



GESTIÓN

¿Empoderar es dar poder?

POR SUSANA GUTIÉRREZ, DIRECTORA DE PERSONAS EN GENERAL ÓPTICA



Corría el año 1985, y yo era una novata inexperta en muchas materias de RR. HH. y, aun así, el máximo responsable de la empresa a nivel nacional me abrió la puerta a asumir una responsabilidad que no hubiera ni imaginado meses atrás: *“Llevarás los RR. HH. de la zona norte de la península, asumiendo la responsabilidad de la segunda empresa más grande en plantilla y facturación de toda zona”*, y ello implicaba, según sus palabras, *“ser la imagen de la compañía ante instituciones públicas y privadas. Yo te presentaré a los interlocutores más críticos y empezaremos a definir y lanzar proyectos en un mes”*. Al margen de mi alegría personal y profesional, para mí lo mejor fue el mensaje final: *“Tú camina, yo estoy contigo para darte soporte y, en caso de duda, aquí me tienes”*. Y creo que aquí podría acabar este artículo, pues su frase final es el mejor resumen de lo que, bajo mi perspectiva, es una buena definición de empoderar un equipo.

Si conoces sus competencias, si has trabajado mano a mano con ellos y cuentas con su potencial, debes darles la opción de que lo desarrollen aportando su visión, sus ideas, sus proyectos. Pero, eso sí, dándoles soporte desde el conocimiento y la experiencia, con la certeza de que cuentan contigo para seguir creciendo y mejorando lo que se ha hecho hasta la fecha, aunque ello pueda implicar errores. Es esto o contar con equipos grises que cumplen lo justo y sin ese entusiasmo que hace que el trabajo, en el día a día, se convierta en un reto y no en una rutina. Según la RAE, ‘empoderar’ es un verbo transitivo que significa:

- Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido.
- Dar a alguien autoridad, influencia o conocimiento para hacer algo.

Y, ¿cómo se conjuga este verbo en nuestro trabajo diario? Pues queda claro que nos afecta como sujetos pasivos y sujetos activos. Sujetos pasivos como integrantes de un equipo liderado por un mando (aunque estemos hablando del CEO), o por ti como titular, y como sujetos activos cuando somos la persona responsable/coordinadora del equipo.

Como sujetos pasivos todos deseamos que cuenten con nuestra opinión/visión a la hora de desarrollar un proyecto o bien definir una estrategia, siendo esta una fórmula óptima para poner en valor nuestros conocimientos, desarrollar experiencias y poder seguir creciendo personal y profesionalmente y, de este modo, asumir más responsabilidades y retos.

Si todos tenemos este punto claro cuando pensamos en nosotros mismos, ¿por qué cuesta tanto implantar el empoderamiento en los equipos? Al final, se traduce en ‘trata a los demás como te gustaría que te trataran’ y, aunque al principio hacerlo genere una cierta inseguridad por las implicaciones que estas decisiones pueden tener en los resultados y, por ende, en nuestra gestión e imagen profesional, el impacto de asumir este riesgo y de superar el ‘y si...’

suele multiplicar la implicación, la colaboración, el conocimiento y la consecución de los objetivos fijados.

Los actuales cambios sociales y culturales que estamos viviendo requieren de un necesario avance en los estilos de liderazgo a la hora de coordinar equipos multidisciplinares, diversos, con experiencias y edades heterogéneas, que también encontramos en los equipos de las farmacias. Trabajando desde la tutorización y trasmisión de la cultura y el legado corporativo, como el de la farmacia, hasta el *mentoring* inverso (por ejemplo, jóvenes dando soporte a personas veteranas y expertas en la práctica empresarial, pero no en nuevas tecnologías). Frente a un liderazgo sustentado en la jerarquía, en la autoridad o la experiencia obtenida con los años, donde los mandos se vivían como controladores a los que se debía rendir cuentas. Y es que, actualmente, todos coincidimos en la necesidad de contar no con jefes, sino con líderes. Un líder con enfoque colaborativo y participativo, que ayude a crecer a su equipo como si de un coach se tratara, dándole apoyo, seguimiento, al tiempo que consigue su colaboración y fomenta su crecimiento personal y profesional. En definitiva, un líder que ayude a fortalecer la autonomía de sus colaboradores para que estos sean capaces de desenvolverse de manera óptima en la empresa y que, como equipo, alcancen mejores resultados.

Desde una visión organizacional, cuando se habla de empoderamiento se habla de dar autoridad a los colaboradores para tomar decisiones y actuar sin tener que buscar aprobación previa. Esto implica dejar que usen su inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, involucrándose en las operaciones de la organización, aprovechando mejor sus capacidades y, así, lograr que la organización mejore y tenga mayor éxito. Estos son los pasos que deberíamos seguir para lograrlo:

1. Comunicar y comunicar

Todo estilo de gestión está enmarcado en una cultura corporativa; dentro de una organización cuya misión y valores fijan la estructura organizativa y, por ende, el modelo de gestión de los equipos. Este estilo de gestión, si nos referimos a la farmacia, emana del/la titular. Dentro de este marco organizativo, informar a nuestro equipo de manera periódica o conforme a los *timings* previstos de los objetivos y resultados esperados es fundamental, ya que

fija las bases del funcionamiento posterior. En este sentido, facilitar la máxima información posible sobre los objetivos a lograr, así como las razones que han llevado a fijarlos, es la mejor manera de involucrar y comprometer. Lo que viene ser 'al convencimiento por el conocimiento'.

2. Definir los objetivos a alcanzar

Identificar y explicar los objetivos es la fórmula de tener una visión global de la organización, señalando la responsabilidad de cada una de las personas para que puedan programar su trabajo, diseñando un plan de acción/trabajo a seguir, identificando la participación del resto de las personas del equipo, máxime cuando lo más habitual es trabajar con objetivos transversales que afectan a la organización desde múltiples ángulos (ya sea presupuestario, imagen corporativa, satisfacción clientes, innovación, etc.).

Aunque parezca una obviedad, tener claros y bien definidos los objetivos a conseguir, así como los indicadores de resultados esperados, es un punto de partida crítico. Estos objetivos deben estar siempre encuadrados en los objetivos globales/estratégicos de la empresa y respondiendo a la misión y valores corporativos. Las tareas y funciones derivadas de estos objetivos deben estar claras para cada persona del equipo y para el equipo como tal.

3. Fijar un plan de acción

Los planes de acción elaborados por las personas del equipo, señalando las etapas o fases de trabajo a realizar, y que también tendrán unos subobjetivos con sus correspondientes resultados, deberían quedar bajo la responsabilidad del titular de la farmacia o de las personas en las que delegamos su gestión, partiendo de la confianza depositada en sus conocimientos y saber hacer, pero siempre con la puerta abierta a nuestro soporte, las consultas, la resolución de imprevistos o, incluso, de conflictos inesperados.

4. Seguimiento periódico

El seguimiento de las fases fijadas y de los resultados de éstas es una indudable responsabilidad como gestores del equipo. Estas reuniones de seguimiento son fundamentales para reforzar la visión y el empoderamiento del equipo, valorando los resultados obtenidos, aportando ayuda en caso necesario o sirviendo de *sparring* para dudas, solución de conflictos o mentor de aquellas personas que lo requieran para que la consecución de los objetivos sea una realidad. No obstante, esto no significa que estas reuniones sean la única forma de hacer seguimiento de resultados. Estas vendrían a ser las 'formales', básicamente por estar programadas y agendadas, pero las 'informales', aunque sea tomando un café, pueden ser tan ricas o importantes como las primeras por la implicación que podemos conseguir escuchando, dando soporte a ideas o soluciones nuevas.

5. Y lo que no puede faltar...

Dotar a las personas de la formación continuada necesaria, así como de las herramientas para poder realizar su trabajo, es otra responsabilidad clave del líder del equipo, del titular en el caso de la farmacia, garantizando de este modo su capacitación continuada para el puesto a desempeñar y pensando en la asunción de nuevas responsabilidades por su parte, lo que de buen seguro fomentará no solo su crecimiento, sino también su fidelización y vinculación a la organización.

Tanto las reuniones programadas como las informales son buenos momentos para detectar posibles necesidades, identificar brechas entre las habilidades y conocimientos de los colaboradores y los requerimientos del puesto o las responsabilidades a asumir, pero lo óptimo es contar con un proceso de evaluación de desempeño y desarrollo que ayude a ambas partes a detectar brechas de formación y que, por otro lado, midan los resultados anuales de una manera lo más objetiva posible, pues ello nos facilitará, además, la fijación de los siguientes pasos a seguir, los KPIs y la fórmula para alcanzarlos. De esta manera, además, estamos poniendo de manifiesto que, como organización, nos centramos en el capital y valor más importante del que disponemos: las personas que la configuran y que son las que hacen posible que las cosas pasen. Para finalizar nuestra reflexión conjunta no podemos olvidar los impactos positivos que tiene empoderar a nuestro equipo: fidelizar y captar talento reduciendo la rotación de personal, incrementar la creatividad, contar con una mayor motivación e implicación y, como no, con la suma de todo ello, mejores resultados como organización.

Y, siendo así, ¿nos lo vamos a perder? ➕