

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

EMPODERAMIENTO

JUAN FERNANDO BOTERO SOTO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD EAFIT

AGOSTO DE 2009

MEDELLÍN

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	5
3. Justificación.....	8
4. Objetivo.....	11
5. Definición.....	12
6. Hipótesis.....	16
7. Resultados.....	17
8. Conclusiones.....	23
9. Bibliografía.....	26
10. Anexos.....	27

1. RESUMEN

Estamos viviendo en un mundo altamente competitivo e innovador, en el que los consumidores cada vez son más exigentes e informados, por lo que las organizaciones todos los días luchan por hacer mejor las cosas para lograr mejorar su posicionamiento y perdurar. Como apoyo a esta lucha, la academia y los expertos con frecuencia proponen diferentes teorías administrativas de mejoramiento continuo que le permitan a las empresas incrementar su competitividad, tales como el **Empoderamiento**.

Es común encontrar contradicciones entre la **teoría administrativa** y su implementación práctica en las **organizaciones**, principalmente por aspectos humanos que pocas veces son considerados como parte integrante de las dichas teorías, que son generalmente diseñadas para entornos completamente lógicos en los que no se considera como una variable crítica al comportamiento y la psicología humana con sus diferentes intereses y puntos de vista.

Palabras clave: Empoderamiento, organizaciones, teoría administrativa.

2. SUMMARY

We are living in a highly competitive and innovative world in which consumers are increasingly demanding and better informed. This has driven organizations to constantly strive to be better at what they do in order to improve their position in the market, and be sustainable over time. As a tool for supporting companies' efforts, academics and other experts frequently propose different managerial theories of continuous improvement, on topics such as empowerment, which may help companies to increase their competitiveness.

It is quite common to find contradictions between managerial theory and its practical implementation within companies. This difficulty can be primarily explained by certain human aspects that are seldom considered to be part of the theories themselves, as models are usually designed for completely logical environments that do not incorporate human behavioral and psychological variables such as diverse or changing interests and points of view.

Key words: Empowerment, organizations, managerial theory.

3. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial ha adquirido una gran dinámica, impulsada por los grandes y veloces desarrollos tecnológicos, la innovación permanente y unos mercados en los que el consumidor es cada día más exigente e informado, lo que ha propiciado cambios no solo en la forma de enfrentar el mercado, sino también en la forma y las instancias en las que se toman las decisiones.

La búsqueda permanente de las empresas por fórmulas que les permitan competir de manera exitosa, ha impulsado alrededor del mundo la consolidación de empresas, que está dando lugar a gigantes del mercado, que tienen grandes participaciones de mercado, muy buena capacidad de inversión e investigación y la posibilidad de diluir los costos de operación en un volumen mayor de ingresos, haciendo la operación más eficiente y rentable y por supuesto poniendo más presión a sus competidores.

Esta búsqueda del mejoramiento continuo ha llevado a una gran diversidad de tendencias administrativas que pretenden contribuir con el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas. Una de estas tendencias es el Empoderamiento, que es una filosofía empresarial en la cual la organización le transfiere a sus empleados conocimiento, información y tecnología con la finalidad de delegarle a éstos el poder y la responsabilidad de tomar las decisiones necesarias en el desarrollo de las actividades cotidianas en su puesto de trabajo. La toma de decisiones deja de estar concentrada en el jefe o líder del grupo y pasa a ser distribuida en el equipo de trabajo. Ken Blanchard afirma que el empoderamiento, “no significa darle poder a los empleados, más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen”¹.

En la teoría administrativa sobre el tema, se mencionan como los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y que justifican el empoderamiento, los siguientes:

- Mejorar los resultados y la perdurabilidad de las compañías mediante el incremento de la satisfacción del cliente. En la

¹ Blanchard, Ken. Empowerment

medida en que las organizaciones sean más planas en su estructura organizacional y que se faculte a los empleados de todos los niveles para tomar las decisiones que corresponden al ámbito de su trabajo, la organización mejora la flexibilidad y agilidad de los procesos y por lo tanto la satisfacción de los clientes, permitiendo tener relaciones rentables de largo plazo.

- Motivación de los empleados para retener y atraer los mejores elementos. Cuando el empleado se siente “dueño” de su trabajo y le es entregada la confianza y el poder de decidir sobre las situaciones que se le presentan cotidianamente en su puesto de trabajo, es un empleado más comprometido, que trabaja con entusiasmo en vez de cumplir con tareas asignadas, es más creativo y por lo tanto satisfecho.

4. JUSTIFICACIÓN

Cuando se observa en la intimidad la forma en la que operan las organizaciones, generalmente se encuentran contradicciones frente a las diferentes teorías administrativas que, con el objetivo de enriquecer el conocimiento de los empresarios para así lograr un óptimo desarrollo empresarial, son propuestas con frecuencia por los intelectuales y la academia.

Las empresas en su lucha diaria por la supervivencia, en un mercado cada vez más competido y que exige un mejoramiento continuo en todos los aspectos, mantienen una búsqueda constante de elementos que les permitan mejorar su nivel de competitividad, por lo que acuden con frecuencia a procesos de formación de sus empleados para tratar de permear la organización con los elementos de las nuevas tendencias gerenciales que puedan fortalecer la empresa.

Los empleados, que son quienes tienen la responsabilidad de la administración de las diferentes compañías y la potestad para acoger lo que consideran relevante de cada una de estas tendencias, también tienen una serie de responsabilidades e intereses personales que a veces dificultan la adopción de cambios al interior de las empresas.

En el caso específico del Empoderamiento, su puesta en práctica en las empresas se puede dificultar porque corre el riesgo de competir con algunos de los intereses de los empleados, tales como la pérdida de poder al ceder la toma de algunas decisiones o el incremento del riesgo de inestabilidad laboral y por lo tanto la seguridad económica debido a que como la responsabilidad no se delega, el responsable y quien asume las consecuencias de las decisiones de los empleados empoderados sigue siendo el jefe.

Aparentemente en las empresas se van dando tímidos y paulatinos cambios en los esquemas de operación que no obedecen plenamente a las diferentes teorías administrativas, sino que son adaptaciones de

dichas teorías a la cultura organizacional e intereses de los empleados.

El interés de esta investigación es saber si, de acuerdo con la opinión de las personas entrevistadas, en las empresas en las que trabajan se ha logrado implementar el Empoderamiento como estrategia de competitividad y con que dificultades se han encontrado.

5. OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es indagar, entre algunas de las empresas de la ciudad, si el Empoderamiento realmente se está adoptando como estrategia de mejoramiento continuo en las empresas, identificar cuales han sido las barreras para su implementación y si está surtiendo el efecto esperado.

6. DEFINICIÓN

El Empoderamiento es una de las teorías propuestas de mejoramiento continuo que pretende aumentar la competitividad de las organizaciones por medio de una operación más ágil y flexible, donde, tal como lo define Keneth Murrell², se pasa de tener responsabilidad individual a una responsabilidad colectiva.

El principio fundamental de esta propuesta es la delegación de poder en las personas subordinadas para que tomen las decisiones necesarias en el desarrollo de las operaciones cotidianas de su puesto de trabajo, con lo que se obtiene una estructura más plana y liviana, que evita que los clientes tengan que esperar a que las decisiones asciendan y descendan por la estructura organizacional para que los problemas sean resueltos. Este modo de operar con mayor agilidad frente al cliente, incrementa su nivel de satisfacción por el servicio recibido y por lo tanto permite establecer relaciones rentables de largo plazo.

² Murrell Keneth, Empowerment para su equipo

Adicionalmente, el reconocimiento que brinda el Empoderamiento al empleado es usado como una herramienta motivacional que facilita la retención del recurso humano calificado. Las organizaciones son conscientes de la dificultad para generar posibilidades de ascenso o incrementos de salario con una frecuencia que cumpla con las expectativas de los empleados, por lo que se ha visto como una buena alternativa el crecimiento en el propio puesto de trabajo, en la medida en que al empleado se le da la formación y la autonomía necesaria para tomar decisiones, se crea un incentivo que puede generar mayor satisfacción y compromiso.

La iniciativa para la implementación del Empoderamiento debe nacer de la alta dirección, la que debe tener un estilo de liderazgo más orientado hacia la autoridad que hacia el poder. De acuerdo con Ken Blanchard³, en el proceso de Empoderamiento de los empleados, el primer paso es la convicción de la alta dirección ya que si no se tiene la confianza en el equipo y se le ofrece el apoyo necesario, no va a ser posible que el Empoderamiento funcione causando que las decisiones se sigan tomando en las mismas instancias, bien sea porque la dirección no

³ Blanchard, Ken. Empowerment

quiere perder el control o porque el empleado no siente el apoyo necesario para asumir el riesgo de tomar decisiones.

El Empoderamiento implica que, tal como se mencionó, haya un liderazgo fuerte de la alta dirección que esté convencido de sus bondades y tenga confianza en el equipo, pero adicionalmente debe estar dispuesta a entregar al empleado todas las herramientas necesarias para hacer una toma de decisiones acertada, entre las que se incluye el entrenamiento para desarrollar las habilidades técnicas de los empleados, de manera que puedan solucionar problemas sin necesidad de acudir a instancias superiores, acceso a la información interna que le permita tener claros los objetivos de la empresa y el alcance de su responsabilidad, reconocimiento por el desempeño y retroalimentación.

Existen diversas opiniones frente a la verdadera aplicabilidad del Empoderamiento, tal como lo afirma degerencia.com⁴, el Empoderamiento es una herramienta gerencial que se aplica de acuerdo con la personalidad o el estilo que transmite la alta dirección, que es quién finalmente construye la cultura organizacional. Pero afirma que de

⁴ www.degerencia.com/articulo/empowerment_el_poder_en_las_empresas

todas maneras se identifica una tendencia a incrementar la confianza en los colaboradores cuando las cosas van bien, pero por el contrario si las cosas no van bien, la alta dirección tiende a asumir mayor control e invadir espacios de responsabilidad de los colaboradores.

7. HIPÓTESIS

En esta investigación se plantea como hipótesis, que la teoría gerencial del Empowerment o Empoderamiento se está dando de manera limitada en las empresas del medio, debido entre otras razones, a que la teoría compite con los intereses de las personas responsables de su implementación. El Empoderamiento en la toma de decisiones solamente cubre decisiones menores que no impactan de manera importante ni a la compañía ni al equipo de trabajo. Los jefes siguen manteniendo el control de la toma de decisiones en sus respectivas áreas.

8. RESULTADOS

La metodología utilizada para esta investigación fue basada en la realización de entrevistas y encuestas a personas de diferentes niveles dentro de la estructura organizacional de varias empresas de la ciudad de Medellín. El modelo utilizado fue de preguntas abiertas con las que se pretendía profundizar en las razones que motivan las respuestas.

Como percepción general, se puede decir que aunque el Empoderamiento es reconocido como una estrategia gerencial positiva para las organizaciones y sus empleados, no ha sido adoptado como un lineamiento estratégico al interior de las empresas, sino que cada jefe define, de acuerdo con su estilo, confianza en el equipo e intereses personales, el nivel de Empoderamiento que le permite tener a su equipo de colaboradores.

La percepción del nivel de empoderamiento de los empleados varía de acuerdo con el nivel jerárquico de las personas. Para la alta dirección el

nivel de empoderamiento es adecuado y responde a las necesidades de las diferentes empresas, lo que puede explicar el porque no hay una política de Empoderamiento definida y divulgada en todos los niveles de la organización. Por el contrario, los empleados de menor rango sienten que el nivel de Empoderamiento puede ser mayor, tanto para beneficio de la empresa como para su propio beneficio.

En las empresas familiares y pequeñas existe una mayor concentración de poder en la toma de decisiones y por lo tanto un menor nivel de Empoderamiento en los empleados, que en parte puede ser explicado por la forma en que estas empresas nacen y se desarrollan, donde el fundador o administrador se involucra en todas las áreas del negocio y concentra el mayor conocimiento y casi todas las decisiones que se toman.

Independiente de si las empresas están ubicadas en el sector real o en el sector de prestación de servicios, es una tendencia clara que el recurso humano cada día es más valorado y su desarrollo toma una mayor relevancia dentro de las estrategias de las organizaciones, y

adicionalmente, es del mayor interés de las organizaciones la atracción, motivación y retención del recurso humano calificado.

Por parte de los empleados, estos aspiran a que las empresas les ofrezcan estabilidad laboral, pago competitivo, reconocimiento y oportunidades de crecimiento profesional. De las indagaciones realizadas, se percibe que en efecto las empresas están cumpliendo con las expectativas de sus empleados, aunque afirman que la estabilidad solo se da en épocas de buenos resultados porque cuando hay dificultades, en general las empresas tienden a reducir gastos mediante el recorte de puestos de trabajo lo que genera cierta incertidumbre.

En las empresas siempre hay posibilidades de hacer las cosas de una mejor manera y se entiende que a los empleados de todos los niveles les corresponde contribuir con su iniciativa a la generación de ideas que permitan la identificación e implementación de oportunidades de mejoramiento. La alta dirección siempre espera de los empleados un alto sentido de pertenencia y compromiso que los impulse a ir más allá de lo que se les pide como su responsabilidad asignada, y estos, a su vez, son conscientes de que un mayor nivel de responsabilidad en la toma de

decisiones implica un mayor nivel de riesgo para la estabilidad laboral, por lo que no deben asumir decisiones que superen su nivel de autoridad, responsabilidad y atribuciones dentro de la Compañía.

De las indagaciones realizadas en la investigación se puede concluir que hay consenso en que el Empoderamiento, aunque es una política deseable tanto para la empresa, como para dirección y el empleado empoderado, no se está dando en las empresas de manera consistente sino a discreción de cada jefe. Así mismo, se encuentra una contradicción entre la opinión de la alta dirección, que afirma tener un nivel de empoderamiento adecuado y los empleados de menor nivel que consideran que deben tener un mayor Empoderamiento. Se puede inferir que los jefes no han identificado la oportunidad que el Empoderamiento les otorga, de liberarse de la toma de decisiones que pueden delegarse para así enfocarse en asuntos más estratégicos y que generan mayor valor.

El principal obstáculo para la implementación del Empoderamiento es la falta de convicción de la alta dirección de las empresas, que afirma sentir un nivel adecuado de delegación en sus empleados y por lo tanto las

empresas no cuentan con una estrategia formalizada y divulgada que promueva el Empoderamiento. Es por esta razón que cada jefe lo interpreta e implementa de acuerdo con su criterio e intereses.

El aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones no es visto como un elemento que pueda incrementar el riesgo de estabilidad ni para el jefe ni para el empleado empoderado, siempre y cuando este proceso no sea una simple delegación de funciones, sino que debe ser un proceso muy organizado que debe estar acompañado de unas estrategias y objetivos debidamente divulgados e interiorizados por todos los niveles de la organización, las personas deben tener el conocimiento necesario para resolver adecuadamente las situaciones que se le presentan, deben tener acceso a la información interna de la empresa, acompañamiento y evaluación por parte del jefe.

El trabajador afirma ser sensible positivamente al Empoderamiento siempre y cuando este sea acompañado de la formación necesaria que el permita tener un buen desempeño, porque le da reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y se siente involucrado en el

manejo de la compañía, lo que aumenta su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

9. CONCLUSIONES

El Empoderamiento es una de las diferentes teorías administrativas que la academia y los expertos en prácticas administrativas le proponen a las organizaciones como herramienta gerencial de mejoramiento continuo y que toman fuerza como teoría, pero que al momento de ser trasladadas a las empresas se encuentran con una serie de dificultades y obstáculos que dificultan su implementación, producto de lo cual la penetración en el mundo empresarial es limitada.

El Empoderamiento es una teoría gerencial que para ser llevada a la práctica, necesariamente tiene que tener el apoyo y empuje de la alta dirección, su iniciativa debe estar en la parte superior de la estructura organizacional para descender a todos los niveles. Lo que se puede concluir de este trabajo de investigación es que los administradores se sienten cómodos con el nivel de Empoderamiento que tienen sus empleados y con su nivel de control e intervención en la operación y en la toma de decisiones, por lo que no existen estrategias o lineamientos en los que se impulse el Empoderamiento como una política de la organización.

El vacío que se genera con la falta de lineamientos o de liderazgo de la alta dirección frente al Empoderamiento, permite que cada jefe defina el nivel de delegación de su equipo de trabajo, de acuerdo con sus intereses o necesidades.

Los empleados de la gerencia media hacia abajo en la estructura organizacional se sienten tranquilos y contentos en las empresas en las que trabajan, con sus necesidades de seguridad y estabilidad satisfechas, sin embargo, por lo general, tienen la ambición de reconocimiento y desarrollo profesional y para ello están dispuestos a asumir mayores responsabilidades en la toma de decisiones y por lo tanto mayores riesgos, pero se encuentran con la barrera que imponen los jefes, que en mayor o menor grado limitan su campo de acción.

Llama la atención la contradicción que aparece cuando se indaga por la opinión frente a la teoría del Empoderamiento y su aplicación práctica en las empresas, porque hay un claro consenso en que el Empoderamiento es benéfico para todas las partes involucradas, desde la mayor satisfacción de los clientes, los mejores resultados para la empresa, el mayor compromiso de los empleados, la mejor proyección profesional

para los jefes y los empleados de menor rango, sin embargo, su adopción es limitada y desigual, inclusive entre las diferentes áreas de una misma empresa. Las principales razones que se identifican como obstáculos o limitantes son aspectos muy humanos de los que a veces la teoría se olvida y en la práctica son muy relevantes, tales como la resistencia al cambio, la lucha por mantener el control, el poder y el reconocimiento y la falta de confianza en que el equipo pueda tomar las mejores decisiones. Lo que le cierra el paso a estrategias que pueden contribuir de manera importante al mejoramiento de la operación y por lo tanto a la satisfacción de los clientes y la construcción de relaciones rentables de largo plazo que finalmente redundan en beneficio de todos.

Sería muy importante que las empresas adoptaran como una de sus estrategias, la promoción del Empoderamiento como una política corporativa, transmitiendo a su alta y media gerencia un mensaje en el cual se fortalezca la confianza en los equipos de trabajo y se convenza a la organización que éstos, con la adecuada formación y apoyo pueden asumir muchas de las tareas o decisiones que los jefes actualmente tienen, para que éstos se concentren en actividades más estratégicas y de mayor valor agregado para la organización, que inclusive les pueden dar mayor reconocimiento y proyección profesional.

10. BIBLIOGRAFÍA

Blanchard, Ken. Empowerment. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2000, 124 p.

Murrell, Keneth. Empowerment para su equipo. Mc Graw Hill, España, 2002, 204 p.

Robinson, Rusell. Como crear Empowerment. Mc Graw Hill, Colombia, 1998, 108 p.

www.degerencia.com/articulo/empowerment_el_poder_en_las_empresa

11. ANEXOS

ENCUESTA 1

ORGANIZACIÓN: BANCA DE INVERSIÓN BANCOLOMBIA

CARGO: VICEPRESIDENTE

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: El recurso humano es de vital importancia para la Banca de Inversión Bancolombia.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Reconocimiento, buen pago, mayores responsabilidades

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Si porque el trabajo es de un alto grado de complejidad y responsabilidad, y se remunera consecuentemente.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: Nosotros esperamos iniciativa por parte de todos los empleados.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: Se maneja un alto grado de empoderamiento dentro de cada proyecto, pero con límites de acuerdo a la importancia y el efecto de la decisión.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: Hasta el punto en que dichas decisiones tengan un efecto que se salga del área de competencia del empleado. En esos caso es mejor preguntar.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: En nuestra organización creemos que el empoderamiento es igualmente deseable tanto por el trabajador como por la dirección, con los límites que se establecen para cada cargo.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Ninguno. Acá se busca el empoderamiento.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: No desde que el empoderamiento se haga responsablemente, que cada cual sepa hasta donde debe y puede llegar en sus decisiones.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: El empoderamiento mejora las variables mencionadas: rendimiento, pertenencia, compromiso.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: Si, en este negocio se manejan proyectos y cada persona a cargo de ellos tiene capacidades para tomar decisiones relacionadas con los mismos.

ENCUESTA 2

ORGANIZACIÓN: BANCOLOMBIA

CARGO: GERENTE DE PROYECTOS

1. Cuáles recursos son prioritarios para la empresa en la cual usted trabaja?

Respuesta: Humano y Tecnológico

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización?

Respuesta: Recompensa económica, Estabilidad

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Si, están bien remunerados y la gente es apreciada por su talento y dedicación

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: En todos los cargos, pues para eso están los empleados. Los mismos deben tener iniciativa y aportar a la empresa.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: En general el empoderamiento es de acuerdo al tipo de proyecto, entre menos complejo más empoderamiento; Hay varios parámetros para el empoderamiento.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: Se deberían tomar para así contribuir con la organización y estar más comprometidos con la misma.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Bastante deseable, aunque repito el empoderamiento si tiene sus límites.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Que la alta dirección no quiere perder el control y delegar toda la responsabilidad y/o el protagonismo en los empleados.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y certidumbre, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: No. Si es un empleado comprometido, con la preparación y el criterio necesario para la toma de decisiones y el responsable le da el empoderamiento bajo estas bases no se debería poner en riesgo la estabilidad.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: Claro que los empleados son sensibles al empoderamiento, la gente se siente con mayor compromiso, le da seguridad, se siente con mayores responsabilidades con la organización ya que su papel es protagónico etc.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: Si; me parece que es un negocio que se empodera a los empleados hasta cierto límite evitando los grandes riesgos; sin embargo como existe la posibilidad de protagonismo, los directivos no quieren perder el mismo y por lo tanto hay límites en el empoderamiento.

ENCUESTA 3

ORGANIZACIÓN: BANCOLOMBIA

CARGO: ANALISTA INVERSIONES

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: El talento humano es fundamental en la organización y por lo tanto su desarrollo es un elemento clave dentro de la estrategia de la empresa.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Los trabajadores demandan estabilidad, pago competitivo, reconocimiento y la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la compañía.

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Sí. La empresa tiene un proceso de selección de empleados bastante riguroso. Dado que la empresa busca atraer talento, una vez el empleado es elegido para un cargo se espera que desde que éste desarrolle su potencial, la empresa tratará de conservarlo (ese es el “feeling” que tengo yo como empleada). Elementos como contrato a término fijo, un buen paquete de beneficios, programas de bonificación variable y la alta movilidad dentro de la organización refuerzan el sentido de seguridad y estabilidad que siente el empleado.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: En todos los niveles es lógico pedir iniciativa por parte del empleado. Ya sea un proceso operativo o un cargo de alta responsabilidad, el empleado debe mantenerse lo suficientemente motivado como para hacer sugerencias o buscar mejores formas de hacer las cosas.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: El grado de empoderamiento en la empresa no parte de un marco previamente parametrizado sino que depende de los directores o gerentes de cada área. El jefe es quién decide cómo y hasta qué punto empoderar a sus empleados. En mi experiencia personal, el nivel de empoderamiento es muy alto ya que se permite al empleado incursionar en todos los temas del área y sus ideas originales son escuchadas y tenidas en cuenta.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: El riesgo nunca debe ser demasiado alto. Un empleado no debería poder tomar una decisión solo si es una situación muy compleja que involucre muy alto riesgo. Por otro lado, el riesgo que toma un empleado por lo general es controlado por su sentido de seguridad y estabilidad laboral (a mayor estabilidad menor riesgo).

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: El empoderamiento puede ser positivo tanto para la dirección como para el trabajador. Si se entiende el empoderamiento

como la posibilidad para el trabajador de ir más allá de lo que exige su cargo (posibilidad de crecer profesionalmente), éste tiene efectos muy positivos para todos: por un lado el director desarrolla el talento de su equipo y crea un más alto nivel de desempeño entre sus empleados, y el trabajador fortalece sus capacidades.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: En mi experiencia personal no he visto obstáculos materiales para el empoderamiento. Existen incentivos (como la posibilidad de moverse dentro de la empresa) que motivan al trabajador a empoderarse. La clave es el jefe. De él o ella depende que el empleado pueda empoderarse.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: Sí. El grado de riesgo que se toma es controlado por el sentido y el deseo de estabilidad. Es por esto que el empoderamiento no puede ser una simple delegación de funciones sino un proceso en el que se le dan oportunidades al empleado bajo un proceso de acompañamiento y evaluación del jefe.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: El trabajador es sensible al empoderamiento en la medida en que el éste represente una oportunidad para el empleado ya sea en la forma de desarrollo de nuevas capacidades o mayor visibilidad dentro de la empresa.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: Sí. Hay un buen balance entre riesgo, oportunidad para el empleado y beneficio para el jefe.

ENCUESTA 4

ORGANIZACIÓN: ISA

CARGO: ANALISTA INVERSIONES

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: El Capital Humano es muy importante para las organizaciones y es una base importante para la generación de valor de las Compañías, pero de igual forma lo son los recursos financieros y tecnológicos.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Demandad seguridad económica en primer orden, bienestar social y seguridad social.

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Si, porque provee a sus empleados de todos los recursos necesarios para garantizar la estabilidad económica y el bienestar social de los empleados. Pero también hay una realidad y es que las empresas no te garantizan la permanencia en la Compañía lo que genera gran incertidumbre en los empleados; especialmente en las épocas de crisis económicas o en procesos de fusiones o adquisiciones.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: En cualquier situación, circunstancia, nivel o contexto se debe esperar iniciativa de los empleados. De acuerdo a las capacidades y perfil del cargo siempre se esperará de un buen empleado más allá de lo que se le pide.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: depende del nivel para primer, segundo y a veces tercer nivel se puede percibir el empoderamiento de los empleados pero en

niveles mas bajo este es parametrizado o regido por estándares como politicas o lineamientos desde los procesos.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: Hasta el punto de que esas decisiones no afecten o compromentan la estabilidad de la empresa en todas sus perspectivas: Cliente, Financiera, y Legal. Para saber hasta que punto asumir ese riesgo se den tener mediciones de los mismos.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Altamente deseable desde los dos lados; en la medida en que un jefe permita el empoderamiento contará con capacidad de proceso para abracar temas más estartégicos y cumplir las metas propuestas. En la medida en que el trabajador perciba más epoderamiento sus expectativas de crecimiento profesional serán más alta por lo que se sentirá motivado para realizar mucho mejor su trabajo. Es una relación de Gana – Gana.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: El factor humano es el que a mi juicio dificulta la implementación; pues en las Compañías no faltan los personajes que temen perder el poder y el protagonismo al que están acostumbrados.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: Si este empoderamiento se llevó mediante un proceso organizado y calculado, este no pondrá en riesgo la estabilidad y posicionamiento de nadie. Si por el contrario no se llevo a cabo el proceso adecuado de aprendizaje seguramente fracasarán las personas involucradas.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: Altamente sensible pues sus expectativas de crecimiento profesional serán más altas por lo que se sentirá motivado para realizar mucho mejor su trabajo y será mucho más comprometido con la Organización para la cual trabaja.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: Considero que en el negocio en el cual trabajo el nivel de empoderamiento es bueno pero podría ser más alto.

ENCUESTA 5

ORGANIZACIÓN: APR SURAMERICANA

CARGO: DIRECTOR RIESGOS

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: Es el recurso más importante, dado que es una empresa de servicios que basa su operación en el conocimiento.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: estabilidad, reconocimiento, compensación

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: en términos de estabilidad y seguridad, éstas se han visto amenazadas en el último tiempo por reestructuración y contención de gastos y costos.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: siempre se debería pedir y esperar iniciativa por parte del empleado, pues por operativa que sea su función siempre hay oportunidades de mejora que exigen que el ejecutor de las actividades sea creativo y genere ideas para mejorar, implicando esto niveles importantes de iniciativa, sin esperar a que las mejoras sean exigencia de los jefes.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: dentro de un marco previamente parametrizado.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: si hay un verdadero empoderamiento y confianza debe tomar riesgos hasta su nivel de responsabilidad, autoridad y atribución, enmarcado en políticas de operación.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: pienso que desde las oficinas que dan las directrices no se otorga tanto empoderamiento a la gente principalmente a quienes deberían tenerlo bajo un esquema de mayor responsabilidad, que son los que están de cara al cliente.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: que hay mayor orientación a los resultados que al cliente y la estrategia no está construida y divulgada, permitiendo que haya mayor nivel de participación y de interiorización de ésta por todos los niveles.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: no, cuando la estrategia y los objetivos de la Organización están debidamente divulgados e interiorizados por los diferentes niveles.

Adicionalmente, cuando existen esquemas de medición que faciliten el trabajo en equipo asociado a los resultados y objetivos esperados, con seguridad que la toma de decisiones se realiza bajo parámetros de seguridad. Esto requiere formación, confianza, comunicación y seguimiento.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: el trabajador se compromete completamente, pues siente que la responsabilidad está en sus manos y que no puede violar la confianza que sus niveles superiores han puesto en él.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: No.

ENCUESTA 6

ORGANIZACIÓN: STRATCO

CARGO: CONSULTOR

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: Empresa de consultoría: Es el recurso más importante. Otros relevantes son los equipos de cómputo y la información de los clientes.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Salario estable y de niveles comparables con profesionales del mismo perfil en empresas similares, reconocimiento, capacitación.

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Si. Los salarios se encuentran en rangos aceptables (acompañados de bonos trimestrales), adicionalmente se realizan

evaluaciones de desempeño cada 4 meses y sesiones de capacitación mensuales en temas de consultoría.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: Cuando el empleado siente que no hay coherencia entre sus responsabilidades, su desempeño y la retribución que recibe.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: La confianza se va ganando sobre la marcha. En la medida en que los consultores van adquiriendo más experiencia, el acompañamiento de los socios es más estratégico, dejando las decisiones del día a día del proyecto en manos del consultor.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: en el equipo consultor se llega a un consenso de la posición/metodología que se tiene/utilizará durante el proyecto. El

empleado puede tomar riesgos en decisiones que no vayan en contravía de ese consenso. Cualquier desviación debe ser acordada con el socio.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Muy deseable. Los consultores quieren cada vez más independencia y para los socios es importante pues tienen varias responsabilidades en más de un proyecto. Les permite manejar un esquema de trabajo más relajado.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Las demandas de los clientes: en ocasiones los clientes solo quieren entenderse con los socios. Malas experiencias previas del consultor: que afectan el nivel de confianza que el socio pueda tener.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: No, siempre y cuando exista una posición clara y unificada por parte de la consultoría, y se mantenga la coherencia.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: Muy sensible.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: Si

ENCUESTA 7

ORGANIZACIÓN: PROCOPAKC

CARGO: GERENTE GENERAL

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: Es muy importante. Nuestro principal propósito es conseguir gente buena, con valores, responsable y trabajadora, y después, se capacitan para el manejo correcto de las máquinas. Igualmente hay otros recursos muy importantes, por ejemplo los financieros.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Principalmente estabilidad, buen trato y un buen ambiente de trabajo. Por ser una empresa pequeña aun no podemos pagar grandes salarios pero por lo menos se les paga a tiempo y cumplimos con el pago de todas las prestaciones.

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Nosotros contamos ahora con 2 modalidades de contratación. A nivel administrativo las personas se sienten satisfechas por que están contratadas a término indefinido, lo que les ha dado más sentido de pertenencia y estabilidad.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: Como somos una empresa que se está estructurando cada día mas, si esperamos que la gente que nos colabora tenga iniciativa para el desarrollo de nuevos procesos y no que tengan que esperar instrucciones de la gerencia para hacer las cosas.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: Damos mucha autonomía y empoderamos a las personas en sus actividades, principalmente a nivel administrativo. Tenemos reuniones semanales donde cada uno expone lo que hizo la semana anterior y los planes que tiene para la siguiente.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: No tenemos un límite para la toma de riesgos, pero esperamos que cuando se tome una decisión sea la correcta y en beneficio de unos mejores resultados.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Me parece muy importante aunque no necesariamente estamos en lados opuestos, al contrario, tratamos de trabajar mancomunadamente en una misma dirección.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Somos una empresa muy pequeña aun, la falta de algunos procesos, la implementación de algunos planes por no contar con todos los recursos requeridos.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del

empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: No en nuestro caso, aunque siempre esperamos que las decisiones que se toman o las acciones que se implementen sean las correctas en beneficio de la empresa.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?

Respuesta: Pienso que es muy sensible, la gente se siente bien de tomar sus propias decisiones y vemos que se sienten muy motivados y ocupados por la cantidad de cosas que se pueden hacer en una empresa en estructuración.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: No necesariamente sea el mejor nivel, pero por ahora en el nivel que estamos pienso que las personas se sienten importantes en

cada uno de los puestos que ocupan, pero son consiente que las cosas siempre pueden ser mejor.

ENCUESTA 8

ORGANIZACIÓN: SURAMERICANA

CARGO: GERENTE DE PROYECTOS

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: El talento humano es muy importante para todas las empresas, pero en especial para las prestadoras de servicios, en la que el valor está en las personas.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Los empleados buscan obtener de su empleador estabilidad, buena remuneración y la posibilidad de progreso dentro de la Compañía.

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Sí. La empresa es consciente de la importancia del recurso humano para el desarrollo de su negocio, por lo que trabaja con mucho

interés en la retención del empleado con talento. Formación, una buena remuneración, beneficios adicionales, estabilidad laboral y oportunidades de ascenso constituyen el grupo de estrategias diseñadas para satisfacer los intereses de los empleados.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: En todos los niveles de la organización debe haber iniciativa por parte de los empleados para contribuir a encontrar mejores formas de operar. Esto refleja el compromiso del empleado y su capacidad de crecimiento dentro de la organización, sin embargo no se debe crear una competencia entre empleados que lleve a actitudes irresponsables.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: El nivel de empoderamiento dentro de la empresa no es una política uniforme, sino que depende del estilo administrativo de cada uno de los jefes.

Por lo general, los jefes mantienen el control de lo que pasa en cada una de sus áreas y la toma de decisiones por parte del empleado se da en temas que no impactan de manera importante la operación.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: El empleado, aunque al tomar una decisión siempre tiene implícito un cierto nivel de riesgo, no debe trabajar con alto nivel de riesgo porque pone en peligro su estabilidad, la de su equipo y probablemente a la empresa.

Las decisiones que involucran alto nivel de riesgo no deben ser tomadas individualmente por el empleado, a ningún nivel.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Para el empleado, el empoderamiento puede ser deseable ya que le permite tener mayor autonomía en su cargo, incentivando el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización, adicionalmente le permite un mayor nivel de reconocimiento y visibilidad para futuro crecimiento profesional.

En el caso de la dirección, por un lado el empoderamiento puede ser positivo en la medida en que permite obtener mejores resultados tanto por la agilidad y efectividad de la toma de decisiones como por la motivación de los empleados, pero por el otro lado puede afectar los intereses personales al sentir que se pierde poder, control y se incrementa el riesgo sobre la estabilidad laboral, al tener que asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas por los empleados.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Las limitaciones al Empoderamiento las pone el jefe, en la medida en que este siente que sus intereses personales se afectan con el empoderamiento de sus empleados pone limitaciones y asume el control.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: En la medida en que se incrementa el nivel de responsabilidad en la delegación de funciones, también se eleva el riesgo, tanto para el empleado empoderado, que es quién toma la decisión, como para el jefe, que es quién asume la responsabilidad.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: Creo que el empoderamiento es una poderosa herramienta de motivación al empleado si se acompaña de la formación necesaria para un buen desempeño, porque le da al empleado mayor reconocimiento y proyección profesional.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: Creo que podría ser mayor el nivel de empoderamiento.

ENCUESTA 9

ORGANIZACIÓN: SURAMERICANA

CARGO: DIRECTOR RIESGOS

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: Muy importante

Otro recurso importante es el tecnológico y los sistemas de información.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización(ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Estabilidad y reconocimiento

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: NO necesariamente. Ante situaciones adversas del entorno, una de las primeras decisiones de las juntas y sus directores es reducir el personal.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: Para situaciones de tipo: Buscar reducir costos, ahorro de X o Y (por ejemplo: papelería) consideraría importante que todos los empleados participen en las soluciones o iniciativas.

En mejoramiento de procesos es igualmente lógico esperar la participación.

Cuando NO: para temas de compensación salarial, para definición de políticas, reestructuraciones.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: Sólo dentro de un marco previamente parametrizado y algunos casos después de definir el marco, se cuestiona e incluso se desautoriza.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: de acuerdo con su nivel o posición y siempre y cuando no ponga en riesgo considerable la compañía (reputacional, legal, económico, etc)

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: La dirección lo define como “se debe hacer” y lo incluye en su discurso, sin embargo no siempre lo logra.

Los trabajadores lo valoran cuando es consistente y se sienten verdaderamente empoderados.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Exceso de control, desconfianza, falta de liderazgo y de entender el rol en cada nivel.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: NO

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: Si, genera responsabilidad y compromiso.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: NO

ENCUESTA 10

ORGANIZACIÓN: COSERVICIOS

CARGO: DIRECTOR DE VENTAS

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: El grado de importancia es muy alto, debido a que nuestra organización esta direccionada por procesos controlados desde recurso humano. Además, son los directos encargados de direccionar o coordinar las diferentes estrategias de la compañía.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización (ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: Cobra mucha importancia la estabilidad. Y más ahora en esta época donde la gente quiere garantizar de alguna manera que no se va a quedar sin trabajo.

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Se hace carrera sin mayores dificultades (es decir, cumpliendo con todas las especificaciones y condiciones inherentes al cargo), y se trata de mantener la misma base del personal siempre en casi todos los niveles de la organización. Por tratarse de una empresa “familiar” es una idea que la gerencia ha tratado de mantener a lo largo del tiempo. Sin ser un tema diferenciador, lo que tiene que ver con la recompensa esta bien equilibrada con respecto al medio.

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: Creo que en cualquier nivel, posición o circunstancia es necesario que todos los empleados demuestren iniciativa en su trabajo. Puede que en algunos puestos (operarios de maquinas) no sea tan estricto o necesario, pero también se pueden y debieran formular inquietudes.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: No es un tema reglamentado, pero como se mencionó en el punto anterior, de cierto nivel administrativo es lo mínimo que se debe esperar. Y existen ciertos límites o reglamentos para algunos temas en concreto, como por ejemplo, las políticas comerciales, expresadas por la respectiva gerencia.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: Lo mismo que el punto anterior, existen algunos límites debidamente marcados, por ejemplo para comercial, las políticas comerciales.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Como jefe (en determinadas áreas) siempre se espera algo de esto por el colaborador. Y para algunos trabajadores no tiene mayor incidencia, por el contrario, creen que les puede servir de plataforma para buscar ascensos o mejores posibilidades de trabajo.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: Que muchos colaboradores piensan que comprometerse en este tema, les está o les puede generar mayores compromisos laborales, o compromisos al margen de los compromisos normales de trabajo.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: No, en una empresa que tome este tipo de decisiones, de dar empoderamiento, o que algunos trabajadores tomen decisiones importantes, asumen de una u otra forma la responsabilidad como empresa ante las decisiones asumidas, mal o bien tomadas.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: Creo que esta sensibilidad se da, cuando el empleado se da cuenta que por este motivo, está dejando de hacer actividades diferentes

o no esta cumpliendo con las actividades extra-trabajo que normalmente desarrollaba.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: En algunos niveles administrativos, no solo pienso que deben ser adecuados, sino que deben ser necesarios.

ENCUESTA 11

ORGANIZACIÓN: GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA

CARGO: DIRECTOR DE INVERSIONES

1. Que tan importante es el recurso humano en su organización o cuáles recursos son prioritarios para la empresa?

Respuesta: El recurso humano es el recurso más importante de la organización, pues, es el que hace posible el cumplimiento del objeto social y fin ultimo de la organización.

2. Qué tipo de seguridad demandan los trabajadores en la organización (ej. estabilidad, reconocimiento, buen pago, etc)?

Respuesta: En primer lugar, lo que cubre la ley, es decir, la seguridad social (salud, pensión y riesgos profesionales) y la compensación oportuna por su trabajo.

Posteriormente, están los beneficios adicionales tanto emocionales (estabilidad entre otros) como económicos (buen pago).

3. Actualmente la empresa satisface la seguridad y estabilidad que el empleado demanda? Y por qué?

Respuesta: Si, porque cumple con todos los requisitos de ley y adicionalmente cuenta con gran variedad de programas y políticas para satisfacer las necesidades del personal a nivel emocional (horario adecuado de trabajo, apoyo a la familia) y económico (salario superior al promedio, apoyo para estudios, planes de seguros).

4. En qué situación, posición, nivel, circunstancia, etc. Es lógico pedir y esperar iniciativa por parte del empleado?

Respuesta: En general todos los cargos tienen algún nivel de decisión y requieren igualmente algún nivel de iniciativa, por lo tanto a todos los empleados es lógico exigirles y esperar de ellos iniciativa. El problema esta en que tanto debe exigírseles. Lo lógico es que este acorde con el cargo desempeñado.

5. Cómo se maneja el ritmo del empoderamiento en su empresa. Se empodera a los empleados en la toma de decisiones importantes o solo dentro de un marco previamente parametrizado?

Respuesta: En la empresa se empodera a los empleados dentro de un marco parametrizado. El nivel de importancia de las decisiones y su

impacto en la organización son relativos al cargo que ocupa el empleado.

6. Hasta qué punto debe un empleado tomar riesgos en sus decisiones.

Respuesta: Hasta donde se lo limite el cargo. Si el cargo tiene una clara descripción de funciones el empleado sabrá hasta donde puede llegar y que riesgos puede asumir. De todas maneras es importante que los empleados hagan todo lo posible para reducir el nivel de incertidumbre en sus decisiones.

7. Qué tan deseable encuentran el Empoderamiento, la dirección (de un lado) y el trabajador (del otro lado)?

Respuesta: Pienso que ambas partes lo encuentran deseable, pues, la dirección debe dar poder para que los empleados tomen las decisiones en el momento que lo requieran, además para liberar tiempo para poder desarrollar las labores propias de su nivel (Desarrollo de la estrategia de negocio). Por otra parte el empleado lo requiere para el mejor desarrollo de sus labores y el cumplimiento de los objetivos y metas asignadas.

8. Qué factores cree que dificultan la implementación del Empoderamiento en su empresa?

Respuesta: La falta de confianza y el apego al poder.

9. Cree que el aumento de las responsabilidades en la toma de decisiones pone en riesgo la estabilidad y posicionamiento, tanto del empleado empoderado, como del empleado responsable por las decisiones tomadas?

Respuesta: Si el empleado empoderado ha sido capacitado adecuadamente y tiene el perfil requerido, el riesgo es mínimo o inexistente. De lo contrario el riesgo es proporcional a la falta de conocimientos y experiencia para lo que se ha empoderado y en este caso si se pondrá en riesgo la estabilidad de ambos.

10. Hasta qué punto un trabajador es sensible (en el sentido de reaccionar favorablemente, en términos convenientes a la dirección y la empresa: rendimiento, pertenencia, compromiso, etc.) al Empoderamiento?.

Respuesta: El sentido de pertenencia y la orientación al logro del individuo son los que hacen sensibles al trabajador al empoderamiento, pues, el sentir algo como propio y el deseo de salir adelante son los que hacen dar lo mejor de si mismos en favor de la empresa.

11. Cree que el nivel de Empoderamiento de la empresa es el adecuado para el tipo de negocio?

Respuesta: En términos generales (puede haber pequeñas excepciones) pienso que en esta empresa los cargos están bien diseñados y por lo tanto el nivel de empoderamiento es adecuado para el tipo de negocio en que estamos.

