

Aspectos Conceptuales Básicos

Empowerment es una filosofía que puede aplicarse a las organizaciones y que consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos.

Downsizing, se refiere a achicar el tamaño de una operación para hacerla más competitiva, más efectiva en cuanto a sus resultados. Puede ser un **Downsizing** de toda la empresa, o ciertas áreas de negocio, específicas buscando mejoras en el desempeño de la organización. Su característica es el despido masivo, como lo hizo IBM en México y muchas empresas norteamericanas subsidiarias en México. Consiste, en la mayoría de las veces, en la disminución de los costos en áreas no esenciales, resultando, en general, en el despido de numerosos trabajadores. Esto está muy relacionado con el **Outsourcing**.

Keiretsu es una visión empresarial parecida al **Zaibatsu**, con la diferencia de que el **Keiretsu** posee una estructura mucho más horizontal, con una menor cadena de mando. A diferencia del sistema del **Holding Norteamericano**, en el **Keiretsu**, no es necesario que las empresas pertenezcan todas a una sola sociedad.

EMPOWERMENT

El **empowerment** es una serie de guías para lograr obtener la mejor productividad de sus trabajadores o colaboradores.

Para poder entender lo que es el **empowerment** necesita ser analizado en tres niveles:

1. El **nivel político** se basa en la suposición de que las **únicas personas que deben cambiar las cosas que intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. Ya no hay que depender de otras personas sino depender de uno mismo**. Es una especie de auto administración sin ayuda del gobierno. Por ejemplo en los planes de pensiones empieza a ganar importancia. Ahora la gente se preocupa más por su salud y por la época que deban jubilarse. Las personas ahora ya no quiere ser despedidas por las empresas, ahora han optado por el trabajo independiente, el autoempleo, empresarios, etc. Esto también se está dando como consecuencia de ser más eficientes en todos los sentidos.
2. **Se buscan nuevas ideas y conceptos**. Éste concepto va íntimamente ligado a la calidad total, la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos de trabajo autodirigidos, clientes internos, gestión de competencias, etc. Desde el punto de vista es precisamente donde se encuentra con mayor confusión al momento de aplicar el empowerment. Este empowerment debe ir desde el control de toda la organización hasta el hecho de que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan sus respectivos trabajos. Cada organización debe definir su propio tipo de empowerment.

3. **El tercer nivel del empowerment es el individuo en sí.** Éste es el concepto que mejor entiende la gente. Imagínese usted a personas malhumoradas, serviles, quejicas y que estaban controladas por otras. **De pronto tienen autoridad, habilidades, autoconvencimiento y auto imagen, progresando para conseguir mayores logros y recompensas.** El **empowerment** ha transformado vidas que se han alcanzado metas personales que antes se hubieran creído imposibles. Es el inicio de un camino de desarrollo crecimiento personal ayuda. El individuo como a sus organizaciones. Cuando grupos de individuos con poder de decisión trabajan juntos, se consigue lo que se conoce como sinergia mágica también se le conoce como **TeamWork** (trabajo en equipo).

VENTAJAS DEL EMPOWERMENT

Se relaciona íntimamente con las filosofías tanto de los directivos como de los trabajadores. **Es una forma de eliminar burocracia, erradicar la parte nociva que los sindicatos y las perjudiciales negociaciones controladas por dichos sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y posibilidad de compensar a los trabajadores por su esfuerzo personal. Los trabajadores se sienten estimulados al poseer mayor individualismo al dar de sí mismos.**

El **empowerment** ofrece el gran beneficio de favorecer el desarrollo y uso de los talentos ocultos los individuos. En especial los mexicanos poseen grandes habilidades manuales. **A los empleados se les permite tener una capacidad de decisión, lo cual hace totalmente diferente su trabajo que exige flexibilidad y libertad como consecuencia se convierte el empleado en creativo e innovador.**

Todo trabajo tiene dos componentes:

1. **Hacer el trabajo como tal.**
2. **Mejorar la manera de hacer el trabajo.**

El **éxito se obtiene por medio de la innovación**, ya sea por el oficinista que desarrolla un sistema mejor para facturación o bien un director de marketing crea una nueva marca para la empresa.

Como ha quedado claro, la innovación y creatividad aparecen cuando las personas tienen libertad de pensamiento que corren riesgos. Este es el resultado del **empowerment**.

Otra ventaja que conlleva el **empowerment** es introducir el poder y toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, logrando así mejorar las relaciones con los clientes y acelerar la resolución de las quejas de los mismos. Las personas que atienden a los clientes pueden tomar sus propias decisiones sin buscar el apoyo de los directores. Esta técnica se utiliza tanto para clientes internos como externos.

Una de las grandes ventajas del **empowerment** es el incremento del trabajo generado o bien la llamada **productividad** y lo más importante, su reconocimiento por parte de la alta dirección.

El **empowerment** también ha contribuido sensiblemente la introducción de la **calidad total**. Se ha comprobado que aquellas personas a las que se les han dado la misión directiva la calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, han encontrado una mayor satisfacción interés en su trabajo, buscando siempre la mejora continua.

El **empowerment** se aplica actualmente debido a la velocidad de las transformaciones en todo el mundo. **Entonces las empresas tienen que responder con agilidad para estar a la vanguardia y ser competitivos con el resto del mundo. Ejemplo muy claro es el continuo cambio en la tecnología.** Por ejemplo, ahora ya se puede pagar con la simple presentación de un *smartphone*, o bien con la carátula de un reloj digital conectado al Smartphone. También se están haciendo ya transacciones con la fotografía el usuario que presenta su celular, parpadeando, para evitar la clonación con fotografía del usuario. La competencia en este nuevo entorno es muy intensa.

Cambian los productos, cambian los clientes, ante la competencia, también los proveedores, todo cambia y la empresa tiene que reaccionar inmediatamente estos cambios vertiginosos.

El ambiente ahora se hace más complejo independientemente de que **se hace más rápido**. La demanda de productos y servicios es más diversificada y su ciclo de vida es más corto, por lo que se necesitan sistemas y procedimientos de dirección eficientes que atiendan de inmediato las necesidades de los clientes.

Los organigramas tendrán que ser "**achatados**" (significa sin estructuras muy complejas llenas de jefes que no hacen nada. Es decir, el jefe no solo debe saber mandar, sino también trabajar conjuntamente con la plantilla laboral, como lo inició Japón hace ya más de 4 décadas) para tener mayor flexibilidad. **Los profesionistas tendrán que ser multidisciplinarios para poder pasar de una tarea a otra rápidamente y poder responder a las nuevas demandas del mercado y de la tecnología cada vez más avanzada haciendo que la masa laboral sea cada vez más calificada y preparada. Por ello hay que estudiar, trabajar simultáneamente y desarrollar habilidades internacionales, incluyendo el dominio varios idiomas. Los salarios tendrán que ser incrementados sustancialmente.**

Cultura de la organización.

Para muchos directivos la cultura de la organización no existe realmente, que piensan que no tiene importancia para que el empowerment de sus empleados funcione correctamente. **Factores tales como el rendimiento, beneficios, calidad, recursos físicos, edificios, banners publicitarios, creen que se pueden valorar fácilmente.** Nada más equivocado. La cultura organizacional es algo **invisible**, sobre todo para los que tienen muchos años trabajando en esa empresa.

La cultura de una empresa está compuesta por varios factores, entre ellos los valores de la organización. Ejemplo Rolls Royce tiene excelencia en ingeniería, Toyota tiene calidad y eficiencia. Cualquier otra empresa debe tener como principales valores organizacionales la innovación, el excelente trato al cliente, la rapidez de respuesta, los mejores precios, la mejor organización, el mejor control interno, etcétera. Los valores, el entorno de la operación y los deseos del grupo directivo que determinan y conforman los aspectos visibles de la cultura. Por ello un empleado puede hacer una serie de cosas de manera concreta en una empresa y el mismo trabajo totalmente diferente en otra organización. Un visitante observador de una organización, encontrará un conjunto de símbolos y prácticas que le dan una idea completa de cómo es la cultura de esa empresa. Desde la recepcionista hasta la entrega del producto y la post venta.

En resumen, **una organización es su cultura, la cultura forma en la organización; ambas la organización y la cultura se funden en una sola.**

¿Por qué la cultura es importante?

La cultura es importante para el **empowerment** los individuos, ya que el proceso del empowerment a menudo **exige romper con la tradición y atreverse a hacer un cambio en la cultura de una empresa.** La cultura de una empresa ofrece a los empleados, estabilidad y familiaridad que puede ser muy beneficiosa para ellos y para la empresa.

La cultura, al estar basada en el pasado, puede representar un obstáculo en el surgimiento de nuevas ideas y formas de pensar modernas. No solamente las prácticas laborales deben desalentar el **empowerment**, también las **ideas, sentimientos y actitudes de los empleados deben hacerlo**, porque muchas de estas cosas no se pueden ver son visibles y nos vemos obligados a iniciar un proceso a que se han visibles antes de tomar acción.

Un ejemplo de esta invisibilidad es un término arraigado en el pasado que se observa muy a menudo en la industria cervecera. Las personas que entregan cerveza la fábrica a los restaurantes, cantinas, pubs, antros, cervecerías, hoteles etc., se les conoce en el medio como “*drayman*”.

Esta palabra evoca imágenes de carros tirados por caballos rodando a través de calles empedradas. Aunque su función principal era entregar el producto, también eran representantes de la empresa cervecera, dependiente del campo directo con el cliente e inclusive con los dueños de los negocios el público los veía día con día cuando trasladaban los pedidos entregaban físicamente la mercancía. A la fecha aún se les llama “*draymen*”. Este nombre aún se conserva por razones de tradición centenaria, pero, ¿En qué afecta ese nombre la percepción y en el comportamiento de los trabajadores y de sus clientes?

Otro caso es el de empresa estaba pasando un proceso complejo y de negociación de conducir las relaciones directivas con los empleados a otro esquema de acuerdos y principios de solución conjunta los problemas empresariales. El director de la planta solía reunirse regularmente con los representantes del Sindicato para trabajar con los empleados de manera conjunta la planificación de las futuras iniciativas y proyectos de mejoras de las prácticas operativas existentes. Aunque el Comité, a los ojos de la Dirección, estaba trabajando de manera conjunta de los problemas de los temas, *el comportamiento y las prácticas del Comité estaban muy lejos de ser de cooperación las discusiones que se sucedían entre los directivos de los representantes del sindicato mostraban que todavía hay un profundo abismo entre las dos partes*. Los directivos estaban frustrados, que realmente creían que habían realizado pasos importantes para cambiar la naturaleza de su relación con los sindicatos, apartándose de la confrontación y yendo hacia una negociación para lograr un interés común y solucionar los problemas de manera conjunta. **En las reuniones incluso se sentaban separados en el sindicato de los directivos para enfatizar el “nosotros” y “ellos” lo que empeoró aún más las cosas añadiendo sospechas y falta de confianza**. El cambio de un Comité cuya única función había sido la de negociar, otro cuya función era resolver los problemas de manera conjunta, precio haber fracasado. **Nadie pensó que su nombre era todavía el mismo: Comité de negociación**. Esto significa estaba ligado al pasado equivocadamente, y el sindicato esperaba no tener que negociar para que se les concediese muy pocas cosas. El nombre fue cambiado a Grupo de Desarrollo, pero tampoco corrigió la desconfianza.

Esto es un ejemplo importante de la invisibilidad de los aspectos críticos de una cultura de la empresa en el comportamiento de las personas que trabajan según esa cultura.

Otro aspecto que podría llamarse “retraso cultural”, cuando una organización tiene una serie de valores, ideas, prácticas y comportamientos totalmente pasados de moda, a menudo las circunstancias, el entorno de las condiciones que se dieron como se establecieron esos valores ya han cambiado y desafortunadamente, la empresa no ha sido capaz de adaptarse a las nuevas condiciones y circunstancias. Algunas organizaciones han tenido una vida corta debido a los cambios fundamentales en materia tecnológica de ideas que han tenido lugar en su entorno de los cuales han sido incapaces de adaptarse.

En otras empresas, el cambio también ha sido tan drástico y ha quedado rezagado en sus culturas, pero continúan funcionando en un nivel más bajo de efectividad. Estar dentro de un retraso en la cultura empresarial puede representar un tiempo difícil y traumático para las personas involucradas. A veces, las personas intentan seguir con la misma cultura chocan con aquellos que quieren cambiarla.

Es el caso de los partidos políticos, medite sobre un Partido que trata de ser moderno y destacar la influencia del pasado para atraer a un nuevo tipo de electorado más lúcido y con mayor poder de decisión.

El sector comercial está continuamente luchando con el retraso cultural.

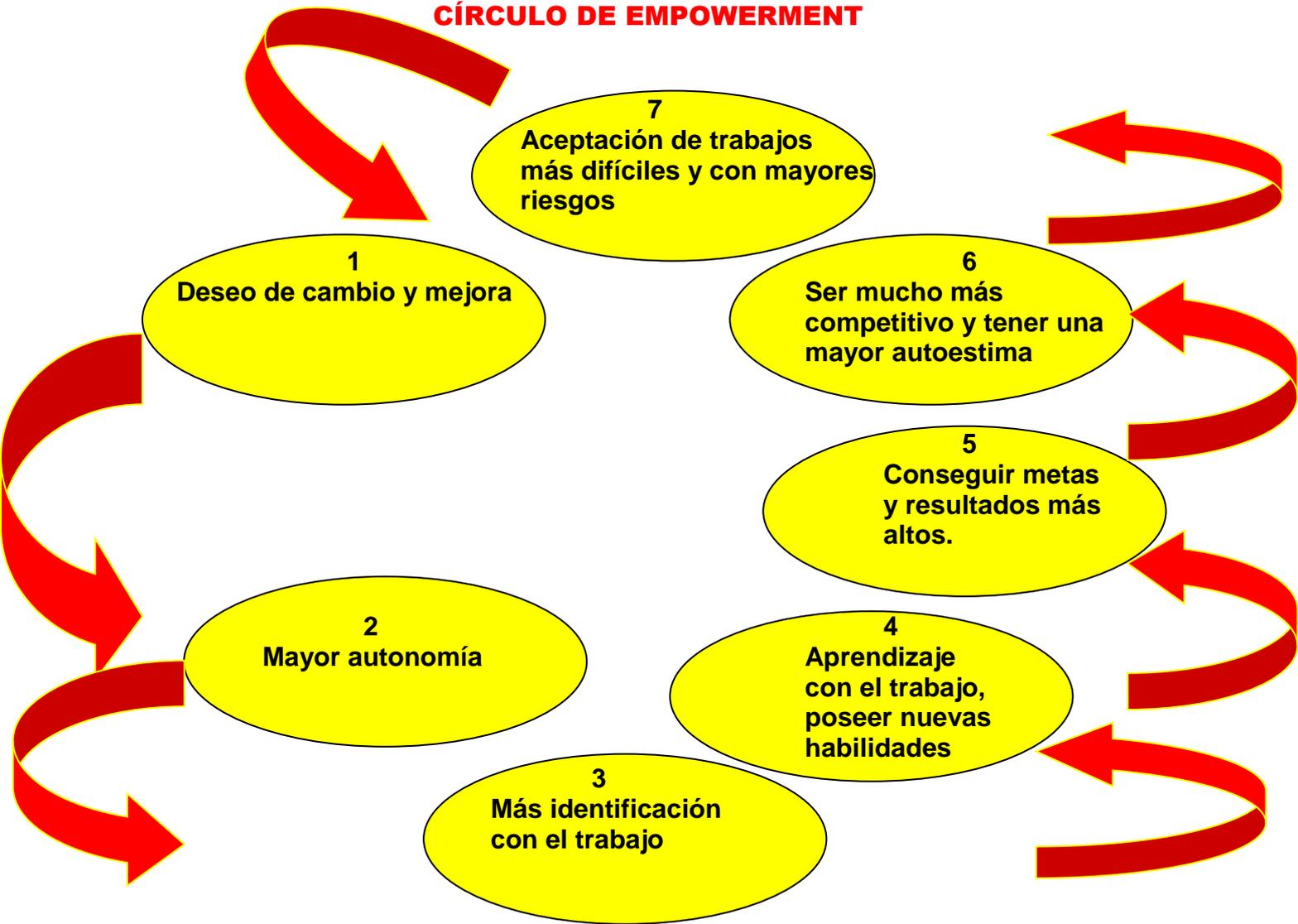
Desarrollo de una filosofía.

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidad de decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender y que pueda comunicarse fácilmente todos, por ejemplo:

El empowerment es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y deseos de todos los empleados de la empresa, permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus pocos objetivos personales y desarrollo profesional.

El empowerment es un **proceso**, debería alinearse con una o más de las fuentes de inspiración que le dan origen. Esto añadiría una razón comercial y empresarial para la introducción del empowerment. Permitirá a los empleados pensar que sus respectivos puestos de trabajo de la manera en que está organizada su vida laboral.

CÍRCULO DE EMPOWERMENT



La figura anterior indica lo siguiente:

1. Hay un deseo de cambio y mejora de la empresa donde invariablemente todos los integrantes de la empresa deben estar de acuerdo en este cambio. Si algunos o varios no lo estuvieran el Empowerment no tendría éxito.
2. Deben ser eliminadas todas las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloqueos y reuniones infructuosas que por lo general se dan por las jerarquías y las burocracias. Se necesita valor para dar este paso y confianza por parte de la alta dirección de la empresa. Habrá algunos empleados que tengan que ser despedidos y quedarse con aquellos que puedan y quieran desarrollar su máximo potencial. La libertad que se les dé a los empleados debe ser utilizada de forma constructiva y coherente.

3. Una vez aceptadas las libertades adicionales, se toma conciencia de la responsabilidad del trabajo. **Deberá separarse la vida personal de los empleados de las acciones de cambio de la empresa.**
4. Se iniciará un nuevo aprendizaje sobre cómo hacer las cosas con éxito. **Ellos serán los responsables de los resultados de cierta manera.**
5. **Se empezarán a ver los beneficios con resultados tangibles.**
6. En esta etapa se observan cambios significativos en toda la empresa. Habrá cambiado para bien la actitud de los empleados para ser propositivos y entusiastas con acciones y resultados tangibles, con una **mayor autoestima**. Ahora la gente ya estará controlando los nuevos acontecimientos positivos.
7. **El individuo ya habrá crecido en todos los sentidos por encima de su trabajo y ahora estará buscando mayores retos, mayores responsabilidades y aquí el círculo del empowerment ya se habrá completado.**

EMPRESA CON EMPOWERMENT	EMPRESA SIN EMPOWERMENT
Fulanita cometió un error, le ayudaremos a solucionarlo	Si ella cometió el error, que ella por sí misma lo solucione
Se aplauden los intentos por hacer las cosas bien aunque fallen.	Los intentos fallidos se castigan
Todas las personas tienen talentos que pueden ser desarrollados	Algunas personas no tienen remedio y nunca podrán crecer, aunque se lo propongan
Los criterios para tener éxito y promociones son debidos al Talento y al Rendimiento	Si no perteneces a nuestro club nunca tendrás éxito en la empresa, nosotros te bloquearemos para que falles y te corran.
Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa	Los únicos innovadores y gente creativa son los de Marketing, todos los demás son unos tontos, buenos para nada.
El trabajo es tan agradable y divertido como todo lo demás de la vida.	El trabajo no es divertido, es aburrido.
Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer las cosas nuevas son la NORMA de actuación de todos.	Aquí tú te callas, no cambies las cosas, ya que nos llenarás de más trabajo que no queremos hacer.
Nos gustan las ideas nuevas	No hay nada nuevo, todo ya lo hemos visto. No intentes nada nuevo.
Las personas son abiertas y auténticas	Debes ser un cínico en esta empresa y un ladino.
Presentarse como voluntarios para hacer tareas especiales es el camino hacia el crecimiento.	Nunca seas voluntario de nada o te cargarán de más trabajo y no te lo pagarán

Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son de la mejor calidad mundial	Nuestros productos no son mejor ni peor que los de la competencia ya sea nacional o internacional. Nuestros productos son promedio.
Hay un verdadero interés por el bienestar y desarrollo individual	Nadie tiene un verdadero interés en ti. Tú solo haz tu propio desarrollo personal.

POLÍTICA DEL EMPOWERMENT



Todo lo visto anteriormente debe formar parte de la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** de la organización, según se muestra en la gráfica como secuencia de los pasos del desarrollo del **EMPOWERMET**.

Aquél director general y cuerpo ejecutivo que entienda esta Filosofía verá sin duda los beneficios del empowerment y todos se convertirán en seguidores de esta maravillosa política de crecimiento y de creación de **VALOR AGREGADO** a nivel mundial.

Indicadores del empowerment

El siguiente cuestionario ayudará a entender las variables que influyen en el empowerment sirve para valorar la organización de acuerdo con los indicadores manejados.

Se tiene una escala del 1 al 7 en el cual se marcará el nivel en que usted crea que su empresa se encuentra en estos momentos.

1. Reputación empresarial

Nuestra empresa tiene la reputación de ser seria, jerárquica, tradicional y autoritaria. El empowerment es el último en que pensamos. COMENTARIOS	1 2 3 4 5 6 7	Tenemos una reputación que siempre observar hacia delante, de ser progresistas y líderes en desarrollo de nuestra gente. El empowerment es un tema básico en nuestras pláticas, captación de imagen.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Enfoque de los directivos. La medida en que los altos directivos valoran, animan, apoyan y practican del empowerment.

En nuestra empresa no hay un verdadero apoyo del empowerment. Algunos directivos abiertamente lo apoyan, pero nada ha cambiado. COMENTARIOS	1 2 3 4 5 6 7	Nuestra organización, todos los altos directivos aplican y practican el empowerment. Los resultados están ahí y todo mundo puede verlos.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Gestión del empowerment. La medida en que los directivos entienden el empowerment y lo gestionan correctamente.

Hablamos sobre el empowerment, pero no lo entendemos. Los directivos tienen poca idea de la forma correcta de gestionar el empowerment. COMENTARIOS	1 2 3 4 5 6 7	Entendemos totalmente el empowerment. Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la empresa.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Atmósfera. La medida en que exista una atmósfera de empowerment en la compañía.

<p>Cuando entramos en una empresa nos encontramos con una atmósfera de letargo, inflexibilidad y valores pobres. Los empleados no se involucran ni tampoco les importa. COMENTARIOS</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Cuando entramos en nuestra empresa nos encontramos con una atmósfera de compromiso, energía e interés. Todos están dedicados y luchan por excelencia.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Liderazgo. La medida en que el estilo de liderazgo de nuestros directivos inicia, anima y apoya el empowerment.

<p>Muchos de nuestros directivos tienen poca o nula idea de cómo animar y mantener el empowerment. COMENTARIOS</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>La mayoría de nuestros directivos si sabe cómo animar y mantener el empowerment en sus equipos y en los individuos. Los resultados de sus esfuerzos son excelentes.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Liberar el potencial humano. El grado en que los talentos latentes en las habilidades de cada persona se liberan y se utilizan.

<p>No existe ningún intento de liberar los talentos y las habilidades todos los empleados de la empresa. La mayoría de éstos tienen un potencial está siendo desperdiciado. COMENTARIOS</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Se llevan a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos y habilidades de todos y cada uno de los empleados. Tenemos mucho éxito y todos contribuyen al mismo.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7. Reconocimiento recompensa. El grado en que la empresa, de manera formal o informal, reconoce y recompensa el empowerment.

<p>No existe la idea de que la empowerment tiene que ser apoyado recompensado. Las iniciativas de empowerment se debilita mueren. COMENTARIOS</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Está totalmente aceptado el hecho de que el empowerment requiere un reconocimiento y una recompensa, formal e informal. Utilizamos muchos métodos efectivos.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8. Innovación. El grado de innovación de una empresa.

<p>No existe el empowerment, así que hay poca innovación en la empresa. Sufrimos de una gran falta de ideas nuevas. COMENTARIOS</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>El empowerment produce innovación en todos los niveles de la empresa. Los beneficios son enormes.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

9. Confianza. La medida en la que existe un nivel de confianza y apertura de la empresa que posibilita que las personas tengan capacidad de decisión y actuación corra riesgos.

<p>Hay poca confianza y los errores son rápidamente castigados. Las personas raramente intentan hacer cosas nuevas. COMENTARIOS</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>En un nivel alto de confianza. Las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10. Trabajo en equipo. El grado en que se utiliza el talento de los equipos con empowerment.

<p>Esperamos que las personas estén capacitadas para decidir como individuos. No hemos dado rienda suelta al poder del equipo.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Entendemos totalmente el poder del trabajo en equipo. Los equipos con empowerment contribuyen en gran manera a las metas de</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

COMENTARIOS		la empresa.
-------------	--	-------------

1. Toma de decisiones y control. El grado en que la toma de decisiones y control ha sido trasladado a los niveles más bajos de la empresa.

Todas las decisiones que afectan a los individuos y a sus trabajos las toman los directivos que hay por arriba de ellos. Como consecuencia, no tienen la sensación de que sus trabajos les pertenecen. COMENTARIOS	1 2 3 4 5 6 7	Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos es su trabajo. Están involucrados y tienen un sentimiento de que su trabajo les pertenece.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

12. Comunicaciones. La medida en que existe una comunicación abierta y regular dentro de una empresa.

Las comunicaciones son pobres. La mayoría de los empleados están ignorantes de lo que sucede en empresa y sólo los altos directivos saben lo que está pasando. COMENTARIOS	1 2 3 4 5 6 7	Las comunicaciones son excelentes. Las personas están totalmente informadas de todos los temas que afectan a sus trabajos y a la empresa y pueden retroalimentar sus opiniones.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13. Clientes. La medida en que las iniciativas del empowerment se dirigen hacia la satisfacción del cliente, ya sea que estén dentro o fuera de la empresa.

Llevamos a cabo pocas acciones para satisfacer a nuestros clientes. Por lo tanto reciben frecuentemente un servicio por debajo del estándar y se les entregan mercancías de baja calidad. COMENTARIOS	1 2 3 4 5 6 7	Damos capacidad de decisión a las personas y orientamos sus energías hacia el cliente. Los clientes reciben un excelente servicio y constantemente buscamos una mejora.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

14. Estructura y procedimientos. El grado en que la organización ha efectuado cambios en su estructura y procedimientos para apoyar el empowerment.

Las iniciativas del empowerment están siendo bloqueadas por las estructuras que los procedimientos anticuados de la empresa. Somos reacios a hacer cambios. COMENTARIOS	1	2	3	4	5	6	7	Hemos eliminado las estructuras y procedimientos anticuados. No permitimos que nadie lo que nuestras iniciativas de empowerment
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

15. Objetivos de la empresa. El grado en que las iniciativas del empowerment contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.

El empowerment contribuye con poca manera a la consecución de los objetivos empresariales. Los esfuerzos del empowerment son inexistentes o están mal orientados. COMENTARIOS	1	2	3	4	5	6	7	El empowerment contribuye en gran manera la consecución de los objetivos de la empresa. Los talentos y habilidades de cada uno de los empleados están correctamente orientados.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERFIL DEL EMPOWERMENT: Una vez completado el cuestionario anterior, se transfieren las puntuaciones a este cuadro y se unen la puntuaciones con una línea para formar un perfil.

INDICADORES		BAJO EMPOWERMENT			4	ALTO EMPOWERMENT		
		1	2	3		5	6	7
1	REPUTACIÓN EMPRESARIAL							
2	ENFOQUE DE LOS DIRECTIVOS							
3	GESTIÓN DEL EMPOWERMENT							
4	ATMÓSFERA							
5	LIDERAZGO							
6	LIBERACIÓN DEL POTENCIAL HUMANO							
7	RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA							
8	INNOVACIÓN							
9	CONFIANZA							
10	TRABAJO EN EQUIPO							
11	TOMA DE DECISIONES Y CONTROL							
12	COMUNICACIONES							
13	CLIENTES							
14	ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS							
15	OBJETIVOS DE LA EMPRESA							

Este perfil mostrará los factores donde se haya obtenido una alta puntuación y que indicarán obviamente un alto nivel de empowerment y viceversa. Acto seguido se toma acción sobre los factores de baja puntuación que están bloqueando al empowerment.

Para incrementar el Perfil se lleva a cabo una valoración inicial del empowerment existente. Se programan las nuevas acciones de mejora. Se anotan dichas acciones en el siguiente cuadro y se ejecutan.

INDICADORES		PUNTUACIÓN	ACCIONES DE MEJORA
1	REPUTACIÓN EMPRESARIAL		
2	ENFOQUE DE LOS DIRECTIVOS		
3	GESTIÓN DEL <i>EMPOWERMENT</i>		
4	ATMÓSFERA		
5	LIDERAZGO		
6	LIBERACIÓN DEL POTENCIAL HUMANO		
7	RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA		
8	INNOVACIÓN		
9	CONFIANZA		
10	TRABAJO EN EQUIPO		
11	TOMA DE DECISIONES Y CONTROL		
12	COMUNICACIONES		
13	CLIENTES		
14	ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS		
15	OBJETIVOS DE LA EMPRESA		

Próxim tema: Niveles del Empowerment