un gerente se debe acoger al poder de su jefe inmediato. Un aspecto relevante de estas dos facetas es el carisma, por lo general un líder es quien posee carisma, entre tanto un gerente carece de esta.

Por lo general, el gerente se desenvuelve como un gestor, es decir, se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No es una persona de iniciativa propia y tiene una visión parcial de lo que ocurre en la empresa, no le apuesta al riesgo y el mejoramiento continuo no es su prioridad. El líder actual se caracteriza por tener una visión más general, analiza los problemas, situaciones y toma decisiones de forma rápida. Prefiere la eficiencia, se centra en sus empleados, fomenta las iniciativas de cada miembro de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados. Además, acepta ideas siempre y cuando puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos. Por último una de las características de un líder es la creación del valor tanto a nivel corporativo como a nivel personal. ¿Cómo influye este aspecto en la gestión de las empresas multinacionales en Colombia? ¿Están los gerentes contando o creando valor?

Algunas empresas lo han adoptado como parte del proceso del cambio, producto de la globalización, pero el “*Empowerment*” va más allá de eso, es la herramienta que le da sentido al liderazgo empresarial, es utilizado en modelos de mejora continua y reingeniería, de igual manera hace que el trabajo en equipo tenga un gran significado en el ambiente de las empresas.

¿De qué manera puede llegar a ser efectivo? – El “*Empowerment*” requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.¹

Lo clave del “*Empowerment*” está aún en definición concreta de los límites que cada una de las personas involucradas en el proceso tiene para decidir respecto a cualquier situación o tema en la empresa. Sin un marco de referencia y una cultura empresarial sólida, el “*Empowerment*” puede convertirse en vez de una herramienta de productividad, en una dificultad y en un enorme riesgo que puede traer consecuencias graves para la organización. Tener “*Empowerment*” delegado directamente desde la cabeza de la organización implica para los beneficiados el mantenerse permanentemente actualizado de las políticas y de las prácticas de la empresa, es decir, no se puede dar el “*Empowerment*” a un recién ingresado a la organización pues esto resultaría supremamente peligroso.²

¹ <http://es.calameo.com/read/000734204687688158dba>

² <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-715228>

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene relevancia ya que se quiere analizar el manejo que los gerentes le dan al “*Empowerment*” en sus organizaciones, su viabilidad y el impacto que trae consigo, no solo en el entorno organizacional sino socialmente.

Realizar esta investigación permite conocer y analizar aspectos como: fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, competencia, características del mercado, aspectos culturales, que tiene que enfrentar la Alta Gerencia de las Multinacionales en Colombia para llevar a cabo un adecuado proceso organizacional implementando la estrategia del “*Empowerment*”.

Con el fin de analizar e identificar cómo los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el “*Empowerment*” en sus empresas de una manera efectiva se realiza esta investigación para describir las ventajas y desventajas de este modelo gerencial.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema de la investigación a realizar es sobre el manejo efectivo del “*Empowerment*” en los gerentes de las empresas Multinacionales en Colombia, teniendo en cuenta que esta estrategia representa una ventaja competitiva, ya que el capital humano es un activo clave de las empresas y éstas a su vez se centran en la sinergia entre personas y los resultados positivos que ellas pueden aportarles a la entidad.

3.2. TÍTULO

Manejo Efectivo del “*Empowerment*” en los Gerentes de las Multinacionales en Colombia.

3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las compañías buscan facultar a su personal a través del “*Empowerment*”, pero normalmente fracasan sin lograr los resultados esperados; esto se debe a que los grandes gerentes no le ponen la atención adecuada y no lo muestran de manera concreta al personal, de tal manera que todos sepan de que se trata, cual es la manera correcta para implementarlo y cuáles son los resultados que se esperan de tan importante proceso.

Si los gerentes no incorporan de manera eficiente el “*Empowerment*”, obtendrán solamente resultados mediocres, por eso es importante saber delegar responsabilidades, encomendar el trabajo a la persona idónea y saber utilizar la autoridad para tomar buenas decisiones, logrando para la empresa y para el personal un mejor desempeño frente a la competencia.

3.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede manejar el “*Empowerment*” de los gerentes de las multinacionales en Colombia para el logro de los objetivos de la empresa?

3.5. MARCO DE REFERENCIA

3.5.1. Teórico

Algunos autores han escrito referente a esta reciente filosofía empresarial. Lo que más causa curiosidad es saber de qué manera los gerentes de las multinacionales desarrollan tácticas para mantener sus empresas en el mercado en tiempos de crisis.

¿Es posible el “*Empowerment*” en tiempos de crisis? Es una reflexión abierta sobre la viabilidad del empoderamiento psico-social en la actualidad. Tras examinar algunos efectos socio psicológicos de la actual crisis económica, se proponen las cuestiones básicas (significado teórico-ideológico, viabilidad práctica, nivel operativo, carácter subjetivo u objetivo) implicadas en el empoderamiento y se describen las dificultades del empoderamiento micro social frente a las tendencias (concentración, opacidad, lejanía, incomprendibilidad) del poder macro social en el mundo postindustrial. Se apuntan algunos retos prácticos del tema para la psicología comunitaria poniendo de relieve la limitación de sus medios (explicativos-ideológicos, técnicos, personales-morales, institucionales) en relación con los ambiciosos fines empoderadores y describiendo, finalmente, los tres componentes (subjetivo-concienciador, interactivo-organizador, acción social) del proceso

empoderador y las limitaciones (y posibilidades) de la acción psicosocial al respecto.³

Lo anterior indica lo que estarían dispuestos a hacer algunos gerentes en su entorno laboral para que los empleados no pierdan el norte y den resultados positivos.

3.5.2. Conceptual

Cliente: Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente.

Empowerment: Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

Gerente: denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo.

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Mercado: Entorno donde confluyen la oferta y la demanda. Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Multinacional: Las empresas multinacionales son aquellas con operaciones en dos o más países, desarrollando no necesariamente la misma actividad.

Producto: Conjunto total de beneficios obtenidos por el cliente.

Sinergia: Conexión de estrategias empresariales de alto nivel competitivo.

Sánchez Vidal, Alipio (2012) ¿Es posible el empoderamiento en tiempos de crisis? Repensando el desarrollo humano en el nuevo siglo.

Valor agregado: Término que hace referencia a lo que un consumidor está dispuesto a pagar para satisfacer su necesidad.

Viabilidad: Posibilidad de llevarse a cabo un plan o proyecto.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Analizar cómo los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el “*Empowerment*” en sus empresas a partir de un estudio detallado y cómo su gestión impacta de una manera significativa el entorno personal de sus empleados.

4.2. Específicos

- Establecer la importancia de la gestión del desarrollo de talento humano de las multinacionales en Colombia.
- Definir detalladamente en la investigación el manejo adecuado del “*Empowerment*” en las empresas multinacionales de Colombia.
- Demostrar si la aplicación de esta estrategia crea sentido de pertenencia con la empresa por parte de sus empleados.

5. CAPÍTULO I

5.1. ¿Cómo Nace El Empowerment?

Todavía hoy si le piden a un alto directivo de una empresa moderna que defina el “*Empowerment*”, se puede escuchar que consiste en decir a la gente lo que él quiere de ellos, darle los recursos y dejarlos solos.

Esto habría sido impensable en algunas décadas atrás, y de hecho Mac.Gregor suscitó gran controversia. Pero según los expertos, eso no es suficiente, “solo hay un “*Empowerment*”, cuando los empleados sienten que pueden tomar las iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades asignadas, es decir, si creen que algo debe hacerse y pueden hacerlo, lo hacen sin temores”

Naturalmente, visto así, el “*Empowerment*” suscita reservas en algunos directivos que prefieren verlo de otra manera, tal vez porque piensen que su personal no está preparado. Primero se cedió, o quizás se simuló ceder poder a personas claramente escogidas, a través de equipos de personas, posteriormente a principios de los 90 surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en diversas modalidades, a través de círculos de calidad, grupos de desarrollo. Con lo cual se va gestando el desarrollo del espíritu de pertenencia y se fue aprendiendo a trabajar en colaboración.

Los trabajadores se vieron sorprendidos tal vez por la oportunidad de formular públicamente sus puntos de vista, y quizá contrastarlos incluso con sus superiores. Justamente, la presencia de distintos niveles jerárquicos condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en

esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante. Surgieron, por consiguiente, los equipos auto dirigido, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y conclusiones que dependían de la aprobación de los directivos.

Como ejemplo en Estados Unidos, algunas empresas empezaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, Texas Instruments, Procter&Gamble, Carlton, esta cadena hotelera obtuvo un premio nacional a la calidad en el año 1992, de modo que sigue apostando por su fórmula básica de: Competencias + Empowerment + Excelencia.

5.2. ¿Cómo aplicar Empowerment en las empresas?

Se necesitan los siguientes elementos:

1. Acondicionar los puestos de trabajo: Consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos:
 - Autoridad
 - Diversidad
 - Reto
 - Rendimiento significativo
 - Poder para la toma de decisiones
 - Cambios en las asignaciones de trabajo
 - Atención de un proyecto hasta que se concluya
2. Planes de carrera y desarrollo: Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

3. Equipos de Trabajo: se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las personas en forma tal que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de energizar al personal, y motivarlos a mejorar la toma de decisiones en cuanto a:

- Planificación
- Organización interna
- Selección del líder
- Rotación de puestos

4. Entrenamiento: generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades, el personal con “*Empowerment*” debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

5.3. Principios del Empowerment

Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.

- Definir estándares de excelencia.
- Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- Reconocer oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
- Tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.

- Dar la capacitación necesaria para alcanzar objetivos y metas.
- Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuada y oportuna.

5.4. Valores del Empowerment

- **Orgullo:** Sentir satisfacción por hacer las cosas bien y constantemente.
- **Unión Y Solidaridad:** Esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- **Voluntad:** Deseo de siempre hacer ese esfuerzo para alcanzar siempre las metas más altas.
- **Atención A Los Detalles:** Hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- **Credibilidad:** confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

6. CAPITULO II

6.1. *Definición*

“*Empowerment*” significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

6.2. *Características:*

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

6.3. *Acciones a seguir:*

1. Definir los elementos claves de cada trabajo.
1. Establecer y revisar periódicamente los indicadores.

2. Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
3. Potenciar, enseñar, retro-alimentar.

6.4. Resultados:

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

6.5. Desarrollando una actitud de Empowerment:

- De los errores se aprende.
- Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables.
- La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe.
- Redefina su poder. Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc....

- Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

Teniendo en cuenta que Colombia no es ajena al proceso de globalización que se está adelantando, se hace necesario ahondar en conceptos como el “*Empowerment*” para conocer cómo los gerentes de las multinacionales potencian, capacitan y permiten de una manera adecuada que sus trabajadores se conviertan en la ventaja competitiva de su empresa para lograr grandes resultados no solo a nivel empresarial sino a nivel personal.

7. CAPITULO III

7.1. *¿Qué empresas en el contexto colombiano aplican el Empowerment?*

Colombia ha sido un país atractivo para la inversión extranjera y esto ha traído algunos beneficios consigo, en primer lugar el que una empresa de procedencia extranjera incursione en una cultura diferente produce una gran expectativa en la forma como va a influenciar en el mercado doméstico de ese país.

No obstante, un segundo aspecto que cobra valor es la cultura corporativa que llega a implementar. En este capítulo se estudiarán algunos casos de empresas que han tenido éxito en el mercado colombiano aplicando la estrategia del “*Empowerment*” y que han logrado entrar al país bajo la modalidad de franquicia.

7.2. *Bimbo*

Bimbo es una empresa mexicana que tiene presencia en América, Asia y Europa. A nivel organizacional tiene grupos de empleados que se encargan de un producto específico y están al pendiente del mejoramiento de éste desde el proceso de producción hasta el momento en que llega a manos del consumidor. Por su trayectoria en el mercado, Bimbo ha sido un caso de éxito a nivel organizacional pues han logrado empoderar a sus empleados de tal manera que realizan un excelente trabajo en equipo y tienen muy buen manejo de su canal de distribución.

7.3. Mc. Donald`s

Mc. Donald`s quizá es uno de los mejores casos prácticos de “*Empowerment*” ya que sus empleados han sido capacitados para tomar decisiones con libertad con la verdadera certeza que están ejerciendo un excelente servicio al cliente. El tomar decisiones es una característica del “*Empowerment*” ya que en un ambiente donde culturalmente muchas compañías abandonan el rol del cliente en la empresa Mc. Donald`s trae consigo una filosofía

Esta empresa hace uso de esta estrategia ya que sus puntos de venta son muchos y necesitan confiar en sus equipos de trabajo para que estos puedan llevar a cabo la labor, esta empresa cada mes elige el empleado del mes y cada año entre ellos el empleado del año dándoles es reconocimiento verbal y uno monetario, este es un incentivo de mucha motivación para los empleados porque los impulsa a esforzarse para ganarse el logro de ese mes o año, y es la mejor forma para que los empleados se esfuercen para superarse.

7.4. Claro

Es una multinacional dedicada al servicio de la telefonía móvil, internet y televisión digital, en Colombia integrada por las empresas Comcel y Telmex. Los empleados de esta compañía aplican el “*Empowerment*” prestando atención al cliente con la autoridad hacer llamadas cuando están molestos por cargos imprevistos en el consumo prepago móvil; en este caso el personal puede decidir en qué momento puede hacer este tipo de llamadas y son capacitados para mantener un lenguaje adecuado para darle buen trato al cliente.

Lo anterior fue un ejemplo claro de que en Colombia la filosofía del “*Empowerment*” se ha ido posicionando en las empresas y su resultado ha sido eficaz.

8. CONCLUSIONES

Este trabajo ha servido para tener una visión más concreta sobre la gestión que se podría estar llevando en las empresas multinacionales en Colombia, sin embargo en la práctica queda un vacío porque se desconoce si la aplicación de la filosofía organizacional “*Empowerment*” está siendo verdaderamente efectiva al interior de las empresas pues es un concepto nuevo en el marco empresarial colombiano, siendo así, no es solo un tema organizacional sino cultural, pues los empleados al ser facultados por quienes lideran se dotan de un sentido de pertenencia que es característico de la cultura corporativa.

Este ensayo también ha permitido conocer la diferencia entre el liderazgo y la gerencia que son facetas que al parecer son sinónimas pero en realidad son determinantes en un proceso ya sea de reingeniería o mejoramiento continuo empresarial. Quien encabeza un liderazgo está en la capacidad de influenciar en sus seguidores de forma significativa y su gestión va más allá de lo rutinario, genera valor tanto a la empresa como a sus empleados. Un gerente está diseñado para basarse en lo presupuestado y está pendiente de las acciones de corto plazo. Por lo general un gerente no toma en cuenta las ideas e iniciativas del personal a su cargo. Si las empresas en Colombia tienen claro la diferencia entre liderar y gerenciar podrán aplicar el “*Empowerment*” de una manera adecuada de tal manera que traiga resultados positivos a la compañía.

El “*Empowerment*” es una estrategia que utilizada de manera correcta puede salvar de la crisis a una empresa, dándole sentido al trabajo en equipo y enfocando a los empleados a la misión institucional. Con el “*Empowerment*” el trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes. Esto significa que cada fase del proceso organizacional cobra vida y sentido bajo la aplicación de esta herramienta. Las empresas deben tener muy claro los objetivos y resultados que desean esperar, esta es una acción que se debe

tener muy presente en este proceso de innovación empresarial. Una actitud “Empowerment” se desarrolla a medida que se tenga en cuenta al ser, que quienes laboran en las empresas son seres integrales con necesidades básicas, psico - afectivas y con grandes deseos de superación personal. Si un líder comprende esto podrá realizar un interesante ejercicio.

Como opinaron algunos expertos el “*Empowerment*”, se da cuando el personal se siente en la capacidad de tomar iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades asignadas, es decir, cuando cree que algo debe hacerse y puede hacerlo, lo hace sin temores”, es por eso que para aplicar el “Empowerment” se debe tener muy en cuenta la necesidad de acondicionar los puestos de trabajo con personal idóneo, crear planes de carrera y desarrollo del personal, tener equipos de trabajo y finalmente un adecuado entrenamiento para evaluar los procesos y corregir de la manera más conveniente.

Dentro de los principios que tiene el “*Empowerment*” está el de asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades a los empleados para lograr la eficiencia que es lo que busca todo buen líder. Un buen líder puede lograr que sus seguidores adquieran valores significativos para la empresa, que se sientan orgullosos, puedan trabajar en unión y solidaridad, tengan voluntad para realizar cualquier labor, presten la atención debida en cada proceso y sobre todo un buen líder genera credibilidad entre sus seguidores. En definitiva el “*Empowerment*” aparte de ser una herramienta y una estrategia útil es el boom de la filosofía organizacional porque esta transversalmente en todas las instancias de la empresa y permite innovar en procesos y aplicar modelos de mejoramiento continuo y reingeniería apuntando al éxito organizacional. Si los gerentes de las empresas Colombianas entienden lo anterior, posiblemente el contexto organizacional sea diferente y eso se evidencia en los casos de éxito que dan testimonio de la aplicación de esta cultura organizacional entre estos casos están Bimbo, Mc. Donald`s y Claro.

9. BIBLIOGRAFÍA/CIBERGRAFÍA

Sánchez Vidal, Alipio (2012) ¿Es posible el empoderamiento en tiempos de crisis? Repensando el desarrollo humano en el nuevo siglo.

<http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.html>

<http://www.degerencia.com/tema/empowerment>

<http://www.altonivel.com.mx/l%C3%ADder-versus-gerente-6-diferencias.html>

<https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti>

<http://es.calameo.com/read/000734204687688158dba>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/empowerment.htm>

<https://www.youtube.com/watch?v=pIWP8fuMTRA>

<https://www.youtube.com/watch?v=nZ4rkZ4YNOs>

<http://www.degerencia.com/tema/empowerment>

<http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php>

<http://www.mercado.com.ar/notas/management/37516/citas-sobre-empowerment-y-delegacin->

<http://www.search.smartshopping.com/websearch1.php?keywords=frases+sobre+el+empowerment&uid=12e7qXaL>

<http://www.gerencie.com/empowerment.html>

<http://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/>

http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gptw_en_america_latina.pdf

<http://www.misensayos.com/2014/03/10-ejemplos-de-empresas-que-utlizan.html>