

## Como desarrollar el *empowerment* y la satisfacción del cliente interno en el área de operaciones

Carolina Consolación Segura<sup>1</sup>, Luis Cuatrecasas Arbós<sup>2</sup>, Olga Pons Peregort<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Economista, Departamento de Organización de Empresas de Universidad Politécnica de Catalunya, carolina.consolacion@upc.es

<sup>2</sup>Ingeniero Industrial, Departamento de Organización de Empresas de Universidad Politécnica de Catalunya, lluis.cuatrecasas@upc.es

<sup>3</sup>Psicóloga, Departamento de Organización de Empresas de Universidad Politécnica de Catalunya, olga.pons@upc.es

### RESUMEN

*El objetivo de la presente ponencia se centra en mostrar los motivos de cambios de criterio de las empresas a la hora de escoger a sus empleados y ver de que manera las empresas pueden y deben sacar lo mejor de las personas, la importancia de la satisfacción del cliente interno y su repercusión en la cuenta de resultados de la empresa. Para ello analizaremos algunos aspectos esenciales del concepto de empowerment y también veremos una implementación práctica del mismo en una empresa familiar catalana.*

### 1. Introducción

En nuestro mundo y en nuestras organizaciones hay muchas cosas que están cambiando a pasos agigantados. Los clientes cambian, son cada vez más exigentes, están más formados y saben mejor lo que quieren. Las tecnologías son más sofisticadas y avanzan a la velocidad de la luz, eso a su vez exige diseños en menos tiempo y provoca ciclos de vida cada vez más cortos. Los procesos también sufren grandes innovaciones y las empresas cambian sus criterios a la hora de escoger a las personas ya que son ellas el motor activo más importante de la empresa. La empleabilidad están en función de muchas variables, hoy día no sólo cuentan las aptitudes y conocimientos que poseen los individuos, sino también y con gran importancia las actitudes frente al trabajo. Sin una actitud positiva por parte de unos y otros no es posible la implantación del empowerment, en las organizaciones modernas cada vez importa menos lo que sabes e importa más lo que eres capaz de hacer, como un experto afirmó en cierta ocasión, “te contratan por tus aptitudes y te despiden por tus actitudes”.

Las empresas modernas valoran enormemente aspectos como son la inteligencia emocional (Goleman 1996), la gestión del conocimiento y el aprovechamiento y retención del talento de las personas.

El *Empowerment* favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos y no ocultos que existen en los individuos. Definimos el *Empowerment* como un proceso que capta las capacidades y deseos de los empleados y permite que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas tanto de la empresa como personales y

profesionales. Hay numerosos estudios que muestran algunos de los aspectos que movilizan y retienen el talento. Estos aspectos son los siguientes:

1. La misión y visión del proyecto de empresa.
2. Dar sentido al trabajo, calidad del liderazgo directo y general de la organización.
3. El respeto mutuo y el compartir conocimiento.
4. La posibilidad de contribuir y de seguir creciendo personalmente
5. El reconocimiento individualizado.
6. El respeto por los individuos.

El talento puede estar o no en las personas, pero si está hay que crear mecanismos en la empresa que ayuden a que aflore. El talento es uno de los factores clave en el proceso de generación de valor empresarial. La persona que dirige debe promover actitudes proactivas y así conseguir que las personas reaccionen y pongan a disposición de las organizaciones lo más excelente de sí mismos. Hay que poner esfuerzo y ganas en redescubrir potencialidades de la persona.

Para construir una organización eficiente es preciso entender que ahora dirigir no consiste en decir a los empleados lo que tienen que hacer, sino lograr de ellos un compromiso e implicación con la empresa que les lleve a contribuir con su capacidad de pensar, innovar, crear y mejorar constantemente y dar respuesta y resultados a las necesidades y problemas complejos que se plantean en las organizaciones a diario. Movilizar a las personas no es fácil, el *empowerment* no sólo consiste en dotar de libertad y responsabilidad a las personas y recompensar sus esfuerzos, el sentimiento de propiedad y la implicación del personal; en la empresa no se consigue de la noche a la mañana, es gradual, lento y complejo.

El nivel de *empowerment* al que la empresa aspira depende de su estrategia empresarial, no es una propuesta sencilla.

Si queremos delegar en las personas, es posible que no sepamos por donde empezar, podemos centrarnos en los individuos y en los trabajos que éstos llevan a cabo, con ello le damos más responsabilidad y libertad para la toma de decisiones, a través de este proceso el individuo desarrolla un mayor sentido de la autoestima y se integra mucho más dentro de la organización, este es el caso de proceso que sigue la empresa EDV que presentamos más adelante.

Otra forma sería actuar directamente intentando cambiar la cultura de la organización, diseñar un nuevo sistema de valores y rediseñar la empresa y la manera en que ésta opera.

Seguendo a Terry Wilson “Manual del *Empowerment*” podemos diferenciar entre cuatro niveles de *empowerment*:

1. El *empowerment* en el puesto de trabajo, intenta buscar siempre la manera de mejorar las tareas que hace más innovadores a los empleados facilitando la satisfacción laboral y personal de los empleados. Si éstos cuentan con más libertad, autonomía y responsabilidad, se producirá un desarrollo de las habilidades y conocimientos de los individuos.
2. El segundo nivel es el *empowerment* en el lugar de trabajo, entendiendo como lugar de trabajo, el entorno y circunstancias que rodean al personal. En este nivel las personas pasan a ser dueñas de su propio trabajo sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por si mismas. Los directivos deben aprender a delegar en el equipo y alcanzar este nivel requiere formación y educación por parte de los empleados.
3. El tercer nivel es el *empowerment* de la unidad, entendiendo por unidad, un departamento, una sección etc. en este nivel el personal participa de la dirección y gestión de la unidad lo que requiere una estructura organizativa poco jerárquica, plana y horizontal. Todos estos aspectos facilitan la comunicación tanto ascendente como descendente.
4. En el cuarto nivel, el *empowerment* es más complejo, ya que supone que las personas tienen un nivel de influencia en el total de la empresa. A este nivel el personal de la empresa se siente totalmente implicado en la misma, y son capaces de percibir como su trabajo contribuye a las decisiones a nivel global.

Otro aspecto a destacar hace referencia a los factores que favorecen o entorpecen la introducción del *empowerment* en la empresa. Entre los factores más importantes destacamos los siguientes:

1. La estructura organizativa, no es lo mismo una empresa con una estructura muy jerárquica con un estilo de “orden y mando” que una organización más plana con líderes defensores del *empowerment*.
2. La cultura de empresa
3. El perfil del directivo, hay directivos reacios a ceder poder y que no saben delegar tareas, y en ese caso resulta muy difícil la implantación del *empowerment*.
4. El *empowerment* no es para todos, hay personas que nunca han tomado una decisión ni tienen ningunas ganas de hacerlo, adoptan una postura cómoda en su puesto, en ese caso es más difícil.
5. Una época de crisis es un mal momento para implantar el *empowerment*.

6. Los valores de la organización y también los valores de las personas que integran la organización.
7. El talento de los individuos y su nivel de inteligencia emocional

Antes de pasar a analizar el caso concluiremos diciendo que es necesario que las personas crean en su trabajo, debemos conseguir que les apasione, tener una visión del mismo que les plantee un reto y que les proporcione energía física y mental. Necesitan saber y creer que la empresa les apoyará en momentos difíciles y estar motivados para progresar tanto a nivel personal como profesional.

## **2. Presentación del caso.**

A continuación presentamos el caso de una empresa familiar catalana, Envases del Vallés S.A., EDV, que fabrica lámina de plástico para el sector de la alimentación, en los 10 apartados siguientes se describe la actividad de la empresa y algunas de sus características principales:

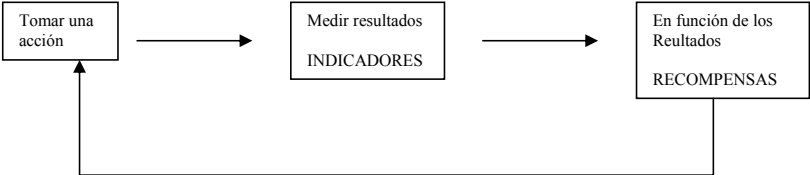
1. Empresa familiar fundada en el año 1972
2. Empresa de tamaño medio
3. Exporta el 80% de su facturación a todo el mundo
4. Tiene una plantilla de 120 personas
5. Vende a grandes empresas de la alimentación, y compra a grandes químicas multinacionales y compite con grandes grupos internacionales
6. Empresa finalista del premio Felipe en el año 1998
7. Ganadora del Eurotrofeo
8. Sello de la excelencia

Hay una serie de factores que favorecen la introducción del *empowerment* en la empresa EDV, entre los que cabe destacar:

- 1. Es una empresa preocupada por fomentar la responsabilidad y participación de los empleados y eso forma parte de la cultura de empresa.
- 2. La estructura organizativa es moderna, plana y horizontal.
- 3. Se promueve dentro de la empresa un estilo de liderazgo compartido.
- 4. Es una empresa que ha adoptado el modelo de excelencia del EFQM, dónde aspectos relacionados con la satisfacción y motivación de los empleados cobran especial relevancia.

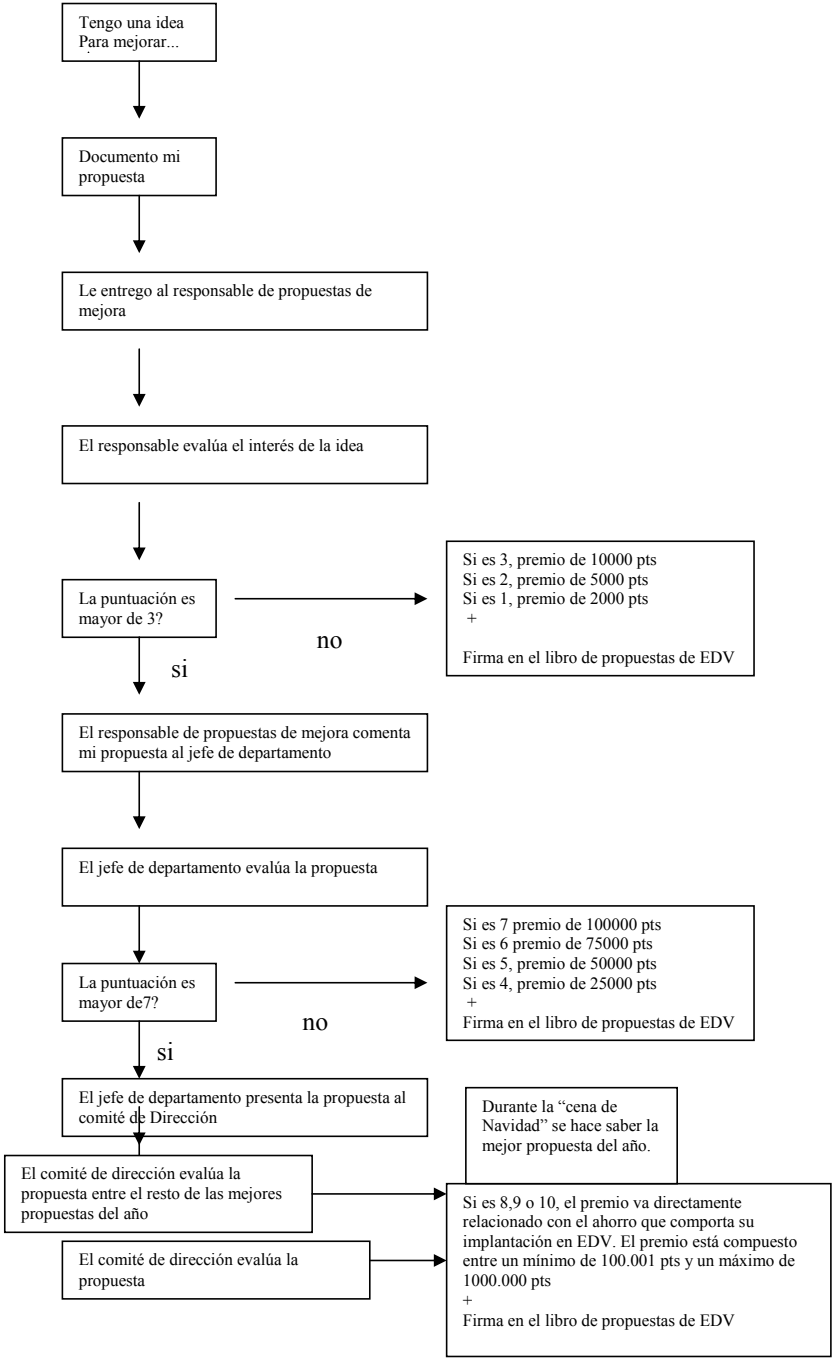
Cabe destacar que es en el momento de la autoevaluación siguiendo el modelo del EFQM es cuando son conscientes objetivamente de que el *empowerment* es uno de los aspectos a mejorar. En ese momento se proponen hacer un esfuerzo para aumentar la implicación, la iniciativa y la autonomía en el puesto de trabajo.

Se decide poner en marcha un plan de propuestas de mejora, siguiendo el círculo AMR (acciones, medidas y recompensas)



**Figura 1. Círculo AMR**

El flujo de las propuestas de mejora es el siguiente:



**Figura 2. Flujo de las propuestas de mejora**

Las premisas a tener en cuenta para evaluar las propuestas son las siguientes:

1. Ahorros económicos que comporten un mínimo coste de inversión.
2. Incrementos de la seguridad en el puesto de trabajo que comporten mínimo coste.
3. Mejora de la calidad de nuestras actividades, con un mínimo coste de inversión.
4. Aumento de la conciencia y respeto por el medio ambiente, con un mínimo coste de inversión.
5. Promover un estado de orden y limpieza del puesto de trabajo, propio de una empresa de alimentación, con mínimo coste de inversión.
6. Elaboración de una propuesta, cuanto más detallada y más fácil sea su implantación mejor.
7. Propuestas que fomenten el trabajo en grupo de acuerdo con la cultura organizativa de la empresa.
8. Originalidad de las ideas presentadas.

Y las áreas de mejora contempladas a la hora de hacer las propuestas son:

1. Mejoras dentro del propio puesto de trabajo
2. Ahorros en energía, materiales y otros recursos.
3. Mejoras en máquinas y procesos.
4. Mejoras en herramientas.
5. Mejoras en aseguramiento y control de la calidad.
6. Mejoras en el incremento de la higiene y la seguridad.
7. Ideas para nuevos productos y
8. Servicios y relaciones con los clientes.

Todo este mecanismo además de fomentar la implicación, la iniciativa y la autonomía en el puesto de trabajo, permite el **reconocimiento** al personal por las propuestas y mejoras planteadas y todo ello fomenta el desarrollo del *empowerment* en la empresa. El reconocimiento se recoge mediante una serie de acciones específicas, como son un premio en metálico rápido, un diploma acreditativo de la propuesta, una carta al director general, publicidad en los tabloneros de anuncios de la planta, publicación en la revista interna (EnDaVant) y en la cena de Navidad entrega de premios especiales a las tres mejores propuestas; otro aspecto a resaltar es que las propuestas pueden ser individuales o en grupos de dos o tres personas, y toda la información generada se pasa al software de gestión de RRHH quedando en la ficha de cada trabajador el historial de las propuestas de mejora, además de otros aspectos de su trayectoria laboral.

### 3. Conclusiones

Como conclusiones de este caso podemos afirmar que las personas que trabajan en la empresa son el motor de la misma, y es preciso aspirar a un crecimiento personal que se amplía al mismo tiempo y que aprovecha las capacidades de cada persona. Hoy es el momento de concentrarse en la ciencia de obtener lo mejor de nuestra gente.

De este modo, el *Empowerment* es la herramienta que lo hace posible; pero como hemos comentado no es fácil de implantar. Se requiere de una cultura organizativa que lo haga posible, con una implicación directa de la Dirección General y fundamentado por la estrategia empresarial. No hay que olvidar que el activo principal que tiene una Organización son las personas y debemos potenciarlas para que se sientan implicadas. Sin el clima adecuado ello

no es posible de aquí que las políticas de Gestión de Recursos Humanos tiendan a fomentar y a promover al personal dentro de la empresa. Para que de este modo, este potencial sea un valor estratégico competitivo para la Organización.

### **Bibliografía:**

Adell, Corona, Guarner, Torras. “Dirigir en el siglo XXI. Deusto. Bilbao 2002.

Goleman. D. “La práctica de la inteligencia emocional. Kairos. Barcelona 2000.

Levy-Leboyer. “Gestión de las competencias”. Gestión 2000. Barcelona 1997.

Wilson T. “Manual del Empowerment”. Gestión 2000. Barcelona 1997