

# EL EMPOWERMENT DEL NIVEL OPERATIVO

desde la perspectiva del capital humano en la empresa maquiladora

*Olegario Villa-Hernández*  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

## RESUMEN

El presente trabajo es un primer acercamiento al tema de investigación sobre gestión del capital humano inherente en los niveles bajos de la organización y su impacto en la productividad y competitividad de la empresa maquiladora en Ciudad Juárez. El objetivo principal es la identificación, revisión y análisis de algunas de las teorías, modelos y enfoques que se han abordado en el estudio de la gestión del capital humano, buscando el sustento teórico y darle una dirección al proceso de análisis

y delimitación del fenómeno que se pretende estudiar. Se aborda en este trabajo el empowerment de los niveles operativos desde la perspectiva de capital humano, como la base de un modelo de gestión que propicie el desarrollo pleno del potencial humano en la organización.

Palabras Clave: empowerment, mano de obra, capital humano, motivación, compromiso

Recibido: 16 de febrero de 2015  
Aceptado: 22 de abril de 2015



## ABSTRACT

**T**his document is a first attempt to address research human capital management inherent in low levels of the organization and its impact on the productivity and competitiveness of the maquiladora in Ciudad Juárez. The main objective is to identify, review and analysis some of the theories, models and approaches that have been addressed in the study of human capital management, seeking theoretical support and give direction to the process of analyzing and delimitation the phenomenon to be study. Empowerment of labor levels is addressed in this paper from the perspective of human capital as the basis of a management model that encourages the full development of human potential in the organization.

Keywords: empowerment, labor, human capital, motivation, commitment,

## INTRODUCCIÓN

**E**l estudio sobre la teoría de capital humano ha tomado interés y gran importancia en los últimos

años en los ámbitos académico y empresarial como uno de los aspectos fundamentales en la gestión de las empresas que buscan permanecer en el mercado globalizado actual. Se ha postulado como el recurso más importante para el logro de los resultados de la empresa, por ser el único capaz de activar a los otros recursos en la generación de valor (Calderón, Gloria y Mousalli, 2012).

El capital humano, atribuido al individuo como su potencial intangible puede ser usado para generar valor por su naturaleza inteligente, sus motivaciones, aptitud social y capacidad de solucionar problemas de manera innovadora y activa, además de ser el que potencia las cuatro características planteadas: ser diferente, inimitable, valioso e insustituible en las cuales reside la fuente de la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Castillo, 2012).

Los estudios sobre el tema en el contexto de las empresas manufactureras del sector maquilador en Ciudad Juárez son escasos y por lo general han sido desarrollados desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. La

mayoría de ellos ubicándolo como parte del conjunto de conocimientos, información, sistemas, organización y relaciones de la organización que conforman el capital intelectual clasificado como uno de sus componentes junto con el capital estructural y capital relacional de la organización (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1998).

Por su parte, el empowerment ha sido poco estudiado en el sector manufacturero del ámbito maquilador y algunos trabajos encontrados en la literatura revisada miden su relación con variables como el compromiso organizacional, la motivación y los niveles de rotación de personal, encontrando relación significativa entre estos. En este caso se pretende articular y argumentar teóricamente de qué manera el empowerment de los niveles operativos en la organización puede ser un detonador de generación y crecimiento del capital humano, considerando los factores sociales, culturales y económicos donde se contextualiza el análisis.

El trabajo se organiza en cuatro secciones. En la primera se hace una revisión de la



teoría de capital humano y sus definiciones desde su origen en la ciencia económica y sus estudios posteriores desde las ciencias sociales y administrativas analizando su enfoque y perspectivas actuales en la gestión. En la segunda sección se conceptualiza como elemento o componente del capital intelectual y su impacto en la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva. En la tercera sección se aborda el empowerment con sus definiciones, enfoques de estudio y su relación con la creación y aumento de capital humano en la organización. Finalmente, la cuarta sección es una conclusión y reflexión sobre el trabajo realizado planteando potenciales líneas de investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Teoría del Capital Humano, definición y su evolución

La teoría de Capital Humano retomó vigencia en la mitad del siglo pasado con los trabajos de Theodore Schultz y Gary J. Becker como sus principales impulsores desde el enfoque de la ciencia económica. A partir de

allí se ha desarrollado y enriquecido con estudios desde diferentes ámbitos de la ciencia como la psicología, sociología y la administración, planteando como el capital humano y su gestión tiene una gran importancia estratégica para las organizaciones en el ámbito de competencia global que se ha intensificado actualmente.

Los individuos acumulan conocimientos y adquieren habilidades por medio de la educación formal, la práctica de tareas específicas y sus actividades en el trabajo que lo llevan a adquirir y mejorar sus capacidades como persona y trabajador (Becker, 1964; Barney, 1991; Cardona, 2007; Castillo, 2012). Es por medio de las experiencias en el trabajo que adquiere competencias generales y específicas (Becker, 1962; Barney, 1991). Así como por medio de la capacitación y el entrenamiento que recibe bajo programas específicos de desarrollo (Becker, 1964; Cardona, 2007; Madrigal, 2009) que incrementan sus capacidades y destrezas para la ejecución de sus tareas y la solución de problemas, haciéndolo de esta manera más productivo (Cardona, 2007;

Castillo, 2012), generando mayor valor para la empresa y convirtiéndose en la fuente de la ventaja competitiva sostenible para la organización (Barney, 1991; Castillo, 2012).

Gary G. Becker (1964) define el concepto como un conjunto de capacidades de producción que el individuo posee por acumulación de conocimientos generales y específicos. Se refiere a un capital intangible asociado al individuo que lo posee, no está limitado solo a la educación y formación recibida de manera formal, sino también a la capacidad y actitud humana de llevar a cabo acciones productivas en función de las habilidades adquiridas (Becker, 1964).

Chiavenato (2002) lo define como el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

Para las teorías del crecimiento económico el capital humano es un término usado para definir un factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de for-



mación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

Desde la perspectiva de la gestión humana también se define como la acumulación de conocimientos útiles y valiosos por los individuos en el proceso de educación y formación, incluyendo la capacidad y el talento innatos, la educación y las cualificaciones adquiridas conforman el capital humano (García, L.; García, J.; Rodríguez, A., 2012). Luego entonces el capital humano del que la organización dispone para el logro de sus objetivos operativos y financieros es la suma de todos y cada uno del que poseen los miembros que la conforman.

Asimismo, existen otros autores que agregan a esta lista de atributos aquellos relacionados con la actitud, las estrategias y recursos estructurales que la organización despliega para la utilización de ese capital. Castillo (2012) la define como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa

y alcanzará los objetivos propuestos.

La acumulación de capital humano en la organización, de acuerdo con estos conceptos mediante la educación, entrenamiento, capacitación, programas de desarrollo profesional de su personal, sentaría las bases para mejorar la capacidad de solución de problemas, desarrollo de nuevos productos, sistemas de manufactura o procesos e innovación de la empresa mejorando su nivel de competitividad, siempre y cuando, estos esfuerzos vayan acompañados también de acciones estratégicas en la organización de tal forma que las habilidades y talentos sean plenamente utilizados (Chia-venato, 2002).

El Capital Humano se constituye así como el conjunto intangible de habilidades, capacidades y actitudes que contribuyen a elevar y mantener la productividad, la innovación y finalmente la competitividad de la empresa.

Partiendo del análisis de las definiciones y argumentos anteriores e intentando desarrollar una definición propia se plantea la siguiente que no es otra cosa más que una com-

binación de todas las revisadas en la bibliografía consultada.

“Capital humano es la suma de capacidades, habilidades y destrezas que posee el individuo como resultado de su educación, experiencia y capacitación en el trabajo, que junto con su estado de salud, compromiso y motivaciones pueden ser empleadas en la creación de valor para la empresa”

Hoy en día es común encontrar en las investigaciones dentro del campo de las ciencias sociales, económicas y administrativas con los conceptos como Gestión Humana, Capital Intelectual, Talento Humano, Capital Humano. Todos ellos coinciden en el reconocimiento de que son la formación, educación, las habilidades, las ideas, la experiencia, el talento, las actitudes y la capacidad de aprender de los individuos lo que le agrega valor a los otros activos y factores de la producción.

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa, de soporte para aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el



mercadeo (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007), sin embargo, estos mismos autores, mencionan que fue a partir de los estudios de Devanna, Fombrun y Tichy en 1981 que esta idea cambió de enfoque, centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal. Especialmente por la capacidad del capital humano para incidir sobre los resultados del negocio, así como porque se constituye en una ventaja competitiva (Calderón et al, 2007).

Con esto se asume que se han valorado las habilidades, experiencias, talentos, conocimientos, así como la capacidad de aprender y cambiar las cosas de los individuos que conforman la organización, y que es esta capacidad de observación, análisis y modificación del entorno, la fuente de la innovación, que a su vez es el elemento estratégico para competir en el mercado y asegurar la supervivencia de la empresa (Calderón *et al.*, 2007).

El talento humano de los individuos, todos ellos, en todos los niveles de la organización, mediante su entramado

social y relaciones afectivas es lo que en el mediano y largo plazo creará las condiciones de competitividad de las empresas. Calderón, Mousalli y Gloria (2012) plantean que toda organización es en esencia una creación humana al estar compuesta de hombres y mujeres que contextualizan su existencia en el espacio y el tiempo, son ellos quienes a través de su esfuerzo cristalizan los aciertos y desaciertos de la misma. Con esto entonces se puede establecer que del desarrollo de los talentos y habilidades de la gente, así como del grado de sinergia que logren desarrollar en el ejercicio de sus funciones, los resultados y metas de la organización serán logrados de manera consistente.

De manera gradual se pueden observar algunos cambios en la dirección de las organizaciones, en algunas de ellas los trabajadores cambiaron de ser empleados a ser ahora asociados, se refuerzan los programas de capacitación y desarrollo con planes de carrera y sucesión en los niveles administrativos, se descentraliza la gestión humana a las áreas funcionales y se menciona la innovación como una estrategia de

competitividad (Chiavenato, 2002). Luna (2012) se refiere a ella como una estrategia que permite mejorar la posición competitiva de las empresas e incrementar la eficiencia en las organizaciones. La capacidad de una organización para estar cambiando continuamente estará cimentada en el conocimiento y las habilidades de su capital humano y son estas aptitudes las que le darán la ventaja en el mercado.

## CAPITAL HUMANO Y EL CAPITAL INTELECTUAL

**E**l capital intelectual es el conocimiento propiedad de la organización (conocimiento explícito) o de sus miembros (conocimiento tácito) que crea o produce valor presente para la organización Simó y Sallán (2008). Esto es, todos los elementos intangibles que utiliza la organización para desarrollar su función generadora de valor y se clasifica generalmente en tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional (Bontis, 1998). Por otra parte Calderón, Gloria y Mousalli (2012) mencionan que el capital intangible, don-



de se ubica el capital humano es difícil de transferir ya que su valor es difícil de determinar y medir.

Para estos autores, los activos intangibles comprenden el conocimiento, habilidades, interrelaciones internas y externas, motivación, cultura, tecnología y competencias. Algunos de ellos están y son inherentes a los individuos empleados de la empresa y conforman el capital humano; se dice que estos, pueden de manera consciente ejercer acciones para el aprovechamiento de los otros recursos intangibles y los tangibles en la búsqueda de resultados que coloquen a la organización por encima de sus competidores. Por lo tanto el capital humano se convierte en la fuente de la competitividad (*et al.*, Calderón, 2012).

Contar con un alto nivel de capital humano de acuerdo con estas ideas, les daría a la organización una ventaja competitiva en relación a sus competidores, sin embargo de acuerdo con Chiavenato (2002) no es suficiente con tener el capital humano disponible y en gran medida, se requiere además de una estruc-

tura organizacional y sistemas implementados que ayuden a desarrollarlo, sincronizar sus talentos y esfuerzos alineándolos hacia los objetivos de la empresa.

### EL EMPOWERMENT Y EL CAPITAL HUMANO

La competencia actual hace cada vez más necesario que los trabajadores desarrollen nuevos conocimientos, destrezas y habilidades (Saldarriaga, 2008). Dicho de otra manera, las empresas requieren de individuos con competencias y actitudes que les permitan adaptarse a los cambios continuos. La administración a su vez debe dejar de considerarlo como elemento de la producción pues el ser humano por su naturaleza misma, siempre tiene la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. El individuo es un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado de manera integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción (Saldarriaga, 2008).

Algunos de los estudios revisados en esta etapa del proceso de investigación en términos generales han sido guiados considerando solo a los niveles intermedios y gerenciales de las organizaciones, se refieren a talentos especiales (Moreno, L.; Carbajal, S.; Cortés, I.; Varela, N.; Chávez, E., 2009), sin incluir los niveles operativos y técnicos que finalmente son los que en el proceso de manufactura están en contacto directo con los equipos y materiales que se transforman en productos y servicios, los cuales son y representan la fuente de ingresos, así como la imagen de la empresa en el mercado.

Para otros autores, este nivel de la organización no es considerado como parte del capital humano de la empresa. Chiavenato (2002) menciona en su visión de la nueva era que el trabajo rutinario y mal calificado, aunque se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización ya que puede ser automatizado y si no es el caso, el empleado puede ser sustituido con facilidad ya que contribuye poco y aprende poco en



materia de habilidad y conocimiento.

Por su parte, Líker (2008), estudiando a Toyota y su estrategia de desarrollo del talento en su personal, menciona como la empresa enfoca esfuerzos considerables en entrenar y capacitar a los empleados de los niveles bajos de la organización mediante todo un sistema específico y detallado del trabajo. Incluso uno de sus principios fundamentales en la filosofía de la empresa acerca de la mejora, la fundamenta en el nivel más bajo de la organización (los operarios).

La filosofía del trabajo en equipo, respaldada por la premisa “no son las pocas estrellas las que hacen fuerte a un equipo. Es la colección de muchos jugadores con buena capacidad trabajando al unísono lo que hace un equipo excepcional” (Liker, 2008), se habla de la importancia que tiene el capital humano como grupo integrado, no como entes individuales, la sinergia de trabajo en las diferentes áreas y funciones; también habla de lo importante que es para esta empresa el aporte de los niveles bajos de la organización en

la mejora continua y la agregación de valor.

Si para la empresa maquiladora el ensamble de componentes es su razón y fundamento de existir, siendo este proceso por su naturaleza de baja tecnología y alto contenido de trabajo manual, que debe ser desarrollado por los niveles operativos de la organización, debería entonces aceptarse razonablemente que los resultados operativos y financieros de la empresa dependen en gran medida del desempeño de este nivel de la organización; por ello mismo la necesidad de gestionarlo y desarrollarlo de manera integral considerando su naturaleza, de forma tal que se incrementen sus competencias individuales y como equipo para el logro de los resultados.

Un desarrollo bajo una estrategia integradora que por una parte genere e incremente las competencias en los individuos y por otro establezca las estructuras organizacionales y operativas formales que permitan el empleo pleno de las mismas, todas ellas alineadas a los objetivos organizacionales resulta necesaria para un mejor desempeño operativo y

financiero de la empresa. Es en este punto donde un cambio organizacional y de filosofía de trabajo con la implementación de equipos de trabajo facultados puede ser una respuesta a la necesidad de un modelo de gestión del capital humano integral que incluya a los niveles operativos de la organización.

Los estudios teóricos y empíricos sobre empowerment relacionados y enfocados desde la perspectiva del capital humano son escasos en la literatura, sin embargo, sí abundan de manera individual o relacionada con otras variables del desarrollo organizacional.

De acuerdo con Conger y Kanungo (1988) el empowerment se define como un proceso potenciador de los sentimientos de autodeterminación entre los miembros de la organización a través de la identificación de las condiciones que fomentan la falta de sensación de ese poder y por medio de su eliminación mediante prácticas organizacionales formales y técnicas informales de suministro de información generando la percepción de la autodeterminación en los individuos. Promueve un incremento en



la motivación individual en el trabajo mediante la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles bajos de la organización (Thomas y Velthouse, 1990).

Ríos, Téllez y Ferrer (2010) citando a Molina (2006) señalan que el término *empowerment* significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Lo plantean como un sinónimo de cultura de participación donde todos los miembros aportan su conocimiento, habilidades y experiencias para alcanzar los objetivos de calidad rompiendo esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo y sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de los grupos humanos en torno a la cultura organizacional.

La implementación de equipos de trabajo facultados implicaría modificar de alguna manera la estructura organizacional tradicional con niveles de gerencia y supervisión de línea a una estructura más plana redefiniendo la función y los roles de los mandos medios de tal forma que soporten y

proporcionen entrenamiento, apoyo técnico y de información al trabajo de los niveles operativos de la organización. Esto bajo un modelo similar al de los equipos autodirigidos que ya han sido implementados en algunas compañías con resultados positivos en productividad, calidad y ambiente laboral.

La revisión de la literatura da fe que el facultamiento o *empowerment* es un constructo emergente utilizado por los teóricos para explicar la eficacia de organización. Estudios desarrollados en pequeñas empresas de México demuestran la relación directa y positiva entre el *empowerment* y el compromiso organizacional (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010), mismo que es elemento fundamental en combinación con el capital humano para el desempeño operativo y financiero de la organización.

## CONCLUSIONES

Las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez por su naturaleza global estarán siempre sujetas a presiones para elevar y mantener los estándares de entrega, calidad y costo que le

permitan competir en el mercado manufacturero. Para ello es importante su capacidad de adaptación al cambio constante, de sistemas operativos, tecnologías, formas de gestión y organización.

Los sistemas operativos son dependientes de las decisiones y acciones del ser humano que los diseña, dirige y opera para el logro de los resultados de la organización, esto es, el capital humano, las personas, sus conocimientos, habilidades y experiencia, su capacidad para relacionarse y sinergia de colaboración para el logro de las metas.

Es por ello que se requiere de una gestión integral enfocada al logro de la participación comprometida de todos y cada uno de sus miembros, bajo un sistema estructurado para permitir el desarrollo profesional y humano de cada miembro, de manera individual y como parte del equipo de trabajo, que ayude a obtener un desempeño mejor de la organización.

Las interrelaciones que se generan en la plantas maquiladoras en Ciudad Juárez son influenciadas por la composición de los grupos de traba-





jadores. Aspectos como nivel educativo, cultura del lugar de origen, costumbres, entorno social, crean una mezcla heterogénea de experiencia, anhelos y empuje que son fuente potencial para la generación de ideas y compromisos en la solución de los problemas y mejoramiento del trabajo.

Lograr una estructura organizacional formal, junto con prácticas de gestión humana enfocadas al desarrollo integral de los niveles operativos puede ser el canal que potencia este fenómeno social y llevar al logro de una cultura de trabajo de alto desempeño. La conjugación de las diferencias entre los individuos en mayor o menor medida dará por resultado la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos y sobrevivir a la competencia.

De aquí la importancia en enfocarse además del desarrollo de capital humano en la implementación de estrategias en su organización del trabajo que permitan el uso pleno de todo el potencial de sus integrantes para el logro de los objetivos. La capacidad que desarrolle la dirección para hacer partícipes a todos sus miembros de lo que es su visión de futuro y

el permitir las condiciones para promover cambios.

Para ello el empoderamiento es una condición inicial, ya que incidirá en la motivación y compromiso de los miembros de la organización, lo que promoverá el incremento en conocimientos, habilidades y experiencia, el capital humano que le permitirá en el mediano y largo plazo mantener una ventaja competitiva en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99-120.
- Becker, G.S. (1962). "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis". *The Journal of Political Economy*, vol. 70 (5), pp. 9-49.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. (1st Ed.). Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research. New York.
- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models". *Management Decision*, no. 36(2), pp. 63-76.
- Calderón, G.; Naranjo, J.; Álvarez. (2007). *La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación*. *Estudios Gerenciales*, Vol. 23, No. 103, pp. 39-63.
- Calderón, J.; Mousalli, G. (2012). *Capital Humano: elemento de diferenciación entre las organizaciones*. *Actualidad Contable Faces*, Vol. 15, No. 24, pp. 5-18.
- Cardona, M.; Montes, C.; Vásquez, J.; Villegas, M.; Brito, T. (2007). *Capital Humano: una mirada desde la educación y*



- la experiencia laboral. Universidad EAFIT. Medellín. ISSN 1692 0694.
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Primera edición. Red Tercer Milenio. México.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill Interamericana. México.
- Conger, J., Kanungo, R. (1988). The empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, Vol- 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 471-482
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1997). "Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower". Harper Collins Publishers, Inc., 1a. Ed.
- García, L.; García, J.; Rodríguez, A. (2012). Impacto de la inversión en Capital Humano sobre el valor empresarial. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*. No. 51, pp. 15-26.
- Liker, J. (2008). El Talento Toyota: Desarrolle a su gente al estilo Toyota. Mc-Graw Hill Interamericana. 1a. Edición. México.
- Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral*. Vol. 2, No. 3, pp. 65-81.
- Moreno, L.; Carbajal, S.; Cortés, I.; Varela, N.; Chávez, E. (2009). Gestión de talentos: Un reto planteado por la globalización y la competitividad. *Culcyt*. Año 6, No. 30, pp. 17-30.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Ríos, M., Téllez, M., Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*. No. 231, pp. 103-125
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*. Vol. 24, No. 107, pp. 137-159.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51.1 (1961): 1-17.
- Simó, P.; Sallán, J. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 2008: 65-78 • Vol. 26-2.



Thomas, K., Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “interpretative” Model of intrinsic task motivation, *Academy of management*. Vol. 15, No. 4, pp. 666-681

