



BIBLIOTECAS  
DIGITALES  
Wolters Kluwer



Capital Humano.es

ondo editorial

Buscar

Hola, Soledad | [Tus favoritos](#) | [Salir](#)

[Inicio](#) > [gestión del talento - liderazgo](#)

## CAPACIDAD DIRECTIVA Y GERENCIAL

### Empowerment: para qué sirve y por qué nos cuesta tanto...

CAMILLA HILLIER-FRY, SOCIO DE PEOPLEMATTERS | WWW.PEOPLEMATTERS.COM

Capital Humano, N.º 248, Noviembre 2010, Editorial WOLTERS KLUWER ESPAÑA

0 comentarios

[Recomendar](#)

[Añadir favorito](#)

[Enviar](#)

[Imprimir](#)

0

[Me gusta](#)

Hace unos años Clinton hizo uso de su poder presidencial para rechazar una propuesta de ley aprobada por el Congreso. Se trataba de una modificación a la legislación sobre *Teamwork for Employees and Management Act*, que fue un intento de facilitar la participación de empleados en comités o grupos de trabajo con responsabilidad para el desarrollo e implantación de políticas en la compañía. El propósito de los que la defendían era promover el empowerment de las personas en las organizaciones, pero fue percibido como una amenaza al equilibrio entre las partes responsables para los acuerdos entre empresarios y empleados. Las razones esgrimidas por Clinton incluían la prioridad del derecho de los trabajadores de elegir a sus representantes y su preocupación por la eventual pérdida de este proceso democrático.

Desde aquel rechazo la percepción del empowerment ha mejorado, aunque el término sigue generando cierta confusión. De hecho se asocia con varios conceptos y prácticas que forman parte de la historia de la gestión de personas: los círculos de calidad y equipos para la mejora continua (*kaizen*) y los equipos autogestionados, fomentados inicialmente en las áreas de producción, por ejemplo de automóviles, aunque también con éxitos en otros ámbitos de la actividad empresarial, como demuestran casos sonados en la distribución y servicios. El auge de programas de participación en todo tipo de organizaciones y del *distributed leadership* (liderazgo asignado a diversos expertos) en organizaciones matriciales, entidades académicas y de investigación, mantienen vivo el concepto de empowerment como herramienta de desarrollo y motivación, tanto de operarios como de técnicos y trabajadores del conocimiento. Por otra parte, en las dos últimas décadas, el dinamismo del mercado laboral ha fomentado una preocupación generalizada por el compromiso de los empleados con talento, y se considera que el empowerment es un estilo de gestión que permite aprovechar al máximo las capacidades y motivaciones de las personas con talento, ofreciéndoles oportunidades de participar en decisiones e iniciativas.

#### ¿Qué significa realmente el empowerment y para qué sirve?

Podemos definirlo como "la autoridad para tomar decisiones y emprender acciones en un ámbito determinado de actuación". No se trata de ostentar poder en general, sino de contar con mayor autonomía con el fin de lograr un propósito organizativo prioritario. De hecho, es crítico vincular el empowerment con un objetivo final, como puede ser mejorar la eficiencia de los procesos, maximizar la productividad, innovar para competir o gestionar mejor las particularidades de los clientes. Tampoco debemos hacer caso omiso a los beneficios a medio-largo plazo, aunque con menos impacto directo en el *bottom line*: la motivación y el desarrollo de las personas que quieren asumir responsabilidades.

#### ¿Por qué es tan relevante el empowerment hoy en día?

La evolución de las organizaciones que ya se observaba hace una década —hacia estructuras más planas, menos jefes con equipos más dispersos— ha sido acelerada por la crisis, que ha llevado a muchas empresas a reestructurar la organización y ha acentuado el nivel de competitividad, para lograr hacer más con menos. Ser más rápidos y más flexibles ahora no se queda a nivel de discurso, una necesidad en el día a día. En este contexto dar más autonomía a las personas para tomar decisiones y actuar —dentro de los parámetros establecidos— supone sacar mayor partido de los recursos con los que se cuenta. Es más, las personas no pueden esperar a recibir órdenes o el visto bueno en asuntos rutinarios: la pérdida de agilidad equivale a la pérdida de oportunidad.

#### ¿Por qué se practica menos de lo que se predica...?

A pesar de estas tendencias en la gestión y las razones coyunturales de peso, el empowerment sigue siendo una asignatura pendiente en la realidad de muchas empresas españolas. ¿Por qué nos cuesta tanto? La falta de asimilación y aplicación del empowerment se puede achacar a diversos factores:

- Por una parte la preponderancia hasta hace poco de organizaciones con estructuras jerárquicas verticales, tanto en empresas familiares como en las que no lo son, apoyadas en un número significativo de mandos intermedios y con equipos plenamente integrados y coordinados por la central.
- Por otra parte la llegada relativamente tardía de la tecnología como facilitadora de nuevas formas de trabajo (teletrabajo individual, equipos virtuales etc.) y como medio de comunicación corporativa con todos los empleados en todas partes, ha supuesto que las circunstancias profesionales no favorecían hasta hace poco un modo de trabajo que a su vez haría valer el empowerment, con beneficios tanto para el empleado como para la organización.
- Un tercer factor muy relevante es la cultura organizativa. La cultura española demuestra una preferencia por respetar la autoridad, representada por las personas que ostentan un cargo formal. Otra característica es la aversión a la incertidumbre o lo desconocido y, por lo general, al riesgo. El empowerment conlleva necesariamente un cierto riesgo, dado que inicialmente la falta de experiencia y/o aceptación por terceros pueden crear dificultades.



TOMÁS

Esta semana Todo

+ Visto + Valorado + Recomendado

1. **Dirección de personas: una cuestión de habilidad**
2. **ESPECIAL SELECCIÓN. El impacto 2.0 en la búsqueda y selección de profesionales con talento**
3. **Especial Selección 2010**
4. **ESPECIAL SELECCIÓN. La gestión de datos en el ámbito de los RR.HH. El impacto de la nueva normativa**
5. **ESPECIAL SELECCIÓN. Las claves para contratar el talento: Para ser los mejores debemos rodearnos de los mejores**

AGENDA

Todo [Eventos](#) [Laboral](#)

1. **II Campamento de Innovación**  
Madrid, del 04/11/2010 al 05/11/2010
2. **Congreso Internacional de Mujeres Directivas**  
Madrid, del 23/11/2010 al 24/11/2010

Está pasando en **edirectivos**

Hace 2 horas  
Dailos ha entrado en el grupo **Ética y Finanzas**

Hace 15 horas  
Susana ha añadido el documento **Las Importaciones Chinas, medalla de oro en la carrera del comercio internacional**

Hace 1 día  
JOSE LUIS ha entrado en el grupo **Prácticas innovadoras de RRHH**

Hace 3 días  
Susana ha entrado en el grupo **Directivos maratonianos: lo que 42km 195m aportan a tu empresa**

Hace 3 días  
Lorena ha entrado en el grupo **Prácticas innovadoras de RRHH**

Una cultura corporativa basada en el "orden y mando", en la presencia en el trabajo, que respeta la autoridad y da poco margen al error, difícilmente implantará sistemas de gestión o desarrollará directivos que permitan el margen de actuación necesario para el empowerment.

### Implicaciones para la gestión

Implantar una cultura de empowerment requiere trabajar sobre algunos elementos de índole organizativa y también trabajar con los directivos y mandos, sin cuya comprensión y asimilación de las implicaciones cualquier esfuerzo quedará en fase de laboratorio.

En primer lugar es imprescindible definir cuáles son las prioridades para la organización y diferentes áreas dentro de ella. Como hemos dicho al principio, el empowerment se define en términos de su finalidad: es decir, se otorgan recursos y autoridad a alguien para que logre algo concreto. El foco puede ser en el cliente (frecuente en el sector servicios), en procesos (muy habitual en la producción y en actividades industriales), o en la innovación (por ejemplo en consumo), para promover ideas y reconocer aportaciones. Definir el foco es imprescindible para establecer el norte, la finalidad y los criterios según los que se debe actuar. Asimismo sirve para establecer el campo de actuación.

Las personas solo pueden tomar decisiones adecuadas si están informadas. El empowerment requiere asegurar sistemas para comunicar periódicamente la estrategia, las prioridades del negocio y proveer a las personas de la información contextual y específica para poder tomar decisiones. Supone más que delegar una tarea: implica compartir la comprensión del marco de actuación y de acontecimientos o decisiones relevantes. También necesitan comprender cuál es su contribución al negocio, cómo sus objetivos están alineados con las prioridades y cómo el éxito de sus iniciativas será medido.

Es muy útil —aunque no imprescindible— contar con un sistema de gestión del desempeño que asegure la fijación y el alineamiento de objetivos y los criterios de medición del impacto y asimismo que permita reconocer la contribución al negocio.

Hay que tener en cuenta el contexto cultural de la organización y prever posibles reacciones y consecuencias de implantar el empowerment: si existen barreras organizativas a la actuación individual o de equipos transversales o a la implantación de iniciativas. Estas barreras no siempre son explícitas, sino se evidencian muchas veces en la limitación del tiempo o de otros recursos y herramientas, del acceso a personas o recursos económicos, y en la falta de apoyo de otros departamentos.

Implantar el empowerment supone asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios, sean propios o de terceros.

### Implicaciones para las personas

El colectivo crítico para el éxito o fracaso del empowerment es el de los mandos medios, más que la alta dirección, cuya autoridad y responsabilidad final está fuera de duda. Los mandos a menudo se ven amenazados porque sienten que pierden poder. Es muy importante abordar varios temas con ellos en sesiones de trabajo participativos, para ayudarles a:

- Superar sus propias reticencias: a menudo piensan que los colaboradores no tienen experiencia suficiente o el criterio para actuar sin su supervisión.
- Desarrollar las habilidades necesarias para gestionar a personas con mayor autonomía: cómo involucrar a los demás, aplicar diversos estilos de toma de decisiones, habilidades de comunicación (hacer preguntas para orientar a las personas, en vez de dar siempre las respuestas), aprender a delegar en función de las posibilidades y capacidades de las personas y a reconocer los esfuerzos y logros de personas y equipos.
- Comunicar claramente la información, la autoridad y los parámetros de actuación.
- Acostumbrarles a una cultura que admite el error como parte del aprendizaje, sin buscar el culpable; convivir con ciertos riesgos.

La implantación del empowerment requiere sin duda un esfuerzo en muchas organizaciones españolas, tanto entre los mandos medios como en los sistemas y cultura, como hemos visto. No obstante, involucrar y sacar el máximo partido de personas capacitadas y motivadas es una estrategia de gestión muy necesaria en la situación a la que nos enfrentamos y seguirá creciendo en importancia ante las exigencias de rapidez y flexibilidad a la que nos enfrentamos.

## COMENTARIOS

Escribe tu comentario

ENVIAR

#### Productos:

Capital Humano  
Partida Doble  
Especial Directivos  
Estrategia Financiera  
IURIS  
Revista Comunicación  
Riesgos Laborales  
Directivos Construcción  
Direct. Const. Semanal  
Formación  
Tienda WK Empresas

#### Enlaces Wolters Kluwer:

Wolters Kluwer España  
LA LEY  
A3 Software  
WK Educación  
Tienda WK España  
Tienda LA LEY  
Tienda CISA  
Tienda WK Educación  
Comunidad edirectivos  
Fundación Wolters Kluwer España  
WK Portugal  
WK Italia  
WK Francia  
Wolters Kluwer

#### Enlaces de Interés:

Sala de prensa  
Revista WK Connet  
WK en el mundo  
Publicidad  
Trabaja con nosotros  
Contacto  
Enlaces  
Quiénes somos  
Dónde estamos

#### Síguenos en la red:

Twitter  
Facebook  
Linkedin  
Youtube

#### Aviso Legal

Política de privacidad  
Requisitos del sistema  
Datos de contacto  
RSC y Medioambiente