

*Diario Financiero, Suplemento DF Personas, 22 de Septiembre de 2010*

Aplicar el Empowerment debe tener en cuenta las relaciones entre gerentes y empelados

## **Delegar o “empoderar a los equipos de trabajo genera entornos más dinámicos e innovadores”.**

Traspasar tareas y confiar en los grupos de trabajo se ve como una característica primordial para que los gerentes lleguen a ser verdaderos líderes.

Monserrat Salinas G.

Aunque sería factible pensar que dar poder a los subordinados afecta el liderazgo de manera negativa, el efecto que produce el empowerment al interior de las organizaciones es positivo. Empoderar a las personas y potenciar el desarrollo de los equipos de trabajo permite repartir responsabilidades, potenciar la creatividad y reafirmar el compromiso con la compañía.

Es más, para Carla Fuenzalida, directora ejecutiva CF Partners, cuando los equipos de trabajo poseen las características para responsabilizarse de un área, estos tendrán comportamientos más innovadores, “se arriesgarán a dar opiniones y asumir posiciones de liderazgo, logrando contribuciones mucho más importantes que si se limitan a seguir instrucciones”.

Idea que refuerza Andrea Giannella, directora advisory “Strategy, Organization & People” de KPMG Chile, quien asegura que entre los beneficios que entrega el empowerment están generar entornos más dinámicos, orientación a innovar, detectar mejores prácticas y hacer más eficientes los procesos.

### **Reforzando el liderazgo**

Para Rodolfo Sommer, gerente y socio de SommerGroup, empoderar a los equipos de trabajo sin duda refuerza el liderazgo, puesto que los ejecutivos que logran llevarlo a cabo tienden a ser más empáticos y mediáticos, en general tienen muy buena llegada con sus subalternos, actúan y se relacionan sin coacción, poniendo el énfasis en la comunicación permanente y construyendo relaciones laborales que permanecen en el tiempo.

“Sus equipos los recuerdan con gratitud al haber vivido experiencias en las cuales sus jefes confiaron en ellos y hubo un trato más cercano”, explica Sommer.

En esto coincide Andrés González, responsable de talento y desarrollo organizacional de Accenture, quien agrega que hoy día, entregar poder o

delegar tareas en los grupos de trabajo se ve como una característica primordial para que los gerentes lleguen a ser verdaderos líderes. Para él, las actuales exigencias del mercado y la situación de cambio permanente requiere que los altos ejecutivos gestionen, construyan y tengan soporte en un equipo que pueda atender y gestionar los múltiples desafíos.

"Ello implica que los altos ejecutivos deben delegar y dar autonomía, confianza y recursos a los miembros de su 'red' para que trabajen alineados a estos desafíos y objetivos. El liderazgo hoy se sustenta en la confianza y delegación más que en el control", agrega.

### **Requisitos para "empoderar"**

Para aplicar el empowerment dentro de las empresas se debe tener en cuenta las relaciones entre gerentes y empleados. Estas deben estar sustentados sobre bases sólidas; buena disciplina (debe existir un orden y los roles deben estar bien definidos para que pueda ser llevado a cabo); y compromisos, los que deben ser promovidos por los líderes de la empresa en todos los niveles.

Sommer agrega que los gerentes de la organización deben tener un perfil que les permita asumir este estilo de dirección, ya que empoderar a otros implica delegar y confiar. El equipo, en tanto, necesita de personas con las competencias para asumir las responsabilidades, tener iniciativa, autonomía y capacidad para autogestionarse.

Sin embargo, González advierte que el empoderar no es tarea fácil y para obtener buenos resultados se requiere un tiempo de adaptación tanto de quienes están a cargo como de sus equipos. "La clave es que el gerente sepa hasta dónde empoderar a cada persona", agrega.

### **Cambios y beneficios**

Dentro de los cambios que produce el empowerment al interior de la empresa está que los gerentes pueden dedicar su tiempo a lo que realmente sólo pueden hacer ellos: ya no debieran focalizarse en ver qué hacen o cómo trabajan los equipos; sino que el foco estaría en monitorear qué resultados generan y qué soporte necesitan, pasando de ser el que supervisa las tareas que realiza su equipo a ser el responsable de crear los ambientes propicios para su desarrollo, transformándose en un guía y soporte de los trabajadores.

Así, los gerentes pueden centrar su atención en motivar a sus cercanos, involucrándolos en los procesos de toma de decisiones que antes eran de responsabilidad única del ellos.

González hace la diferencia entre quién da poder y quién lo recibe: el líder obtiene más tiempo para focalizarse en objetivos y responsabilidades superiores, que tal vez hoy no podrían ser gestionados por estar ocupado en otras tareas; y para los equipos de trabajo implica mayores desafíos y oportunidades de desarrollo al recibir de su jefe nuevas responsabilidades, recursos y confianza para generar resultados superiores.