



El empoderamiento como estrategia fundamental para el desarrollo del talento humano en los negocios

Empowerment as a fundamental strategy for the development of human talent in business

Raúl Eustace Rodríguez Arias

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer un programa para el cambio hacia el empoderamiento del talento humano que labora en la división de consultoría de negocios de una firma ubicada en la ciudad de Caracas. El tipo de investigación fue de campo, las unidades de estudio estuvieron conformadas por 44 individuos que laboran en dicha división, el diseño fue de tipo no experimental. Se trabajó con técnicas de análisis cualitativa y cuantitativa. La modalidad utilizada fue la de proyecto factible. Como conclusión, se determinó que en el mensaje estratégico se debe implementar una nueva táctica para administrar esta División. Se determinó la necesidad de hacer un cambio de disposición en su talento humano para llegar a ser más efectivos. Además, con respecto al desarrollo de la presente propuesta, se mejoraría gran parte de los procesos de la firma al incrementar los cambios pertinentes en las operaciones laborales de la organización.

Palabras clave: Empoderamiento; cambio organizacional; consultoría; negocios

Abstract

The research aimed to propose a program for the change towards the empowerment of human talent working in the business consulting division of a firm located in the city of Caracas. The type of research was of field, the units of study was conformed by 44 individuals that work in this division, the design was of non-experimental type, was worked with techniques of qualitative and quantitative analysis. The modality used was the feasible project. As conclusions it was determined that in the strategic message a new tactic should be implemented to administer this Division. It was determined the need to make a change of disposition in their human talent, to become more effective in addition to the development of this proposal, would improve much of the processes of the firm, by increasing the relevant changes in operations of the organization.

Key words: Empowerment; organizational change; business; consulting

Raúl Eustace Rodríguez Arias

raulrodriguezve@gmail.com,
raulrodriguez@una.edu.ve

Universidad Nacional Abierta,
Venezuela



Revista Enfoques

INTRODUCCIÓN

Para lograr el éxito empresarial en los finales del siglo XXI, dentro de una economía global y constantemente en lucha contra excelentes competidores, es esencial seguir trabajando para lograr el mejoramiento continuo. Lo que conlleva a todos los miembros de una organización a que piensen día a día en la forma de mejorar la organización, en calidad, producción, costos, ventas y satisfacción para el cliente. En las empresas de gobierno y otras organizaciones del servicio público, así como en todos los negocios, se está exigiendo cada vez más, un mejor desempeño.

Esta globalización en los mercados y la competitividad está generando enormes cambios. Con el continuo paso de los años, las organizaciones que alcancen el éxito serán aquellas que mejor puedan aplicar la energía creativa de sus empleados hacia el desarrollo continuo. Pero hay que resaltar que la mejora continua no se les puede imponer a las personas; tiene que provenir de cada individuo. El delegar el poder es la forma más adecuada para lograr que las personas adopten la mejora continua, como forma de vida en el trabajo.

En el presente y, más aún en el futuro, la rentabilidad y la competitividad de las empresas dependerán tanto de su productividad como del desempeño de sus colaboradores, entendiéndolos desde el sentido más amplio de los conocimientos el talento y la capacidad de innovación de los hombres que la integran. Como señala (Blanchard, 2005:02). “El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará el éxito al futuro”. En estas circunstancias, todas las personas que asumen las responsabilidades directivas deben conocer y practicar la gerencia con un nuevo estilo innovador y muy participativo.

El empoderamiento es uno de los conceptos empresariales más fuertes que han surgido en los últimos tiempos; es toda una novedad en el arte de gerenciar personas y toda una guía empresarial; que está extremadamente ligada a la interpretación de términos como calidad total, gerencia para el cambio, redes de organizaciones y requerimientos estratégicos de máxima calidad en los servicios al cliente.

La clave para el éxito de cualquier organización está en la potenciación de los talentos humanos que la componen, de nada sirve disponer de las riquezas más abundantes, de las tecnologías más avanzadas, de los sistemas de gerencia más sofisticados, si la gente no está motivada para contribuir con sus conocimientos, su dedicación y su esfuerzo al logro de los objetivos y la misión de la empresa.

El empoderamiento como señala (Robinson, 1998:2) “...es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo”. Por lo cual se encarga de promover todos los principios básicos y la delegación del poder a los empleados, de cómo ayudar a las personas, a cambiar sus actitudes para que se adueñen de sus trabajos, para que a su vez tengan un interés personal en mejorar su desempeño y de la misma forma el de su organización.

Las organizaciones son sistemas complejos que necesitan proyectos integrados de entrenamiento para ayudar a crear y mantener constantemente el éxito empresarial. Lograr esta meta requiere de ejecutivos que estén al día con las nuevas tecnologías y los cambios constantes del entorno, y que estén completamente interesados en lograr ventajas competitivas, por medio de su mejoramiento en sus actividades cotidianas.

El problema en sí se puede sintetizar, al saber que los socios y gerentes de la firma quieren que los trabajadores de la división de consultoría de negocios puedan dar aún más de su potencial, saben que el fenómeno de la globalización está afectando a todos los elementos de sus negocios, por lo que necesitan incentivar más su rendimiento. Los clientes cada día demandan más eficacia y del mismo modo los competidores están ofreciendo más de ellos mismos. ¿Pero cómo lograr que el personal de la división de consultoría de negocios haga algo más que un rendimiento aceptable?, ¿Cómo mantener motivado a todo este personal de la División?

El punto de partida para la organización que quiera implementar la capacidad de mejorar y de decidir, es adoptar un estilo gerencial que sea fácil de entender y que pueda comunicarse de forma sencilla. Ante esta realidad, se ha planteado la necesidad de aplicar una propuesta que logre implementar un cambio de actitudes en todo su personal de la División, que garantice conocer y lograr de forma eficaz los objetivos organizacionales que les permitirán ser más competitivos dentro del mercado.

Esto representa una necesidad básica para la organización, dado que, en la práctica de servicios de consultoría, la firma cuenta con profesionales dedicados a tiempo completos, que aplican sus destrezas en negocios a una gran variedad de mercados de distintas especialidades. Por lo cual se trata de ayudar a los clientes a anticiparse y satisfacer las crecientes demandas del competitivo ambiente de negocios de hoy en día.

Por todas estas circunstancias se planteó como objetivo en la investigación analizar y clasificar las características de un programa de empoderamiento para cambiar

las actitudes de los trabajadores de la División de Consultoría de Negocios.

MATERIALES Y MÉTODO

El método tal como señala (Albert, 2007:71). "...es el camino o procedimiento hacia algo." Para el presente estudio el tipo de investigación fue de campo, de tipo descriptiva, sobre el terreno, se trató de captar y evaluar el estado de los diferentes componentes del sistema bajo la observación. El fin del diagnóstico organizacional fue establecer una captación comprensiva y ampliamente repartida entre los miembros de un sistema y, a través de esta captación, determinar si los cambios eran deseables.

El rol que se tomó en la investigación, fue el de "observador", ya que se trató de ser (en la medida de lo posible), totalmente objetivo en la contemplación de los procesos dinámicos en discusión, sin intervenir para nada en la vida del grupo de trabajadores de la firma. Se les informó de los objetivos de la investigación y se registró toda la información necesaria con la mayor objetividad posible.

El diseño de la investigación fue de tipo "no experimental", ya que no hubo un control directo sobre las situaciones experimentales o previamente establecidas, debido a que sus manifestaciones, no son manejables experimentalmente, dado que es un desarrollo empírico de encuestas que se ejerció sobre el grupo de colaboradores de la División de Consultoría.

Las técnicas empleadas para la elaboración de este trabajo de investigación, fueron la observación y las encuestas. La observación fue un aspecto relevante, dado

que como investigador se estableció como condición esencial el contacto directo, con los actores sociales, quienes fueron los que suministraron la información requerida, siendo testigo de los hechos desde el mismo terreno; como observador no se trató de percibir en forma “drástica” la parte exterior de la conducta, sino que se buscó ser lo más objetivo posible.

En relación a las actitudes, los valores y el comportamiento, pero tratando en todo momento, de no intervenir para nada en su vida laboral, añadiendo de esta forma una dimensión más humanitaria, que enriqueciera los datos obtenidos y a su vez permitiera reunir, una información variada y completa, la cual es más confiable, que el hecho de sólo hacer encuestas, dados que las acciones se observaron a medida que se perpetraron, y la encuesta sobre los hechos de experiencias para medir opiniones. Esta se elaboró por medio de preguntas de selección que se prepararon sobre la base de las categorías de análisis empleadas; las cuales se generaron sobre la variable del empoderamiento y sus diferentes dimensiones: actitud, motivación, calidad, delegación y trabajo en equipo.

RESULTADOS

En cuanto al diagnóstico estratégico se determinó en la matriz sobre el eje de las abscisas “X”, se calculó un resultado ponderado de 1,24, lo que ejerce una posición “Interna - Promedio”. De la misma manera en el eje de las ordenadas “Y”, un resultado total ponderado de evaluación del factor externo de 1,15 el cual se considera “Bajo”. Como se puede observar claramente que, al interpolar estas variables en un sistema de ejes cartesianos, el mensaje del análisis estratégico se arroja en la casilla “IX” de la matriz IE, lo que señala que la firma se puede administrar mejor con las estrategias

“Coseche o Elimine” que se nombró anteriormente.

En relación a los resultados y a la interpretación de los datos obtenidos en la encuesta en relación al análisis y la descripción, de cada una de las cuarenta preguntas, del instrumento elaborado; para tal efecto se consideraron los porcentajes, más significativos de esta investigación, los cuales se muestran a continuación sólo los que resultaron ser significativos al estar por encima del setenta y cinco por ciento (75%) de los resultados emitidos en dicha encuesta, los cuales se muestran a continuación con su respectivo análisis:

El ítem 4 alcanzó 8 respuestas de acuerdo y 36 de desacuerdo, lo que indica que el 82% de la muestra no asiste al trabajo en los días de descanso. Puntaje que se considera significativo de acuerdo al resultado obtenido. El ir a trabajar los días de descanso a la oficina debe ser por motivación y compromiso propio que sienta el empleado por la organización.

El ítem 5 alcanzó 5 respuestas de acuerdo y 30 de desacuerdo, lo que señala que el 89% de la muestra no deja trabajos pendientes por empezar o, por terminar. Puntaje que se considera significativo en relación a los resultados obtenidos en la investigación. Lo que significa un buen síntoma para alcanzar un alto nivel de empoderamiento en la organización ya que la responsabilidad en el logro de los objetivos cotidianos se cumple de forma excelente.

El ítem 6 alcanzó 38 respuestas de acuerdo y 8 de desacuerdo, lo que demuestra que el 82% de la muestra tiene conocimiento de sus principales objetivos en la organización. Puntaje que se considera

significativo de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación. Para el empoderamiento el conocer los objetivos principales de una organización es un factor preponderante en el logro de los objetivos organizacionales, ya que cada quién sabe lo que hace y en que colabora, para conseguir las metas de la organización.

El ítem 8 alcanzó 10 respuestas de acuerdo y 34 de desacuerdo, lo que indica que el 77% de la muestra no acostumbra a tener trabajos pendientes por realizar. Puntaje que se considera significativo de acuerdo al resultado obtenido en la investigación. El no mantener el escritorio repleto de papeles pendientes, es un logro relevante, ya que demuestra mantener una gran responsabilidad laboral y un compromiso profesional en el logro de los objetivos organizacionales.

El ítem 9 alcanzó 5 respuestas de acuerdo y 39 de desacuerdo, lo que indica que 89% de la muestra estuvo en desacuerdo con llevarse trabajo de la oficina a su casa. Puntaje que se considera significativo de acuerdo al resultado obtenido en la investigación. Para el empoderamiento no es buen indicio llevarse el trabajo de la oficina a su casa, se debe tratar de realizar este trabajo en la organización para no interferir en el campo libre del empleado.

El ítem 11 alcanzó 4 respuestas de acuerdo y 40 de desacuerdo, lo que indica que 91% de la muestra estuvo en desacuerdo con que le es difícil aceptar las ideas de otras personas, sobre todo si son subordinadas. Puntaje que se considera significativo de acuerdo al resultado obtenido en la investigación. Para el empoderamiento el aceptar ideas de otras personas, aunque estos sean subordinados, crea un aumento de capacidad en las personas y un aumento de confianza, lo que

representa a su vez, una herramienta formidable de ideas que se pueden utilizar diariamente

El ítem 25 alcanzó 10 respuestas de acuerdo y 34 de desacuerdo, lo que indica que 77% de la muestra estuvo en desacuerdo con que las tareas verdaderamente importantes pueden ser realizadas por "cualquiera". Lo que representa un puntaje significativo en la investigación de acuerdo al resultado obtenido. En el empoderamiento se manifiesta que "cualquier" individuo no puede realizar tareas relevantes, pero se debe desarrollar el delegar autoridad en los trabajadores para no crear "obstáculos" en sus actividades cotidianas en la organización.

El ítem 26 alcanzó 11 respuestas de acuerdo y 33 de rechazo, lo que indica que el 75% de la muestra no siente que exista confusión entre el organigrama y la selección de los objetivos y las responsabilidades. Lo que representa un puntaje significativo en la investigación de acuerdo al resultado obtenido. Para el empoderamiento la eficiencia en el flujo de trabajo depende de las diversas unidades que constituyen el organigrama, junto a los objetivos y las responsabilidades individuales.

El ítem 27 alcanzó 11 respuestas de acuerdo y 33 de desacuerdo, lo que indica que 75% de la muestra estuvo en desacuerdo con que se valoran más los métodos que los resultados. Lo que representa un puntaje significativo en la investigación de acuerdo al resultado obtenido. Para el empoderamiento las personas que se centran en los métodos y las técnicas, pero no en los resultados son personas tecnócratas, los cuales presentan muchos problemas para confiar en las personas (no delegan).

El ítem 36 alcanzó 38 respuestas de acuerdo y 6 de desacuerdo, lo que indica que el 86% de la muestra siente que se debe delegar responsabilidad y autoridad en los equipos de trabajo para que se sientan motivados. Este representa otro puntaje significativo en la investigación de acuerdo al resultado obtenido. El delegar para crear y desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento, es un punto base para alcanzar el éxito en el empoderamiento.

El ítem 37 alcanzó 39 respuestas de acuerdo y 5 de desacuerdo, lo que indica que 89% de la muestra estuvo de acuerdo con sentir que hay ciertos aspectos de su trabajo que le gustaría cambiar o mejorar. Lo que representa otro puntaje significativo en la investigación de acuerdo al resultado obtenido. Para el empoderamiento cambiar ciertos aspectos del trabajo conlleva al desarrollo de una fuente subutilizada de la capacidad humana que tiene que utilizarse para que las empresas sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy.

El ítem 39 alcanzó 39 respuestas de acuerdo y 5 de desacuerdo, lo que indica que 89% de la muestra opino que le gusta la idea de compartir sus problemas y dificultades laborales en equipo. Lo que representa un puntaje significativo en la investigación de acuerdo al resultado obtenido. Como señala (Nelson, 2005:92) "Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros." El incentivo ideal para un trabajador es sentir que pertenece a un equipo de trabajo, donde él pueda resolver y aportar su opinión acerca de los problemas que afronta en la organización.

El ítem 40 alcanzó 41 respuestas de acuerdo y 3 de desacuerdo, lo que indica que

el 93% de la muestra denota el interés de los empleados de mejorar constantemente su calidad de trabajo en la organización. Lo que representa un puntaje muy significativo en la investigación, de acuerdo al resultado obtenido. El alma del empoderamiento, es mejorar constantemente la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados.

En cuanto al coeficiente de confiabilidad de Rulón y el índice de validez aplicados, miden estas características en el mismo grado (0,97), de tal forma que ambos criterios se acercan de manera muy interesante, a la confiabilidad y a la validez total de la encuesta aplicada.

El empoderamiento como estrategia fundamental para el desarrollo del talento humano en los negocios

Para la aplicación de la propuesta, se utilizó un contorno de ocho fases el cual se denominará "Círculo de Empoderamiento". El período de la aplicación del diseño dependerá de la situación existente en la firma, pero se recomienda como tiempo mínimo para la ejecución unos ocho (8) meses, para tratar de adaptar por lo menos periodos de un (1) mes, a cada fase del diseño planteado, el cual se explica a continuación:

Fase I: Cambiar y mejorar

El primer paso es uno de los más importantes tanto para la persona, como para toda la División. Si los empleados de consultoría de negocios, no se estuvieran convencidos de la necesidad de cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente, todas las fases siguientes no tendrían expectativas de éxito. Pero como señalaron significativamente, en las respuestas de

instrumento que se les aplicó. El cambio debe ser visto como un reto o una oportunidad. Suelen resistirse al cambio y entenderlo como una amenaza, más que como un reto o una oportunidad. Cambiar, es siempre costoso, puede significar empezar desde cero, aprender a hacer las cosas de otra forma, tolerar las frustraciones, enfrentar los conflictos y confusiones, gastar mucha energía y, por supuesto ciertos riesgos.

Fase II: Autonomía

La segunda fase consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados de la división para que desarrollen la capacidad de llevar a cabo acciones o, hacer cosas sin bloqueos de reuniones o frustraciones que frecuentemente son relacionados con las jerarquías y las burocracias. Esta segunda fase requiere de mucho esfuerzo y confianza por parte de la alta gerencia de la División. No es necesario tratar de hacerlo todo al mismo tiempo, pero sí a medida que se va necesitando. La alta gerencia de la División de Consultoría de Negocios, debe crear una conciencia “facultada o potenciada”, lo cual también se conoce como una “visión convincente”, lo cual comprende los tres primeros puntos mencionados anteriormente, eso cautiva emocional e intelectualmente a los miembros de la División y cristaliza sus necesidades, deseos valores y creencias.

Fase III: Identificación con el trabajo

En esta tercera fase los empleados después de haber aceptado las libertades adicionales, deben empezar a tomar conciencia con propiedad de su trabajo y sus deberes. La idea de fondo es, tratar de otorgar a los empleados de la División de Consultoría de Negocios, una mayor

autoridad, poder y participación, al practicar este estilo gerencial, lográndose con ello un auténtico compromiso y una verdadera identificación con la firma, ya que sienten que la organización les pertenece. El punto de vista del empleado cambia de ser un “mal necesario” que se debe llevar a cabo, para poder conseguir el sustento de la vida, para lograr adquirir las cosas materiales, a ser parte de su propia vida y de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal será menor a medida que comience a existir una mayor identidad con el trabajo, este se convertirá en una parte más importante de las ideas y los sentimientos de un individuo.

Fase IV: Nuevas habilidades conceptuales

A medida que la fase III se complete, se abordará la fase IV. Los colaboradores se mostrarán más interesados por su trabajo y tomarán más responsabilidades, lo cual conducirá a que los papeles y los trabajos se amplíen, los colaboradores tratarán de hacer lo necesario para llevar a cabo sus tareas con éxito, se creará un sentido de pertenencia y será parte de ellos mismos. Como menciona (Wilson, 2004:61) “La fuente de inspiración dirigida a la calidad se basa en la orientación de las habilidades de los empleados para mejorar la calidad de los productos y servicios que se suministran a los clientes. Cada nueva responsabilidad que asuman requerirá de nuevas habilidades que agregarán a sus intereses y su motivación. Al desarrollarlas en varias funciones importantes de su cargo el colaborador estará mejorando su auto-confianza, cualidad que se agrega al crecimiento de su potencial cualidad que se agrega al crecimiento de su potencial.

Fase V: Metas y Resultados Altos

En esta quinta fase se deben empezar a mostrar resultados del empoderamiento, del aumento de la libertad, la mayor propiedad del trabajo y las habilidades adicionales, trascenderá un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mejores resultados. Las tareas son acciones hechas para alcanzar las metas. Los colaboradores que logran el cambio de actitudes hacia el empoderamiento, no solo logran lo que se proponen, sino que tienen una idea muy clara de ¿por qué? está haciendo lo que hace, lo cual ayuda a sentir una gran satisfacción con lo que se logra. Los incrementos se pueden explicar en cierto modo por el mayor interés y la mejor dedicación, pero también por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo, se cuestionan los métodos tradicionales, lo cual conduce hacia una ética de mejoramiento continuo.

Fase VI: Nuevas habilidades conceptuales

En esta sexta fase se comienza a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento de las personas. El éxito desemboca en un principio con el sentimiento de competencia. Para mejorar el cambio de actitud y el desempeño, se deben combinar los supervisores y los colaboradores, para determinar las capacidades o competencias, que requieren un mayor perfeccionamiento, y describir ¿cómo? Se alcanzan esos progresos. Estas descripciones de conductas permiten a cada persona imaginarse como es ese mejor desempeño, para aumentar las capacidades.

Fase VII: Incrementar su Autoestima

Esta séptima fase está muy ligada a la anterior, ya que hay una mayor autoestima y una elevación psicológica por encima de su posición preliminar. Los colaboradores se localizan en un nivel diferente, ya que deben controlar los acontecimientos. El comportamiento y las acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Las viejas preocupaciones deben ser descartadas o son manejadas con mayor facilidad, el ambiente laboral comienza poco a poco a ser más ameno, tanto en el crecimiento como en su potencialidad. Un aspecto muy interesante de la autoestima es que genere confianza, lo cual puede desarrollar aún más, el cambio de actitud y la delegación de poder en los colaboradores.

Fase VIII: Trabajos difíciles con mayor riesgo

En esta octava fase, el individuo debe crecer por encima de su trabajo y a la vez, buscar nuevos retos. Es el momento de tomar la mayor responsabilidad posible, de aceptar temas más complejos, y obtener mayores recompensas. Al llegar a este nivel se completa este Circuito de Empoderamiento. El cual debe resultar muy útil de representar el proceso que deben seguir los trabajadores de la División de Consultoría de Negocios, para lograr un mayor logro y una mejor satisfacción en el ámbito personal y profesional.

Seguidamente, se muestra el gráfico de la propuesta de cambio para la División de Consultoría de Negocios:

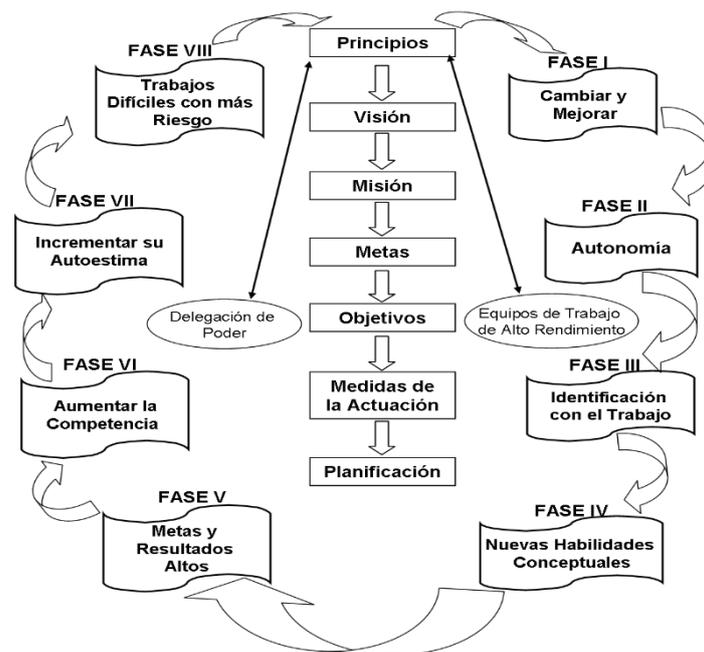


Gráfico 1. Propuesta de cambio hacia el empoderamiento para la consultoría de negocios.
Fuente: Datos de la investigación

CONCLUSIONES

Luego de realizar la presente investigación se consiguió determinar los siguientes aspectos:

En cuanto al diagnóstico: el personal de la División de Consultoría de Negocios de la firma se muestra responsable en sus labores; conocen muy bien sus objetivos organizacionales, pero sienten un sistema hermético, no confían en los compañeros, se sienten limitados en sus tareas y en la comunicación de tareas en forma general; además sienten el deseo de implementar un sistema nuevo, que se adapte a los tiempos de cambios modernos, que les permita ser más competitivos y que logre alcanzar mejores objetivos organizacionales. Para lograr satisfacer todas sus necesidades laborales y poder desempeñarse con mayor autonomía. Para finalizar; después de

realizar el diagnóstico pertinente a la División de Consultoría se observó que el “mensaje estratégico” se colocó, en la casilla IX de la matriz Interna – Externa, con lo cual se puede afirmar, que se debe implementar una estrategia nueva, para administrar mejor la División, a través de las estrategias “Coseche o Elimine”. Por lo cual el objetivo de la estrategia debe ser “DA”, para tratar de minimizar las debilidades y las amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

En relación a las brechas: se plantea necesariamente un cambio de actitud, dentro de la organización como un todo, para poder llegar a ser realmente efectivo. Por ende, la División de Consultoría de Negocios de la firma debe adaptarse integralmente al proceso de cambio, con el propósito de orientar y consolidar, el nuevo sistema de procesos gerenciales que se requiere dentro de la organización.

Un nuevo estilo gerencial como el empoderamiento el cual esté orientado a los procesos de cambio de actitudes en las personas, origina un impacto positivo inmediato en la División, ya que lograría mejorar las expectativas y el aporte sinérgico, que esperan los trabajadores y la organización.

Para el diseño: con la aplicación del modelo de empoderamiento propuesto, se optimiza la gran mayoría de los procesos, esto al incrementar todos los cambios pertinentes en las operaciones laborales. En este sentido la optimización a nivel gerencial conduce a la simplificación de los procesos de toma de decisiones, delegación, trabajo de equipo entre otros, producto de la fluidez y la coherencia planteada, lo cual facilita el proceso de información.

Los procesos de delegación y supervisión se transforman radicalmente. La delegación de las funciones y responsabilidades queda claramente señalada en el diseño de la propuesta mediante su flujo de actividades, lo cual establece los parámetros de acción.

El trabajo de los equipos de alto rendimiento, se transforma en una actividad

oportuna y simple, orientada hacia la solución de conflictos laborales y el logro de los objetivos organizacionales, como un fin común de todos sus miembros.

REFERENCIAS

- Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Blanchard, K. (2004). *Empowerment tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de motivar*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Robinson, R. (1998). *Cómo crear empowerment. Planes de acción para crear, mantener o reenfocar los equipos de trabajo con empowerment*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana.
- Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment. Como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.