



Enero a junio 2019

Recibido: 12-4-2019

Aceptado: 20-06-2019

## **EMPOWERMENT: UNA TENDENCIA PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS**

Autor (a) <sup>1</sup>Belkys Suárez Montoya (1)

Dirección electrónica: [bsuarez17@hotmail.com](mailto:bsuarez17@hotmail.com)

Adscripción: Universidad de Carabobo

**Resumen:** El propósito investigativo fue reflexionar sobre el Empowerment, como una tendencia para gestionar a las personas en el ámbito organizacional. Se centra el interés en: a) empowerment b) empowerment organizacional. Metodológicamente, es un estudio documental, se apoya en el paradigma interpretativo, asume el método hermenéutico, el cual consistió en el arqueo heurístico de las fuentes pertinentes a la temática; emplea la técnica de la revisión documental. Finalmente, se incorporan algunas reflexiones que se entrecruzan con el tema abordado, a) herramienta de dirección que permite al talento humano auto empoderarse, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial, b) como tendencia de dirección, se asocia a delegación de poder, autoridad, responsabilidad que efectúa el cuerpo directivo de la organización hacia los trabajadores con potencial de crecimiento en el negocio, c) la implementación y aplicación efectiva del empowerment como instrumento de gestión de lo humano, incrementa la probabilidades de éxito empresarial y personal entre su fuerza laboral.

**Palabras Clave:** empowerment, tendencia, gestión, personas, ámbito.

---

<sup>1</sup> (1) *Dra. en Ciencias Sociales. Msc en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Licda en RRII. Docente U C y UJAP. Valencia. Venezuela. ORCID: 0000-0001-6336-3341*

## **EMPOWERMENT: A TREND FOR PEOPLE MANAGEMENT**

**Abstract:** The research purpose was to reflect on Empowerment, as a tendency to manage people in the organizational field. Interest is focused on: a) empowerment b) organizational empowerment. Methodologically, it is a documentary study, based on the interpretive paradigm, it assumes the hermeneutical method, which consisted of the heuristic analysis of the sources pertinent to the subject; using the documentary review technique. Finally, some reflections are incorporated that intersect with the topic addressed, a) a management tool that allows human talent to self-empower, grow, develop and contribute to business success, b) as a management trend, it is associated with delegation of power , authority, responsibility carried out by the management body of the organization towards workers with growth potential in the business, c) the implementation and effective application of empowerment as a human management instrument, increases the chances of business and personal success among its labor force.

**Keywords:** empowerment, trend, management, people, field.

### ***A modo de apertura***

Hoy más que nunca en el mundo organizacional y en el medio de dirección del talento humano se está a la constante búsqueda de nuevas tendencias, prácticas, herramientas y opciones gerenciales que les permitan adaptarse y responder a los desafíos, retos, incertidumbres presentes en el ámbito laboral.

Es por ello que, en los ambientes competitivos de la actualidad, las organizaciones tratan de ser dinámicas, flexibles y reaccionar de manera adecuada ante las oportunidades y las amenazas del contexto. A este propósito, las organizaciones tienen que ejecutar una serie de transformaciones para mantenerse competitivas, deben cambiar su estilo de administración, dirección y gestión; aunado a lo anterior, la postura que adoptan de acuerdo con

los cambios exigidos por el ambiente en los cuales tienen que operar.

En ese sentido, deben hacer uso de todas las herramientas que estén a su alcance para soportar un esquema de dirección que guíe las actividades de los trabajadores miembros de la organización hacia el éxito empresarial, fundamentados en la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales y los objetivos individuales.

Para efectos de este trabajo, la gestión de personal se asocia a la dirección de personas y se enfoca en el talento humano que conforma la plantilla laboral de las organizaciones y también trata de asuntos relacionados con la implementación de prácticas, metodologías eficaces de recursos humanos eficaces.

El *empowerment*, hoy en día es considerado a saber: una metodología organizacional, filosofía de trabajo, modelo administrativo, tendencia y herramienta gerencial.

En la actualidad es visto, por un lado, como una herramienta de gestión que guiado de manera efectiva puede incrementar las capacidades del talento humano empresarial. En él se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y trabajan en equipos, y por el otro, es empleado por las organizaciones para el manejo y aporte de responsabilidades, habilidades y autoridad.

En las organizaciones modernas o posmodernas, la aplicación de esta tendencia debe estar en sintonía con los elementos estratégicos y ser incluido dentro del plan estratégico de la empresa. Para muchos gestores, directivos, es algo totalmente nuevo de asumir y de asimilar, pues esta herramienta tiene vinculación directa con los objetivos estratégicos de la organización. Si esto no se internaliza en el negocio y sus directivos, el *empowerment* puede fácilmente caer en el mito o una moda gerencial sin efectos y logros que mostrar.

El propósito investigativo de este estudio, fue el de reflexionar sobre el empowerment, como una tendencia para dirigir o gestionar a las personas en el ámbito organizacional. El trabajo centra su interés en los ejes a saber: a) empowerment b) empowerment organizacional.

Se considera que el objeto elegido es de trascendencia porque es un tema de actualidad y se encuentra presente en las agendas y en el debate organizacional. En sí, la temática es clave para el mundo del trabajo y para muchos de los directivos empresariales del país.

La pertinencia del estudio es de interés, por cuanto: a) recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de dirección organizacional, b) atrae a los trabajadores porque encierra palabras como autonomía, poder, compromiso, dedicación y responsabilidad entre otras; c) todos los gestores y directivos empresariales, están obligados a dedicarle atención, e impulsar esta herramienta en el colectivo inmediato, a los fines de alcanzar los objetivos estratégicos a través de su talento humano; d) esta herramienta permite a los trabajadores aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial.

Como herramienta de dirección se asocia a una delegación de poder y autoridad que efectúa el cuerpo directivo de las organizaciones hacia los trabajadores del negocio y los equipos que dirige dentro de un modelo descentralizado y autónomo de organización.

En resumen, el empowerment suele ser reconocido como una forma de organización empresarial en el que se busca brindar a los trabajadores las herramientas necesarias para que sean partícipes de los destinos de la empresa por medio de la proposición activa del ingenio, creatividad y el empoderamiento de las dinámicas productivas, teniendo en cuenta los elementos estratégicos organizacionales.

En sí, es preparar al talento humano para que sean capaces de llevar adelante proyectos orientados a la consecución de los objetivos estratégicos.

### ***Acerca del empowerment***

Para iniciar el punto, primeramente, hay que definirlo etimológicamente, es un término anglosajón que no tiene una correcta traducción al idioma español; no se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española (RAE 2014). Sin embargo, aparece la palabra empoderar que significa hacer poderoso a un desfavorecido. Otros autores apuntan que el término es amplio, complejo tiene diversas interpretaciones y se vincula a palabras como: empoderamiento, autonomía, poder, delegación entre otros.

Al hablar del empowerment, se debe partir de las acepciones desarrolladas por algunos autores, a este propósito, Alles (2009:173-174), plantea que el empowerment “es una metodología organizacional donde la dirección identifica cuáles áreas o grupos de tareas trabajarán bajo esta nueva filosofía y, para ello fijará nuevos procedimientos que comprenden los niveles de autoridad definidos para cada caso”. La interpretación que podemos darle a la cita, es que la dirección empresarial al definir el uso de esta herramienta para fines de desarrollo, identifica las áreas que van a ser empoderadas y disponga del recurso humano necesario para otorgar el poder de la autoridad, decisión y ejecución de las tareas; en otras palabras, se otorga toda la responsabilidad de las decisiones en el talento que ejecuta las actividades organizacionales.

Otra acepción, es la planteada por Delgado de Smith (2010:210), quien afirma que “es delegar racionalmente el poder para la toma de decisiones es sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas”. En otras palabras, es asumir el poder en su

totalidad y con responsabilidad frente a sus funciones y acciones laborales.

Por otro lado, el empowerment se origina en el subsistema de desarrollo de personal, pues intenta establecer su centralidad en la formación y capacitación de los trabajadores mediante el reconocimiento y otorgamiento de conocimientos propios de su labor, condiciones de trabajo acordes a la realidad, nuevos estilos de dirección, sistemas de comunicación e información efectivos aunado a una estructura organizacional moderna con tendencias orgánica.

En ese sentido, Hatum (2010), dice que la preparación del recurso humano es de importancia por cuanto estos son capaces de llevar adelante proyectos orientados a la consecución de objetivos estratégicos y es tal vez unos de los temas más importantes a nivel organizacional.

Es importante acotar, que esta metodología / herramienta genera expectativa no sólo en cuanto a resultados, sino también a qué hacer luego de conocerla, debido a que atrae a muchos trabajadores pues el término en sí parece transformar sus vidas a nivel personal y laboral.

## ***Beneficios***

Luego de la revisión del estado del arte de la temática en cuestión, pareciera que esta herramienta trae consigo beneficios en el ámbito personal, así como en el organizacional laboral. A continuación, se puede visualizar resumen en el cuadro N° 1, de algunos beneficios que provienen del empowerment.

**Cuadro N° 1 Beneficios**

<b>Organizacional</b>	<b>Personal</b>
Focaliza organización basado en sistema orgánico	Equipos de alto desempeño, sinergia, innovación, creatividad
Promueve y faculta al talento humano con potencial	Otorga al talento humano, poder, autonomía, delega funciones y responsabilidades
Facilita el desarrollo y crecimiento del personal	Quiénes y cuáles son los trabajadores que poseen el potencial para asumir nuevos conocimientos y responsabilidades
Impulsa un modelo de organización basado en los equipos autodirigidos	Los trabajadores desarrollan rasgos positivos que se traducen en ventajas competitivas como: proactividad, flexibilidad, innovación, creatividad y compromiso organizacional.
La dirección transfiere el poder y el control de las funciones, para dedicarse a otras actividades estratégicas	El compromiso y la responsabilidad es de todos los involucrados en las funciones
Incentiva la gestión del cambio	Todos pueden proponer nuevos caminos, rutas, para alcanzar los propósitos comunes
Propósitos organizacionales claros y definidos	Personal comprometido con los elementos estratégicos (misión, visión y objetivos)
Efectividad Organizacional	Poder, control y responsabilidad compartidos
Unificación de los sistemas de comunicación e información	permite a los directivos, gestores conocer más las realidades inherentes a cada una de las áreas de interés, a la vez facilita participación de toda la plantilla laboral
Ambiente y clima laboral efectivo	Bienestar individual y colectivo con repercusión positiva para los objetivos organizacionales

Fuente: Suárez, B. (2019)

En suma, para la aplicación del empowerment en una organización hay que tomar en consideración elementos a saber: a) este es un ente social, dinámico, sistémico y flexible, b) gestiona no sólo comportamientos humanos individuales y colectivos con el fin lograr propósitos vinculantes para ambos.

El empowerment direccionado de manera eficaz trae beneficios organizacionales y personales, en donde ambos se comprometen, asumen nuevos retos con implicaciones de ganar-ganar, debido a que ambas partes involucradas se ven beneficiadas.

## ***Tipología***

En relación con el punto, autores como: Kanter y Spreitzer citados por De los Ríos (2012), comentan que existen dos tipos de empowerment, el Primero, lo denominan estructural, el cual se enfoca en las condiciones y el ambiente laboral en donde se pueden distinguir variables como: autonomía, cargo desempeñado, horario de trabajo, deberes, responsabilidades, posición y nivel dentro de la organización. Todas ellas, conforman las características estructurales del empleo. Aquí sólo se enfatiza en las condiciones del empleo y se deja de lado lo que el recurso humano pueda percibir del ambiente laboral, y el segundo, Psicológico, el cual es definido por Spreitzer, en De los Ríos, (Ob.cit: 202), como “la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo”. En sí, es la percepción de los individuos hacia el ambiente socio-laboral, los sistemas organizacionales y los esquemas de dirección entre otros.

- Vale acotar, que las interpretaciones se pueden presentar a través de elementos claves que se pueden clasificar así:
  - El significado del trabajo, referido a la congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo.
  - La competencia, hace énfasis a confiar en las habilidades y en el desempeño del empleo.
  - Autodeterminación, relacionado con los factores internos que determinan en parte las acciones de los trabajadores hacia el trabajo

- Impacto, es la fuerza que se imprime para influenciar resultados en conjunto con la organización.

En resumen, el empowerment persigue el equilibrio entre ambas tipologías mencionadas en el párrafo anterior, ya que ambas se complementan en el sentido de: a) para analizar y comprender los procesos se requiere conocer si existen o no condiciones laborales favorables para un ambiente bajo Empowerment y b) el camino más expedito, es identificar como los trabajadores perciben e interpretan las condiciones y el ambiente de trabajo.

En definitiva, vale entender que un ambiente donde se aplica de manera efectiva la herramienta es aquel donde se encuentran presentes los tipos antes mencionados.

### ***Proceso***

En relación con este punto, Alles (Ob.cit), comenta que es un proceso creciente en el cual se va llegando al objetivo deseado paso a paso. En la misma línea, dice que en una primera instancia se parte de un directivo que ayuda a sus colaboradores a crecer, y como contrapartida los colaboradores incrementan sus capacidades. Para que lo anterior pueda ser viable se deben dar dos condiciones: a) que él o los colaboradores deseen hacerlo, b) que reciban algún tipo de ayuda si es necesario. Lo precedente, es básico si no se lleva a cabo no tiene sentido continuar con el proceso.

Seguidamente, se presenta cuadro sinóptico n<sup>o</sup>2, en donde se muestran los pasos que contempla el proceso del empowerment.

El proceso es una acción de gestión, interacción, orientación, seguimiento y ajuste entre el directivo y el colaborador. En conjunto, esto no es más que promover el crecimiento y desarrollo del talento humano organizacional

## Cuadro 2 Proceso del Empowerment

<b>Directivo</b>	<b>Colaborador</b>
El directivo apoya y ayuda a sus colaboradores en su crecimiento y desarrollo	Desarrolla sus capacidades, competencias y talentos
El directivo delega	Realiza las nuevas tareas eficazmente
La organización define nuevas políticas	Asume nuevas responsabilidades
Las decisiones se toman a niveles más bajos	Los colaboradores y los superiores trabajan bajo la herramienta del empowerment

Fuente: Suárez, B. (2019), a partir de Alles, M (2009)

### El empowerment organizacional: contribuciones

Este apartado, conlleva a que esta metodología o método de trabajo con amplia aplicabilidad en el ámbito organizacional genera contribuciones de importancia a los negocios.

En primer lugar, está herramienta se encuentra a la disposición de todas aquellas organizaciones que en función de su necesidad o realidad organizacional requieran o deseen mejorar su efectividad y su nivel de competitividad a través de su talento humano. Para ello, es importante adaptarse a los cambios que implican la operacionalización e implantación de la metodología (actualización de las políticas y estructuras de la organización).

En segundo orden, este método de trabajo se recomienda iniciarlo por el nivel institucional, quienes deberán modelar conductas, orientar, comunicar a su fuerza laboral las fortalezas y ventajas de trabajar bajo un ambiente con empowerment, en sí, implementado de manera eficaz fortalece los objetivos estratégicos organizacionales y los objetivos individuales.

En tercer lugar, la aplicación efectiva de la herramienta otorga: mayor libertad a los trabajadores, identificación con el trabajo, interés por sus funciones, desempeño eficiente y

motivación; de lograr lo antes planteado conducirá a un incremento de los propósitos organizacionales, así como la satisfacción personal y profesional de los individuos, la sumatoria de ambos logros se traduce en un incremento de la efectividad y competitividad organizacional.

Cuarto orden, el empowerment como herramienta de gestión es utilizado por las organizaciones para el manejo y aporte de responsabilidades, habilidades y autoridad, En fin, los trabajadores tienen la oportunidad de comprometerse e identificarse con los propósitos organizacionales y a su vez son monitoreados por un cuerpo directivo que los orienta y haga partícipes de la toma de decisiones, en un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse y contribuir al éxito empresarial.

Quinto lugar, los supuestos del empowerment consideran que una organización que se sustente sobre un esquema de potenciación obtendrá mejores resultados y desarrollará mejor sus recursos.

Recapitulando, el empowerment puede ser usado como herramienta para promover la efectividad gerencial y organizacional a través de ejes claves a empoderar, a saber: oportunidad, poder y distribución de su fuerza laboral. En ese sentido, Wilson (1997); Chiavenato (2002), coinciden en plantear que el empowerment es un cambio de estilo que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, ya que los directivos tienden a liberar el poder, lo que hace que las personas tengan un campo de acción más amplio en su trabajo a la hora de tomar decisiones.

Para finalizar con esta entrada, en la búsqueda realizadas nos encontramos con una dificultad relevante y es que se encuentran muy pocas investigaciones que describan la aplicación de esta herramienta a nivel organizacional.

## ***Marco metodológico***

Metodológicamente, este trabajo se inscribe dentro de la modalidad de investigación documental. Bosch (1990), afirma que es el resultado de un largo proceso racional y lógico que eslabona cada uno de los pasos de un proceso natural hacia una conclusión lógica; y Sierra (1988), agrega que dicha investigación tiene como propósito la observación de fuentes documentales.

## ***Procedimiento Metodológico***

Globalmente, se describe el camino seguido de acuerdo a la naturaleza de la investigación, se elige el enfoque hermenéutico. Según Martínez (2006), éste es el método que usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa.

El proceso se inicia desde la aparición de la idea que permitió reflexionar y aplicar la comprensión e interpretación a las fuentes bibliográficas consultadas en las áreas de interés. En particular, para el desarrollo de la construcción teórica (producción), se sintetizan las siguientes fases:

- Fase inicial, consistió en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes de interés para responder a los propósitos planteados.
- Técnica empleada, referida a discriminar, seleccionar, clasificar, sintetizar, y ordenar la información. Se realiza arqueología heurística sobre la base de la literatura especializada en la temática abordada “Valores, un desafío a la gerencia venezolana”.
- Fase de análisis, conlleva la comprensión e interpretación de la información precedente y direccionada a los tópicos planteados.

- Fase de construcción, se refiere a la vinculación y articulación de los conocimientos, es decir, la acción de construir y producir el documento definitivo.

Para finalizar, la revisión documental permitió realizar el arqueo heurístico de las fuentes que guiaron la investigación. Lo antes expuesto, produjo la obtención de mayor cantidad de información que enriqueció el trabajo propuesto.

### ***A modo de cierre***

En el apartado, se da cuenta de algunas reflexiones que emergen del estudio realizado.

Seguidamente, algunos aspectos destacables que se vinculan con los propósitos del estudio.

Como instrumento vinculado a la dirección de lo humano se asocia a elementos entre los que se distinguen: delegación de poder y autoridad que efectúa el cuerpo directivo de las organizaciones hacia los trabajadores. En sí, encierra un estilo de administración participativo y colaborativo entre los directivos y los colaboradores.

La aplicación de esta tendencia gerencial organizacional adopta un carácter estratégico, pues esta herramienta tiene vinculación directa con los planes estratégicos, misión y visión de la organización.

El propósito del modelo administrativo, es dotar a los trabajadores y a los equipos de trabajo de las herramientas necesarias para que se estructuren a sí mismos y sean coparticipes de los logros y resultados de la organización, a partir de la participación activa, ingenio, creatividad y el empoderamiento de las dinámicas productivas. En otras palabras, es preparar, educar, formar y desarrollar al talento humano de la empresa para impulsar los proyectos y propósitos organizacionales.

En relación, con los beneficios del empowerment, pareciera que trae consigo provecho en el ámbito personal, así como en el organizacional laboral, sobre la base, de que ambos actores se comprometen y asumen nuevos retos con implicaciones de ganar-ganar, y beneficiarse en conjunto.

En atención con la tipología existen dos tipos de empowerment, el estructural y el psicológico, lo recomendable es considerar ambos tipos y buscar el equilibrio ya que ambos se complementan porque: a) para analizar y comprender los procesos se requiere conocer si existen o no condiciones laborales favorables para el trabajo, b) se requiere identificar como los trabajadores perciben e interpretan las condiciones y el ambiente de trabajo.

Con respecto al proceso, involucra un paso a paso entre los actores participantes, en donde primeramente se observa una acción de gestión, interacción, orientación, seguimiento y ajuste entre el directivo y el colaborador.

En suma, las contribuciones del empowerment organizacional se pueden indicar en particular: a) es una herramienta con un campo de acción definido, b) promueve la efectividad gerencial organizacional, c) posee propósitos claves el cual es la búsqueda de la efectividad organizacional a través de la gente, d) asumido bajo los esquemas de sistemas abiertos orgánicos y se vincula a nuevos enfoques de dirección y estilos de administración emergentes, por cuanto conduce a un incremento de la delegación, comunicación y responsabilidad del talento humano.

Para finalizar, y no menos importante hay que decir que en el arqueo de las indagaciones realizadas para presentar esta producción, nos encontramos con una realidad y es que se encuentran muy pocas investigaciones de esta naturaleza que

describan la aplicación del empowerment a nivel organizacional.

## **Referencias**

Alles, Martha (2007). Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Bosch, Carlos (1991). La técnica de investigación documental. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia.

De los Ríos, Pedro (2012). El Empowerment Organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. Trabajo especial de grado publicada. Universidad de Almería.

Delgado de Smith, Yamile (2010). Gestión de recursos humanos. En Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian (Coordinadores). Relaciones industriales: Reflexiones teóricas y prácticas. Edición Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Diccionario de la Real Academia Española (2014). En línea. Disponible en <https://dle.rae.es>. Consulta: 2019, agosto 30.

Hatum, Andrés (2010). Alineando la organización. estrategia y prácticas de recursos humanos para Managers. Editorial Granica. Buenos Aires.

Martínez, Miguel (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Editorial Trillas. México.

Sierra, Restituto (1988). Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. Paraninfo S.A. Madrid.

Wilson, Thomas (1997). Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Editorial Gestión 2000. Barcelona.