

# Tema 13

## El líder empodera a su gente

### Introducción

Mike Schoultz, fundador de la empresa Digital Spark Company, cuenta la historia de un día en el que iba a viajar de regreso a su casa desde Orlando, al finalizar el día a través de la aerolínea JetBlue. Su vuelo se había retrasado 2 horas debido a las malas condiciones climatológicas.

Finalmente, se dispusieron a despegar, cuando la azafata tomó el micrófono e hizo el siguiente anuncio: "Damas y caballeros, sabemos que estamos retrasados en el despegue, y aunque es por cuestiones climatológicas y no algo que hayamos causado, vamos a compensar a todos con películas para este vuelo. Sabemos que todos ustedes han tenido un día largo y queremos que termine con algo bonito y relajante. Y para todos ustedes que se suponía que debían estar en el vuelo de Continental y acabaron aquí, no queremos que regresen jamás".

La actitud de todos los pasajeros cambió de frustración y estrés a humor y sonrisas. Schoultz cuenta que le dio curiosidad por saber qué era lo que había permitido que esta empleada tomara la iniciativa para hacer este acto de amabilidad. Por lo que se paró a mitad del vuelo y le preguntó: "Se nos permite tomar casi cualquier decisión, mientras podamos justificar su base en uno de los cinco valores de la aerolínea: seguridad, cuidado, integridad, diversión o pasión" (Schoultz, 2021). Si se puede relacionar algo a alguno de estos principios, la decisión va a ser apoyada por la compañía.

¿Pueden los empleados tomar decisiones que salgan de su rol? ¿Qué impacto tiene en los colaboradores el empoderamiento? ¿Cómo un líder desarrolla a su equipo para empoderarlo?



### Explicación

#### Empoderamiento o empowerment

Hay un término muy común en el mundo de los negocios llamado empowerment. En español se traduce como empoderamiento, el cual significa en términos prácticos compartir poder.

Las Naciones Unidas lo define así:

"Empowerment es el proceso que permite a las personas aumentar el control sobre sus vidas, para ganar control sobre los factores y decisiones que dan forma a sus vidas, para aumentar sus recursos y cualidades y desarrollar capacidades" (Department of Economic and Social Affairs Division for Social Policy and Development, s.f.).

El empowerment es un concepto que se basa en la idea de compartir con los empleados o miembros de equipo la capacidad de toma de decisiones, autoridad, recursos, información, etc. También se basa en la idea de hacerlos responsables y llamarlos a cuentas por las decisiones que tomen.

Existen muchas recomendaciones al respecto, pero bien vale mencionar los cinco elementos esenciales que James Kouzes ha identificado para compartir el poder en el liderazgo (Kouzes y Posner, 2020):



Figura 1. Elementos para compartir el poder.

Fuente: Kouzes, J., y Posner, B. (2020). El desafío del liderazgo: cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización. Reverte Management.

#### El empowerment: la herramienta más efectiva del líder

James Kouzes dice que el trabajo en equipo, la confianza y la cesión del poder son elementos esenciales del trabajo del líder:

*Los líderes creíbles aceptan y actúan en base a la paradoja del poder: nos volvemos más poderosos cuando delegamos nuestro propio poder. Cuando los líderes comparten el poder con los otros, demuestran confianza y respeto por las capacidades de los demás. (Kouzes y Posner, 2020)*

No obstante, el empowerment es una de las prácticas que muchos líderes no quieren hacer, pero no se dan cuenta que es una herramienta que los catapultaría si tan solo lo hacen correctamente.

A continuación, verás algunos de los beneficios que obtiene un líder al empoderar a sus empleados:

#### Comunica la confianza que tiene el líder a su gente.

El líder que empodera a su gente está diciéndole a sus empleados de manera implícita que confía en su capacidad de tomar buenas decisiones para la compañía.

#### Baja el ausentismo.

El ausentismo está relacionado con el aburrimiento de los empleados y con la sensación de que su esfuerzo no es valorado. La conexión entre el empleado y la empresa crece en la medida en que el empleado es empoderado.

#### Baja la rotación de empleados.

La rotación en las empresas es ocasionada por la sensación que tiene el empleado de falta de crecimiento y carencia de oportunidades para desarrollarse. Un empleado empoderado se siente valorado y tomado en cuenta.

#### Incrementa la productividad.

El empowerment favorece la creatividad y la proactividad de los empleados. La inteligencia colectiva de los empleados entra en juego en toda la organización, lo cual reduce los desperdicios, aumenta la eficiencia, aumenta la seguridad e incrementa la productividad.

#### Baja el número de demandas.

Las empresas con empleados con un alto grado de satisfacción personal reportan una reducción significativa de demandas provenientes de los empleados y de los clientes.

#### Desarrolla a la gente que es empoderada.

Los empleados que son empoderados desarrollan su liderazgo propio de una forma más rápida que los demás. Su sentido de seguridad en sí mismos aumenta, las experiencias de liderazgo con las que se enfrenta son constantes. Esto ocasiona que se tenga un buen sistema de desarrollo de talento.

#### Te libera para hacer otras cosas más valiosas.

El empowerment permite al líder desligarse de tareas que alguien más puede hacer. Si el líder es inteligente, buscará la forma de empoderar a sus empleados de forma que le permita a él hacer cosas de mayor valor para la empresa.

#### Barreras para el empowerment

Aunque el empowerment tiene muchos beneficios, muchos líderes se resisten a hacerlo. Los líderes que no empoderan a su gente, generalmente no lo hacen por las siguientes tres razones:

- **Deseo de seguridad en el trabajo.** Algunas personas llegan a pensar que, si entrenan a su gente y les dan muchas responsabilidades, entonces ya no serían útiles para la empresa y alguno de ellos podría quitarles el trabajo. Cuando alguien está empoderando a sus subordinados y los capacita al punto en que puedan prescindir de él, entonces se hace imprescindible. Maxwell (2020) le llama la "Paradoja de la Ley del Otorgamiento de Poderes".
- **Resistencia al cambio.** Cuando uno empodera a alguien tiene que haber un cambio de funciones. El líder debe dejar de tener el control sobre ciertas decisiones si quiere transferir esa autoridad a su subordinado.
- **Falta de autoestima.** Existen personas que quieren realizar todas las funciones porque no sienten seguridad de su aportación a la empresa, es decir, que son inseguras y con autoestima baja. Las personas con este tipo de complejos no son buenos líderes. Un buen líder es alguien seguro de sí mismo. El líder seguro empodera a los demás y no tiene miedo a ser reemplazado.

#### Empoderando a tu equipo



Cualquier líder tiene la responsabilidad de saber empoderar a su equipo de trabajo. Gavin (2019) propone siete formas en las que se puede empoderar a los empleados para desarrollar un equipo ganador:

	<b>Construye una cultura de confianza.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantén y cumple tus promesas.</li> <li>• Ten un diálogo abierto.</li> <li>• Promueve el debate para resolver conflictos.</li> </ul>
	<b>Da retroalimentación honesta.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sé claro y específico al dar retroalimentación.</li> <li>• Enfócate en las fortalezas para aumentar la motivación.</li> </ul>
	<b>Muestra empatía.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponte en el lugar de los empleados.</li> <li>• Comprende sus puntos de vista.</li> </ul>
	<b>Fomenta la comunicación abierta.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sé buen oyente.</li> </ul>
	<b>Se impulsado por un propósito.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta las creencias del equipo.</li> <li>• Habilita al equipo para asumir desafíos.</li> <li>• Enciende las emociones del equipo.</li> </ul>
	<b>Delega responsabilidades y tareas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confía en el equipo.</li> <li>• Traspasa responsabilidades y tareas.</li> </ul>
	<b>Apoya las oportunidades de crecimiento.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aprendizaje impulsa el crecimiento de los empleados.</li> </ul>

Figura 2. Siete formas de empoderar a los empleados.

Fuente: Gavin, M. (2019). 7 ways to empower your employees. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-empower-employees>

En adición a este listado, Kouzes y Posner (2020) recomiendan que si realmente quieres que la gente se sienta más poderosa (y responsable), puedes probar con estas medidas:

- Incrementa la autoridad de la gente a todos los niveles.
- Elimina o reduce los pasos innecesarios para conseguir una aprobación.
- Elimina la mayor cantidad posible de reglas.
- Reduce las tareas rutinarias.
- Aumenta la flexibilidad de los empleados en los procesos.
- Adjudica tareas que no sean rutinarias.
- Apoya la aplicación del criterio independiente.
- Estimula las soluciones creativas a los problemas.
- Define los trabajos con más amplitud. Considera proyectos, no tareas.
- Reduce el número de clasificaciones laborales.
- Proporciona una mayor libertad de acceso, vertical y horizontalmente, afuera y adentro de la organización.
- Abre las puertas y facilita la libertad de movimiento.

### Cierre

El empowerment es la herramienta más valiosa de un líder que quiere que su equipo logre grandes resultados y grandes cosas. Aquí es donde el líder empieza a hacer uso del permiso de liderarlos que le han dado sus seguidores para moverlos y alcanzar metas cada vez más grandes. Mientras más alto quieras llegar, tu liderazgo deberá ser cada vez más fuerte. Un liderazgo sin empowerment es un liderazgo limitado.

¿Qué te limitaría a ti para empoderar a tus subordinados y desarrollarlos? ¿Cuál consideras que es la razón más fuerte que te motivaría para empoderar a tu equipo?

### Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender por qué el empowerment es una herramienta del liderazgo.
- Identificar las tres barreras de los líderes a la gente.
- Conocer las siete formas de empoderar a los empleados.

### Referencias

- Department of Economic and Social Affairs Division for Social Policy and Development. (s.f.). *Empowerment: What does it mean to you?* Recuperado de <https://www.un.org/esa/socdev/ngo/outreachmaterials/empowerment-booklet.pdf>
- Gavin, M. (2019). *7 ways to empower your employees*. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-empower-employees>
- Kouzes, J., y Posner, B. (2020). *El desafío del liderazgo: cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización*. Reverte Management.
- Maxwell, J. (2022). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: sigue estas leyes y la gente te lo seguirá a usted*. Grupo Nelson.
- Schoultz, M. (2021). *The Story of How Jetblue Turns Customers into Advocates*. Recuperado de <https://mikeschoultz.medium.com/the-story-of-how-jetblue-turns-customers-into-advocates-5d9970c19027>

"Tecnología no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier computadora personal para esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computador para usarlo exclusivamente para fines educativos o de investigación y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.