



LA RAZÓN HISTÓRICA. Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas. ISSN 1989-2659

Número 39, Año 2018, páginas 1-14. www.revistalarazonhistorica.com



Liderazgo en el siglo XXI

Miklós Cseszney

Intelectual e Investigador. Experto en relaciones internacionales, lingüística y psicología intercultural.

Introducción.

Para el buen funcionamiento de cualquier empresa la gestión eficaz del personal es de importancia clave, dado que su éxito o fracaso puede depender de ello. Si las relaciones laborales no son las ideales es necesario implementar una nueva estrategia empresarial que haga hincapié en transformar al actual grupo de empleados en un verdadero equipo de trabajo a través de un liderazgo mejorado que logre motivar a los trabajadores, facilita la comunicación, da lugar a la delegación e introduce las técnicas de empowerment.

Para que los empleados formen un equipo real, capaz de dar un nuevo impulso a la empresa será necesario replantearse los aspectos de cohesión, organización, coordinación y buen ambiente laboral.

Cohesión

El factor más importante para determinar es la misión del equipo. Hay que decidir cuáles son los objetivos del grupo y cómo se lograrán esos objetivos. Eso, por ejemplo, puede ser el buen funcionamiento del departamento de ventas a través del trabajo en equipo satisfaciendo las necesidades tanto materiales como profesionales y personales de los miembros del equipo. Si la empresa ya cuenta con su plantilla no se puede elegir a los miembros del equipo, pero sí se puede reorganizarlos según sus puntos fuertes a manera de que contribuyan mejor a la misión.

Los equipos más exitosos requieren diversidad. Diversos equipos tienen acceso a muchas personas con diferentes habilidades y experiencias. Un grupo diverso podrá sacar provecho de todas estas experiencias para lograr la misión. Los empleados con personalidades y talentos diferentes, son una buena base para formar un equipo en el cual los miembros se complementen entre sí.

Para poder cambiar satisfactoriamente las posibles prácticas negativas, es necesario que el líder conozca bien a sus nuevos subordinados. Por lo tanto, es bueno salir de la monotonía de la rutina y observar a los trabajadores fuera del ambiente laboral. Los ejercicios de formación de equipos son la mejor manera de ver cómo los miembros individuales trabajarán juntos para lograr una meta. Antes de que el equipo tenga que trabajar en tareas importantes, habrá que ver cómo manejan algo más sencillo. ¿Quién toma la iniciativa? ¿Quiénes trabajan bien juntos? Entonces se podrá usar lo observado y aplicarlo a la misión real. Además, los miembros del equipo se unirán y se reorganizarán entre sí durante el proceso.

Para que el equipo como tal tenga éxito hay que sacar provecho de las virtudes y habilidades individuales. Determinar los puntos fuertes de cada miembro del equipo y asignarles a tareas específicas basadas en sus habilidades. Delegar basándose en sus habilidades es la mejor manera para que el grupo logre sus metas. El líder debe ser muy claro en cuanto a las responsabilidades de cada miembro.

Un equipo no puede ser cohesivo si la comunicación no es eficiente. El líder debe asegurarse de que los métodos de comunicación son coherentes. Se deben explicar claramente las instrucciones y los objetivos del equipo. Es igualmente importante que todos los mensajes tengan presente el bienestar del equipo. La falta de comunicación es una de las causas más frecuentes de los problemas en el mundo laboral. Por lo tanto, el jefe debe ser abierto y receptivo para que haya una mejora en ese ámbito.

A lo largo de un proyecto y al terminarlo, hay que facilitar la regeneración del equipo. Esto debe ser una combinación de retroalimentación individual y colectiva. Al dar a conocer los resultados del proyecto hay que explicar qué es lo que ha

funcionado bien, qué es lo que no tanto. La regeneración constructiva permitirá que el equipo sea más cohesivo durante el próximo proyecto.

No es suficiente darle retroalimentación al equipo, sino también es necesario que ellos se la den al líder. Las opiniones múltiples pueden sacar a la luz los defectos del proceso. Además, los miembros del equipo sentirán que su opinión importa y se la toma en cuenta para el futuro. Si el jefe del departamento escucha a sus trabajadores, confía y delega en ellos, estos se sentirán más apreciados y motivados.

Cuando el equipo logra con éxito la misión previamente establecida, es importante reconocer los esfuerzos y el trabajo de los miembros. Es menester que el grupo sepa que el líder aprecia su trabajo y que les está agradecido. También se puede introducir incentivos económicos para los miembros del equipo.

Construir un equipo cohesivo es un proceso interminable. Con cada nuevo proyecto vienen diferentes desafíos. Es importante asegurarse constantemente de que el equipo está trabajando bien y de manera eficiente.

Organización

Detrás de cada empresa exitosa se encuentra un equipo flexible que puede hacer realidad de forma eficiente la visión de la empresa.

La clave es alinear la organización en torno a los mercados y así aumentar la eficiencia, eliminar el atasco, eliminar prioridades conflictivas y acelerar el proceso de toma de decisiones.

Por lo tanto, el líder debe capacitar a sus trabajadores para tomar decisiones. Las decisiones importantes no siempre deben ser tomadas por el jefe del departamento, ya que a menudo es él que tiene la menor cantidad de conocimiento para tomar la mejor decisión. En cambio, un equipo inteligente debe potenciar a cada persona para tomar decisiones que se aplican a sus propios roles y tareas. De ese modo se acelera la toma de decisiones y se ayuda a formar los miembros del equipo inculcándoles un sentido de pertenencia al equipo.

La planificación estratégica debe enfocarse en la búsqueda de soluciones. Cuando se decide hacia dónde debe ir la compañía, a menudo sucede que se emplean términos demasiado vagos y abstractos. Es mejor pensar estratégicamente en qué problemas resolver, no sobre proyecciones de ingresos, beneficios u otras previsiones. Si el líder logra resolver los problemas organizacionales inminentes, los números también le saldrán.

El buen líder debe considerar métodos para conseguir el consenso y un sentido de pertenencia de sus empleados. La manera más rápida y eficiente de resolver un

problema y llegar a la mejor solución es a través de la lluvia de ideas. Un equipo inteligente será capaz de llegar a las respuestas correctas enumerando todas las respuestas posibles, eliminando cualquier opción mala o inviable, construyendo un consenso dentro del equipo y ahorrando tiempo. Muchas empresas cuentan con un grupo de trabajadores hábiles, pero estos a menudo no están bien organizados.

Al final, la gente siempre hará lo que beneficie su propio interés. En lugar de combatirlo, el líder debe ayudar a sus empleados a alinear sus propios intereses con los intereses de la organización. En eso hay que tener en cuenta tanto los aspectos económicos como psicológicos y existenciales según lo ha señalado Abraham Maslow (DeCarvalho 1991).

Coordinación

El líder debe tener una visión a largo plazo de las tareas que tienen que ser realizadas. Su actitud debe ser más "visionaria" para estar a la vanguardia de las necesidades de la empresa y del equipo, de tal manera que pueda dar respuestas rápidas a los cambios y aspectos imprevistos que puedan aparecer en el futuro. Lamentablemente a muchos jefes les falta visión y determinación.

No tiene sentido coordinar un equipo si no se sabe lo que se quiere lograr. Los miembros de un equipo son, en la mayoría de los casos, muy diferentes entre ellos. Cada uno tiene su propia manera de pensar y de actuar. Por eso, para un líder es muy importante conocer a cada miembro del equipo. Eso permite asignar tareas de acuerdo a las fortalezas de cada miembro, reforzando su motivación y apoyando su especialización de forma directa y positiva.

Definir roles de equipo es una tarea estrechamente vinculada al punto anterior. Cada miembro del equipo desempeña un papel particular dentro de la organización y sólo podemos crear un equipo fuerte y consolidado si conseguimos que cada persona tenga el rol que mejor se adapte a sus habilidades.

Una vez que el equipo esté formado y el rol de cada miembro del mismo esté definido, deberían hacer una planificación que incluya todas las tareas a realizar, el tiempo estimado y, cuando sea necesario, el presupuesto disponible. Sin duda, esta planificación tendrá que ser revisada en el futuro de acuerdo con el desarrollo de los acontecimientos.

Como se puede apreciar, todos los puntos anteriores perderán su sentido si no hemos sido capaces de transmitirlos al equipo. Para ello, será necesario celebrar reuniones. Es importante que las reuniones sean lo más productivas posibles, por eso se debe definir claramente su contenido de antemano.

Es evidente que se debe hacer uso de todas las herramientas que puedan facilitar el trabajo de coordinación. En particular, hay aplicaciones que ayudan a definir qué tareas se van a realizar, quién se les asigna y cuándo deben terminar. Además, si se comunica la información al equipo, se reducen las reuniones improductivas e innecesarias.

Buen ambiente laboral

Para establecer un buen ambiente laboral es necesario participar en un diálogo significativo con los empleados. El líder debe hacer un esfuerzo para conectarse con los miembros del equipo tanto individualmente, como en su conjunto. Habrá que preguntar a los miembros del equipo sobre sus metas inmediatas e intereses en la empresa, así como sus objetivos profesionales. Asimismo el líder ha de mostrar su aprecio, dado que los elogios detallados demuestran que el jefe les está prestando atención.

Es menester reconocer que todo equipo tiene grandes ideas. Están en las trincheras todo el día, aportando su propia experiencia y perspectivas a la parte del proyecto en que están enfocados. En estos días el mundo se mueve tan rápido que nadie puede permitirse el lujo de permanecer con el status quo por demasiado tiempo, pese a los logros del pasado.

Un ambiente laboral propicio requiere que haya confianza entre todos los miembros del equipo. Ésta es quizás la regla más difícil de poner en práctica. Por lo tanto, el líder debe asumir que el equipo está compuesto por adultos, trabajadores competentes y responsables que no necesitan ser tratados como niños. Al final, las personas actúan de la manera en que son tratadas. En términos de acción, esto significa que cuando el líder delega, realmente deje que el individuo sea dueño de la tarea que se le ha dado. También se puede comunicar la confianza pidiendo a los miembros del equipo que tomen decisiones sobre su parte del trabajo.

Es de igual manera importante que los trabajadores disfruten en el trabajo y que se pueda ser uno mismo. Si los empleados no se sienten satisfechos, el líder debe delegar en ellos y ofrecerles más autonomía. El buen ambiente surge cuando la gente se siente bien en el equipo donde hay respeto mutuo, comunicación abierta, aceptación de quiénes son, y todos colaboran y trabajan para conseguir el mismo objetivo. Cuando los equipos están trabajando bien juntos, es más fácil ser espontáneo y divertirse, ya sea una fiesta o una breve pausa por la tarde para contar historias y reírse juntos sobre temas que no tienen nada que ver con el trabajo.

Liderazgo

El líder ideal debe tener una serie de características sin las cuales no podrá desempeñar su cargo. Ha de confiar en sí mismo y en los trabajadores, asimismo mantener una comunicación libre y abierta que permite que fluyan las ideas y que no sea necesario ocultar las dudas por miedo a reproches. Un líder sin rumbo es un timonel perdido, por tanto es necesario que tenga una visión clara e integral del equipo al que quiere moldear y dirigir. También es importante que tenga carisma, que sea el imán de la atención de sus subordinados sin darse ínfulas. Para ganar la confianza y conseguir la colaboración voluntaria de los empleados, el líder ha de ser una persona íntegra.

Ciertas habilidades sociales y organizadoras son también indispensables para poder conseguir que el grupo inicial trabaje como un verdadero equipo. El líder debe prestar atención a todos los detalles que tengan que ver con el equipo y el proyecto, sin pasar por alto conflictos y posibles peligros. Para estar en la primera línea se requiere de valor y coraje: una persona remisa no podrá arrostrar los problemas y dificultades. Pero quizá lo más importante que ha de tener, es el compromiso total con el equipo. Sin entregarse en cuerpo y alma no podrá conseguir la confianza y aprecio de sus colaboradores y nunca llegará a formar un equipo exitoso.

El líder deberá llevar a cabo varias funciones tanto instrumentales como interpersonales. De las instrumentales se destacan las funciones de prever y planificar, de organizar, de decidir y ejecutar, de coordinar, de asesorar, de controlar y de evaluar. Entre las interpersonales se debe mencionar las de trabajar en equipo, de formar, de escuchar, informar y comunicar, de motivar y de evaluar.

Reuniones

En un departamento pequeño no hace falta organizar tantas reuniones como a nivel ejecutivo. Sin embargo, las reuniones son inevitables y necesarias para lograr las metas de una empresa. En primer lugar hay que definir los objetivos del equipo, y luego dar instrucciones, intercambiar información, analizar y resolver problemas, tomar decisiones, introducir nuevas ideas y conceptos, lograr un compromiso entre los miembros, negociar, fomentar el espíritu de equipo, establecer un proceso y, en algunos casos, cumplir obligaciones legales.

Al convocar una reunión el líder tendrá que establecer claramente el objetivo para no perder el enfoque durante la reunión. Asimismo hay que establecer el lugar, la fecha y hora de la reunión que seguirá un estricto orden del día. Para poder prepararse se debe especificar de igual manera la aportación de cada asistente. La

reunión se prepara con antelación e, idealmente, el líder cuenta con la ayuda de un colaborador y/o una secretaria para moderar la sesión y tomar notas.

Las metas determinadas establecerán el marco para un plan de reunión efectivo. Como Covey (1989) dice: "Comienza con el fin en la mente". El propósito de la reunión determinará el enfoque del mismo, la agenda y los participantes de la reunión. Es importante asegurarse de que realmente se necesita una reunión.

El líder de la reunión establece un tono positivo y productivo para la interacción entre los participantes. La facilitación eficaz de la reunión comienza con una revisión de las metas, o resultados anticipados, y la agenda. El facilitador ayuda a los miembros del grupo a mantenerse enfocados y productivos. Hay que hacer referencia a la información previa y otra información suministrada antes o durante la reunión. Se debe involucrar a cada participante ya que el grupo de trabajo de tiene diferentes personalidades.

Es importante crear un plan de seguimiento que incluye las acciones específicas, el nombre de la persona que se comprometió a realizarlo, y los plazos acordados. Hacer el seguimiento es una tarea importante, pero se puede delegarla en alguno de los asistentes.

Motivación

Motivar al equipo es imprescindible para conseguir que los trabajadores formen y mantengan un equipo exitoso. Para motivar a los empleados hay que considerar varios factores tanto materiales como psicológicos y prácticos.

Se debe pagar a los trabajadores lo que valen. A la hora de establecer los salarios de los empleados hay que asegurarse de que su pago es coherente con lo que otras empresas en la área geográfica están pagando.

Un ambiente agradable para trabajar es igualmente importante. Todo el mundo quiere trabajar en un entorno sereno y estimulante. No hace falta gastar mucho dinero para conseguir que un despacho sea un lugar más agradable.

El líder debe ofrecer oportunidades de autodesarrollo. Los miembros del equipo serán más valiosos para la empresa, y para ellos mismos, cuando tengan oportunidades de adquirir nuevas habilidades. Se ha de facilitar al equipo la formación que necesitan para avanzar en sus carreras y para la autorrealización. Otra tarea importante es de fomentar la colaboración dentro del equipo.

Los empleados deben sentir que su opinión es apreciada. Se debe animar a los miembros del equipo a participar plenamente, invitando a sus comentarios y

sugerencias sobre cómo hacer las cosas mejor. Hay que hacer preguntas, escuchar sus respuestas y, siempre que sea posible, implementar las soluciones sugeridas.

Los empleados felices son un elemento positivo en el equipo, y su actitud es contagiosa. El líder debe percibir y solucionar los conflictos y fomentar el bienestar de los trabajadores.

Todos cometemos errores. Es parte de ser humano. La clave es aprender valiosas lecciones de esos errores para que no los volvamos a hacer. Cuando los miembros del equipo cometen errores de buena fe, no hace falta castigarles; en lugar de eso, hay que animarles a que lo intenten de nuevo.

Para mantener la motivación de los trabajadores es necesario establecer metas claras. Luego hay que asegurarse de que todos saben exactamente cuáles son esos objetivos, cuál es su prioridad relativa y cuál es el papel del equipo para alcanzarlos.

La delegación es otro punto clave para motivar a la plantilla. A nadie le gusta un jefe que está constantemente observando y supervisando cada decisión. Una vez establecidas las metas hay que dejar que los miembros del equipo las logren a su manera.

Comunicación

Sin comunicación eficiente no se puede relacionarse con los colaboradores y la falta de buena comunicación es uno de los problemas más graves. Si el jefe no escucha, no delega los empleados se sentirán marginados y poco apreciados.

Entre las funciones de la comunicación laboral se destacan la de adquirir y compartir conocimientos, la de facilitar la toma de decisiones presentando alternativas, la de coordinar las actividades de trabajo y por último la de relacionarse con los individuos a nivel personal.

Se puede cambiar la estructura y el estilo de la comunicación, dependiendo de su función en una circunstancia particular. El proceso de comunicación, a nivel general, sin embargo, sigue siendo el mismo.

Los elementos clave en un proceso de comunicación son:

- El mensaje codificado por el remitente.
- El canal utilizado por el remitente.
- El mensaje decodificado por el receptor.
- El proceso repetido en dirección contraria: del receptor al remitente.

Los receptores de comunicación filtrarán, distorsionarán y borrarán elementos de la comunicación durante este proceso. Si están de mal humor son menos propensos a

escuchar activamente. Algunos pueden preferir un canal verbal de la comunicación a un canal escrito, otros pueden preferir oír acerca de los detalles en lugar de verlos. Demasiada información a la vez puede ser una sobrecarga para los receptores.

Hay que evitar el uso de jerga incomprensible, acrónimos y términos de argot. La incongruencia también puede causar malentendidos, sobre todo si las palabras del remitente no armonizan con su lenguaje corporal. La retroalimentación es indispensable para la comunicación fluida.

Eliminar las barreras de comunicación es un paso obvio para mejorar el proceso. Muchas veces la distorsión del mensaje se reduce cuando hay una relación franca y abierta entre el remitente y el receptor y se comunican a menudo.

La efectividad de la comunicación cambia con el uso de diferentes canales. Normalmente la comunicación bidireccional verbal parece ser la forma más conveniente, aunque en algunos casos el teléfono y el correo electrónico también pueden utilizarse como canales bidireccionales de comunicación. Los canales bidireccionales, por los cuales el remitente y el receptor pueden hacer y responder preguntas son generalmente más eficaces que las comunicaciones unidireccionales, como notas y carteles o cintas de audio.

Cuando el remitente y el receptor pueden observar todos los elementos de la comunicación incluyendo las palabras, el tono y el ritmo de la voz y el lenguaje corporal la comunicación será más eficiente.

Premios y sanciones

Para evitar los conflictos internos y también para asegurar el éxito de la empresa es necesario introducir un sistema de premios y sanciones que faciliten la consecución de esos objetivos.

Los premios y sanciones pueden tomar forma monetaria y no-monetaria. Los premios de índole económica son muy importantes, dado que pueden llegar a motivar hasta los trabajadores cuyo único objetivo es ganarse la vida. Sin embargo el dinero no lo es todo, y los premios monetarios no pueden compensar la falta de un buen ambiente laboral, donde los trabajadores se sienten apreciados. Asimismo las sanciones meramente económicas a veces resultan menos eficientes que las que toman en cuenta los factores psicológicos e interpersonales de los miembros del equipo.

La gente está motivada por mucho más factores que el dinero. Esto significa que otorgar a un empleado un aumento de sueldo no es el único medio para alentar un comportamiento laboral deseado. Las recompensas intrínsecas, las recompensas no

monetarias y la conciencia pública del mal desempeño muchas veces resultan más motivadoras que el dinero (Mathers-King 2001).

También se ha confirmado que un programa de reconocimiento bien concebido tendrá un impacto significativo en la retención de los empleados más talentosos, así como en su satisfacción con el trabajo.

Los programas de reconocimiento exitosos se guían por los siguientes diez principios (Imberman, 1998):

1. Los esfuerzos reconocidos de los empleados se repiten.
2. Los programas de reconocimiento y los siguientes premios a los empleados se administran como un proceso, no como un simple programa de incentivos.
3. Lo que importa a los empleados es el reconocimiento público frente a sus compañeros.
4. El reconocimiento de los equipos de los empleados es más beneficioso que el reconocimiento individual.
5. El reconocimiento debe ser inmediato, específico y personal.
6. El reconocimiento se da por eventos específicos, no por el desempeño sostenido.
7. La calidad debe ser reconocida y recompensada.
8. Los premios se publicarán.
9. Los empleados están involucrados en el diseño, implementación y administración del programa de reconocimiento y premios.
10. El reconocimiento es una inversión en las personas que vale la pena. Es difícil medir los beneficios, pero claramente se puede perder mucho cuando el trabajo excepcional no se reconoce.

Las siguientes formas podrían considerarse como ideas concretas de recompensar un rendimiento superior:

- Un mejor título de posición.
- Oportunidad para aprender una nueva habilidad.
- Horario de trabajo flexible.
- Reconocimiento ante sus compañeros.
- Elogios públicos en un boletín.
- Permiso para realizar alguna de sus ideas.
- Recomendación en el sitio web.

- Recomendación en LinkedIn.

Las recompensas no monetarias son más fáciles de especificar y utilizar que las sanciones. Las recompensas tienen el efecto de "tirar" del empleado hacia la conducta deseada en lugar de "empujarlo" contra su voluntad.

Sin embargo, a veces es esencial sancionar los comportamientos no deseados y la baja productividad laboral. Las sanciones deben ser usadas con mucho cuidado para no avergonzar, ni humillar a los empleados. Idealmente, las sanciones deberían tomar la forma de una leve desaprobación social.

Los siguientes son ejemplos de sanciones no monetarias efectivas para desalentar comportamientos indeseables en el lugar de trabajo:

- Darle más trabajo que al empleado no le gusta hacer.
- De leve a moderada desaprobación del desempeño laboral delante de otros.
- Reubicación física a un espacio de trabajo menos preferible.
- Reprimenda escrita en el archivo de personal.

Empowerment

'Empowerment' es un concepto revolucionario en el mundo de los negocios. El vocablo inglés significa empoderamiento, y en el ámbito organizacional y empresarial se refiere al otorgamiento de poder a los empleados de la empresa, para así obtener beneficios óptimos mediante la actuación autónoma y responsabilidades ampliadas. La introducción del empowerment en una empresa normalmente significa una estructura jerárquica más horizontal frente a la jerarquía vertical en las organizaciones sin empowerment.

Los equipos empoderados tienen más responsabilidad y autoridad sobre el trabajo que realizan, y cuentan con la autonomía necesaria para planificar y gestionar el trabajo, tomar sus propias decisiones y resolver sus propios problemas - responsabilidades que tradicionalmente pertenecían al líder del equipo.

Un jefe tradicional está acostumbrado a ser el encargado de la toma de decisiones, el solucionador de problemas, el planificador, el administrador y el instructor. En resumen, normalmente es él quien tiene el control. Por lo tanto, potenciar a los demás es una de las tareas más importantes de un líder moderno. Significa entregar gran parte de este control, junto con muchas otras responsabilidades asociadas, a su equipo.

El hecho de que el líder ha dado poder a otros no significa que lo haya perdido él mismo. Sigue siendo él quien define las metas y los límites, y el equipo seguirá

necesitando su apoyo, orientación y estímulo. De hecho, el empoderamiento del equipo le dejará libre para concentrarse en nuevas responsabilidades.

El equipo todavía necesitará saber lo que debe ser el objetivo a lograr. Es importante recordar que el líder es el vínculo entre su equipo y el mundo exterior.

Los objetivos establecidos deben estar orientados hacia los resultados en lugar de centrarse en la tarea. Los objetivos orientados a resultados son más útiles que las listas de tareas rutinarias, ya que expresan sólo los resultados que se esperan, sin dictar cómo deben lograrse. Esto le da a la gente la libertad de definir sus propias tareas, así como una comprensión más clara de por qué deberían hacerlo.

Los trabajadores necesitan parámetros más amplios para guiarlos hacia el logro de sus metas. A pesar de que los equipos con empowerment tienen un alto grado de libertad y autonomía sobre la forma en que trabajan, todavía necesitan pautas o límites para ayudarles a entender lo que se espera de ellos, para canalizar sus esfuerzos de manera adecuada y trabajar con confianza.

En los equipos tradicionales, los líderes de equipo suelen retener una gran cantidad de información para sí mismos. Sin embargo, en un equipo con empowerment las personas sólo pueden ser plenamente eficaces si tienen toda la información que necesitan. Ellos deben tener una idea de la "imagen más grande" para ayudarles a entender por qué están haciendo lo que están haciendo, y también sus límites y limitaciones. El líder debe tratar de proporcionar retroalimentación regular al equipo sobre cómo están progresando hacia sus objetivos, para que puedan mantenerse en el buen camino.

Todo el mundo necesita escuchar de vez en cuando lo bien que está haciendo su trabajo, especialmente las personas en un equipo con empowerment que pueden estar asumiendo muchas responsabilidades que son completamente nuevas para ellos. Por lo tanto el líder debe mostrar fe en su habilidad y elevar su autoestima destacando y alabando sus fortalezas y logros.

Algunos de los beneficios potenciales del empowerment son:

- Ahorro de costes - ya que los miembros del equipo tienen autonomía para mejorar la eficiencia de las prácticas de trabajo.
- Innovación y mejora continua - en un ambiente que alienta las ideas y la creatividad.
- Toma de decisiones más eficiente - el poder de tomar decisiones se da a aquellos que más lo necesitan para continuar con su trabajo.

- Compromiso - el aumento de autonomía da a los miembros del equipo un sentido de responsabilidad personal y por lo tanto un mayor compromiso para alcanzar las metas del equipo.
- Motivación - como miembros del equipo tienen un sentido claro de propósito y la propiedad de los objetivos del equipo, las oportunidades para aprender nuevas habilidades y promover el desarrollo personal se incrementan.
- Aumento de la productividad - la cultura fomentada por el empoderamiento es del alto rendimiento en la cual los miembros del equipo asumen la responsabilidad personal para el logro de los objetivos del equipo.

Los equipos, por supuesto, están compuestos por individuos, por lo que un equipo con empowerment sólo tendrá éxito si los propios individuos están listos y dispuestos a asumir las responsabilidades adicionales que el empoderamiento les otorga. El poder sólo será aceptado si se crea una cultura adecuada para el empoderamiento en primer lugar.

Referencias y Bibliografía

- Martin, Malcolm-Whiting, Fiona (2016). Human Resource Practice. CIPD.
- Caby, François (2002). Le coaching. De Vecchi.
- Bayón Mariné, Fernando (2010). Coaching hoy: Teoría general del coaching (Neuromanagement-coaching). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Webster, D. (2002). The Manager–Coach, Nice Idea or organisational necessity. School of Coaching, Work Foundation, London.
- Withmore, John (1996). Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing.
- Tomaschek, Nino (2006). Systemic Coaching : A Target-Oriented Approach to Consulting. Carl Auer International.
- Hawkins, Peter (2017). Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership. Kogan Page.
- Leatherbarrow, Charles-Fletcher, Janet (2014). Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice. CIPD.
- Covey, Stephen (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.

- Marchington, Mick-Wilkinson, Adrian (2008). Human Resource Management at Work: People Management and Development
- Mathers Judith K.-King Richard A. (2001). Teachers' Perceptions of Accountability. Clearinghouse.
- Imberman, Woodruff (1998). Using Incentive Plans to Boost Productivity in Manufacturing. JOM.
- Radcliffe, Steve (2012). Leadership: Plain and Simple. FT Press.
- Newton, Richard (2011). The Management Book: How to Manage Your Team to Deliver Outstanding Results. Financial Times/Prentice Hall.
- Lóvey, Imre-Nadkarni, Mnohar S. (2008). Az örömteli szervezet. HVG Könyvek.
- Blanchard, Ken-Carlos, John P.-Randolph, Alan (2007). Empowerment. A felelősség hatalma. Edge 2000.