

Dando poder motivará más y mejor

Aplicando el 'empowerment', el empleado asume responsabilidad y capacidad de decisión en el trabajo

Héctor Asensio

MADRID. "Nadie es capaz de realizar algo si no se le da la oportunidad de hacerlo". Esta afirmación de José Aguilar, experto en formación de directivos, resume la filosofía del *empowerment*, una expresión anglosajona con difícil traducción al castellano, aunque podría entenderse como una forma de delegación. Realmente es una técnica de gestión de recursos humanos mediante la cual el empleado tiene influencia y poder de decisión sobre su trabajo. El empleado se siente más motivado al asumir directamente la responsabilidad, y eso redundará en la productividad (aunque tiene que estar dispuesto a asumir riesgos).



JAVIER OLIVARES

Dispuesto a correr riesgos

Aguilar subraya que esta técnica, que empezó a conocerse en España hace una década, pretende aprovechar todo el potencial del empleado, para lo cual el directivo debe aprender a delegar responsabilidades y confianza. Ambas partes tienen que estar dispuestas. Javier Fernández Aguado, otro experto en dirigir equipos de trabajo, advierte de que esta estrategia tiene dificultades de aplicación en empresas muy jerarquizadas o que funcionen con procesos muy mecánicos, o sean poco creativas.

No obstante, afirma que algunas de las ventajas para la organización son que los directivos ahorran tiempo en solucionar problemas, y la plantilla aumenta su capacidad de decisión y desarrollo profesional.

La frase

El directivo debe luchar contra el miedo a perder poder, y el empleado contra su negativa a aceptar cualquier responsabilidad por las consecuencias"

Pino Bethencourt
Consultora de Recursos Humanos

Los expertos en organizar equipos de trabajo consideran además que es un buen método para formar personal en puestos de elevada responsabilidad, enseñándoles poco a poco a tomar decisiones sin necesidad de consultar permanentemente. La socia directora de Bethencourt Executive, Pino Bethencourt, apunta que el primer paso para implantarlo es localizar a empleados dispuestos a asumir responsabilidad. "Hay que identificar a un pequeño grupo que esté dispuesto y empezar a delegar y confiar en ellos. Se trata de un cambio cultural, y eso hay que hacerlo poco a poco", recalca.

En su opinión, el principal obstáculo es el miedo por partida doble: El del directivo a perder par-

cela de poder; y del empleado, "que puede huir de cualquier atisbo de responsabilidad y prefiere refugiarse en la estructura jerárquica".

Trato con la persona

¿Dónde tiene el *empowerment* más posibilidades de arraigar y desarrollarse? Aguilar apunta a cualquier actividad relacionada con el trato directo con la persona (sector servicios), como la hostelería, o incluso con la banca; y Bethencourt añade el comercio en grandes superficies. El director de la consultora de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers, Miguel Ángel Rodríguez, añade además los trabajadores de entidades financieras en contacto directo con los clientes.

"Es el tipo de empleado que mejor conoce al cliente, por lo que debe tener la posibilidad de tomar sus propias decisiones para satisfacerlo", recalca porque, en su opinión, "es muy importante demostrar al empleado que está capacitado para resolver los problemas". Jesús Correas, director de Dopp Consultores en Madrid, añade a la lista de sectores más idóneos para el *empowerment* las empresas de nuevas tecnologías e informática, "que cuentan muchas veces con gente joven sin experiencia pero deseosos de tomar la responsabilidad de hacer proyectos". También cree que puede darse en pymes por el poco número de empleados y su cercanía física, lo que puede ayudar a trabajar en la misma dirección.