

# The 3 Keys to empowerment :: Las 3 claves para el empowerment

Release the power within people for astonishing results

Cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí

## Contenido

### Sumario

Pág. 1, 2

### Nos dicen los autores

Pág. 2, 3, 4, 5, 6

### Conozca al autor

Pág. 7, 8, 9

## SUMARIO

**S**i bien el empowerment es un concepto introducido por primera vez en los años ochenta, ha sido muy difícil de llevar a la práctica de manera efectiva. Este libro, que continúa y profundiza los conceptos vertidos por los mismos autores en «*El empowerment requiere más de un minuto*» trata sobre el paso y la transforma-

### Algunas preguntas que responde *Las 3 claves del empowerment*

1. ¿Qué es en verdad la cultura del empowerment?
2. ¿Por qué ha resultado tan difícil de ponerla en práctica en las organizaciones?
3. ¿Cuáles son las fases por las que necesariamente debe atravesar una organización o un equipo para llegar al empowerment?
4. ¿Cuáles son las tres claves fundamentales para implantar el empowerment?
5. ¿En qué consiste el Liderazgo Situacional®II?
6. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar el Liderazgo Situacional®II en el proceso de desarrollo del empowerment?

ción del modelo jerárquico a la cultura del empowerment.

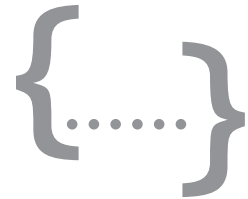
Este concepto significa mucho más que darle a la gente poder y autoridad para tomar decisiones. Requiere asimismo saber cómo liberar los conocimientos, las habilidades, la experiencia y la capacidad de motivarse que las personas tienen dentro de sí.

Los autores nos ofrecen aquí una idea más completa de lo que consiste el verdadero empowerment, cómo es el proceso para llegar a él y cuáles son las cuestiones que deben tenerse en cuenta al pretender transitarlo.

Para ello dividen el proceso de cambio en tres fases claramente definidas y nos recomiendan aplicar dentro de cada una de ellas «Las tres claves para implantar el empowerment» así como el modelo de Liderazgo Situacional®II.

Del entrecruzamiento de esos tres conceptos -modelo de cambio, las tres claves y Liderazgo Situacional®II- surge una guía de acción acerca de qué hacer y cómo sortear las dificultades que el desafío del empowerment conlleva.

## NOS DICEN LOS AUTORES



### Acerca del empowerment

Según los autores, lo que ha fallado no es el concepto en sí, sino la dificultad que han tenido las personas y las organizaciones para pasar de una cultura jerárquica y tradicional a una nueva cultura del empowerment.

Se requiere entre otras cosas pasar de la predominancia de la planificación a la visión, del mando y el control al partnership, la responsabilidad individual a la del equipo, de las estructuras piramidales a las funcionales, de directores y empleados a líderes y miembros de equipos, de hacer lo que dicen a la apropiación del trabajo.

Para crear una cultura en la que la gente pueda tener empowerment los líderes deben otorgar a sus equipos una mezcla adecuada de conocimientos, información, poder y recompensas.

### Acerca del cambio

Según los autores la interacción de estos tres conceptos puede contribuir al éxito del proceso de cambio:

- Las tres claves para implantar el empowerment (ya presentadas en el libro de *El empowerment requiere más de un minuto*.)
- Las tres fases del proceso de cambio por las que debe pasar todo líder y miembro de la organización
- El esquema de Liderazgo Situacional®II.

## Las tres fases del proceso de cambio

Como en cualquier cambio que tenga que ver con hábitos, actitudes y conductas, la transformación no se produce de una vez y para siempre sino que implica altibajos, avances y retrocesos hasta que se consolida el nuevo estado de cosas.

A continuación le presentamos una pequeña descripción de las características de cada una de las fases:

### *Primera fase: Empezar y dirigir el viaje*

- Las personas habitualmente tienen sentimientos contradictorios.
- Surgen preguntas acerca de cuál es el cambio y por qué es necesario. Al igual surgen inquietudes referidas a cómo va a afectarlos personalmente y cuáles son los beneficios de cambiar. (preocupación por la información)
- La gente se pregunta también si tienen las habilidades y los recursos para cambiar. (preocupación por temas personales)
- En este momento la idea del empowerment puede resultar interesante, aunque la iniciativa muestra algo de ingenuidad y puede generar desconfianza.

### *Segunda Fase: Cambio y desaliento*

- Las personas ya pueden visualizar hacia dónde se dirigen. Sin embargo surge la incertidumbre y la desconfianza de no saber cómo se hace para llegar hasta la meta.
- Aparecen preguntas vinculadas a la ejecución: qué hacer primero, qué pasará si las cosas no funcionan como estaba previsto, cuánto tiempo se tardará, o de si es normal lo que está pasando.

- En relación al impacto se preguntan si el esfuerzo vale la pena y hasta dónde han progresado.
- Pueden aparecer sentimientos de desánimo y frustración.
- Los líderes se preguntan si su gente será capaz de responder al reto y los equipos desconfían de si la dirección será capaz de llegar hasta el final.
- Este es un momento crítico en el que muchas organizaciones desisten de continuar con el proceso.

### *Tercera Fase: Adoptar y perfeccionar el empowerment*

- Pueden observarse los nuevos hábitos, actitudes y conductas, aun cuando no estén consolidados.
- Se forman equipos de trabajo.
- La gente se preocupa por temas relacionados con la colaboración y se preguntan acerca de quién más debe participar en el proceso, y cómo hacer para que todos se involucren en el cambio
- Las personas actúan con mayor responsabilidad, como «socios» de los líderes, trabajando en equipo.
- Los líderes se sienten más cómodos compartiendo la responsabilidad y el control.
- Las personas siguen aprendiendo y requieren mayor velocidad.
- Es un momento para la reflexión y para celebrar por lo que se ha avanzado.
- La mayoría ya comprende cómo es la nueva cultura y trabaja para mejorarla

## Las 3 claves para el empowerment

Para llevar a cabo el proceso de cambio descrito anteriormente los autores recomiendan aplicar a cada una de las fases del mismo «Las 3 Claves para establecer el empowerment»

Las mismas son:

### 1. *Compartir la información con todo el mundo*

Significa que los líderes deben compartir toda la información de la que disponen, tanto la buena como la mala. La gente sin información no puede actuar de un modo responsable ni tomar decisiones adecuadas. Esto contribuye considerablemente a la construcción de confianza.

Aplicar esta clave en la **primer fase del proceso de cambio** significa brindar información más vinculada a la necesidad del cambio y a los aspectos básicos del negocio.

En la **segunda fase** el foco estará puesto en mostrar a la gente el impacto de su trabajo, y a hacer que la información circule con mayor fluidez en todas las direcciones.

Y en la **tercer fase** la información ya es compartida por los equipos y son ellos quienes la administran.

### 2. *Potenciar la autonomía a través de los límites*

Los límites en una cultura de empowerment deben estar dados por las declaraciones de misión, visión, valores, y la declaración de objetivos de colaboración y de rendimiento y de reglas para la toma de decisiones.

En la **primer fase del proceso de cambio** implica definir lo que se puede y debe hacer, establecer responsabilidades y el alcance de las decisiones que los empleados tomarán, fijar objetivos comerciales y de rendimiento

to y asimismo transferir conocimientos sobre toma de decisiones y resolución de problemas.

En la **segunda** los objetivos deben fijarse conjuntamente con los equipos, se debe trabajar en los sistemas de gestión, y ampliar el alcance del poder para tomar decisiones ya otorgado.

En la **tercer fase** los límites de la jerarquía deben sustituirse por las declaraciones de misión, visión y valores. Los objetivos individuales deben ser reemplazados por los de los equipos ya que son ellos quienes diseñan las nuevas iniciativas.

### 3. *Dejar que los equipos sustituyan la jerarquía.*

Es esencial trabajar desde un comienzo en la creación de equipos autodirigidos. Estos se convierten en un mecanismo clave para que las personas hallen la dirección y el apoyo necesario para desarrollar su potencial.

En la **primer fase del proceso de cambio** esto significa entender que los equipos van más lejos que los individuos, aprovechar la diversidad, enseñar a todos a trabajar en equipo e instarlos a usar la información disponible.

En la **segunda fase** es importante animar a los equipos a asumir funciones de liderazgo, a enfrentar decisiones más complejas, y a responsabilizarse por los resultados.

En la **tercer fase** el trabajo es instar a los equipos a focalizar en los objetivos estratégicos, integrar a nuevos miembros, reforzar valores y expectativas y a no dejar nunca de compartir información.

## El liderazgo situacional® II

Recordemos que el modelo de liderazgo situacional muestra como se puede adaptar el estilo de liderazgo (diversas combinaciones de conductas de apoyo y de dirección) de acuerdo al nivel de desarrollo (grado de competencia y compromiso de un individuo para una tarea u objetivo dado)

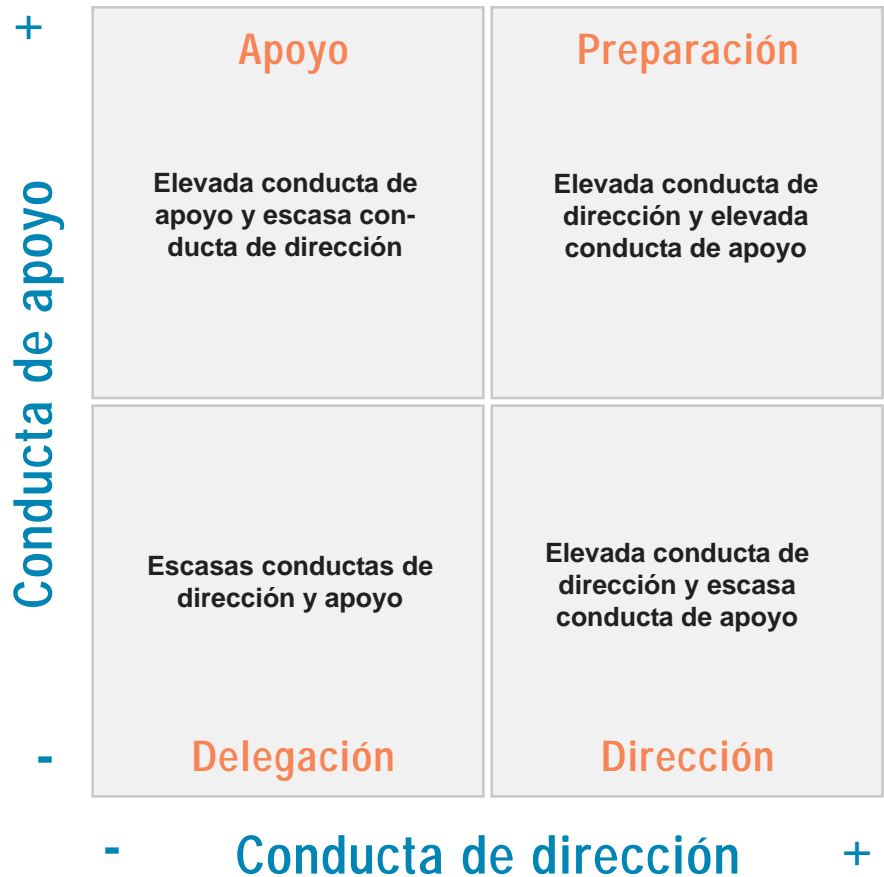
Las conductas de dirección se focalizan en cómo realizar una tarea (qué tienen que hacer las personas, cuándo hacer) y se centran en el desarrollo de las habilidades.

Las conductas de apoyo, se focalizan en los aspectos de iniciativa, actitudes, sentimientos respecto a la tarea. El líder escucha, anima, involucra a las personas, fomenta el compromiso personal.

Los autores recomiendan aplicar este modelo en los distintos niveles de desarrollo y fases de cambio del proceso de empowerment, ofreciéndole a los líderes una orientación de cuáles son los estilos requeridos para conducir a sus equipos y cómo dar respuesta a las problemáticas, preocupaciones y preguntas que irán surgiendo en la gente en cada una de las tres fases.

A medida que cambia el nivel de desarrollo del empleado también se modifica el estilo de liderazgo requerido.

De esta manera Blanchard y su equipo nos recomiendan aplicar en la primer Fase **-Emprender y dirigir el viaje-** un estilo de liderazgo de dirección y de preparación, para la Fase de **Cambio y Desánimo**, el estilo de



**dirección** para aquellas cuestiones vinculadas a la ejecución y los estilos de **preparación y apoyo** para las cuestiones vinculadas a con el impacto. Y por último para la Fase 3 -dado que las personas ya se hayan en un nivel superior de desarrollo y las cuestiones a tratar tienen que ver con aumentar la colaboración y perfeccionar el empowerment- son adecuados los estilos de **apoyo y delegación**.

Estilos de liderazgo Fases del proceso de cambio	Dirección	Preparación	Apoyo	Delegación
<b>Fase 1</b> <b>Emprender y dirigir el viaje</b>	Inquietudes vinculadas con la información y temas personales	Inquietudes vinculadas temas personales		
<b>Fase 2</b> <b>Cambio y desaliento</b>	Inquietudes vinculadas con la ejecución	Inquietudes vinculadas con los efectos del cambio	Inquietudes vinculadas con los efectos del cambio	
<b>Fase 3</b> <b>Adoptar y perfeccionar el empowerment</b>			Inquietudes vinculadas con la colaboración	Inquietudes vinculadas con el perfeccionamiento

Las 3 claves del empowerment se aplican a cada una de las fases del proceso de cambio (Compartir información, Potenciar la autonomía a través de los límites, Dejar que los equipos sustituyan la jerarquía)



## Ficha técnica del libro

**Título en inglés:**

The 3 keys to empowerment

**Título en castellano:**

Las 3 claves del empowerment

**Subtítulo en inglés:**

Release the power within people for astonishing results

**Subtítulo en castellano:**

Cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí

**Autores:**

Ken Blanchard con la colaboración de John P. Carlos y Alan Randolph

**Páginas:**

267

**Editorial:**

Ediciones Granica S.A.

**Año de publicación:**

2000

## CONOZCA AL AUTOR

### Ken Blanchard

Ken Blanchard es escritor, orador y un destacado y apreciado consultor. Obtuvo su licenciatura en Gobierno y Filosofía en la Universidad de Cornell, su master en Sociología y Orientación en la Universidad Colgate y su doctorado en Administración Educativa y Liderazgo en la Universidad de Cornell.

Blanchard es el gerente de The Ken Blanchard Companies, una empresa de consultoría y formación de servicios que fundó con su esposa, la doctora Marjorie Blanchard, en 1979 en San Diego, California. Sus temas de especialidad son la capacitación en el trabajo, productividad, liderazgo y efectividad de los equipos.

Ha recibido muchos honores, incluidos el prestigioso premio International Management Counsels McFellely, y con el de la Sociedad Americana para la Formación y el Desarrollo (ASTD) por su contribución al desarrollo de los recursos humanos.

Su libro The One Minute Manager®, escrito conjuntamente con Spencer Johnson, ha vendido más de 17 millones de ejemplares en todo el mundo, fue publicado en 27 idiomas y aun hoy se mantiene en muchas de las listas de los libros más vendidos.

### Sus colaboradores

#### John P. Carlos

John P. Carlos fue nombrado Joven Destacado de Estados Unidos y es veterano de la guerra de Vietnam. Es miembro de la ASTD, de la facultad del American College of Physician Executives y tiene el título de la San Bernardino Count Sheriff's Academy. Recibió la «llave de la ciudad» de Indio, California, por sus servicios, y fue presidente de la Cámara de Comercio de Running Springs Area. Se ha licenciado en empresariales y tiene un MBA de la Universidad de Columbia Pacific.

Es considerado un narrador increíble por su estilo conmovedor, humorístico, poderoso y práctico. Combina su experiencia en los sectores público y privado para crear historias de una gran riqueza humana que captan el interés de su público.

## Su página web

<http://www.kenblanchard.com>

## Para visitar

<http://www.blanchardlearning.com>

Es socio consultor de The Ken Blanchard Companies, cuya sede se encuentra en Escondido, California.

En 1996 escribió su primer libro con Ken Blanchard y Alan Randolph, *El empowerment requiere más de un minuto*, que ocupó el séptimo puesto en la lista de éxitos de venta del Business Week, y en menos de dos años se tradujo a once idiomas.

### **Alan Randolph**

Tiene un gran prestigio como conferenciante, consultor y pedagogo, tanto en su país como en el extranjero.

Ha trabajado con distintas organizaciones privadas y públicas que cubren una amplia variedad de sectores, entre los que se incluyen organizaciones pequeñas y grandes. Sus especialidades incluyen el empowerment, la gestión del rendimiento, la planificación y gestión de proyectos, el liderazgo y la creación de equipos.

Además de ser socio consultor de The Ken Blanchard Companies, es profesor de dirección de empresas en la Merrick School of Business de la Universidad de Baltimore.

Es coautor junto con Ken Blanchard y John P. Carlos del éxito de ventas *El empowerment requiere más de un minuto*, junto con Barry Posner del popular libro sobre la gestión de proyectos *Getting the Job Done: Managing Project Teams and Task Forces for Success*, y con Robert Miles y Edward Kemery del libro sobre la simulación organizativa *The Organization Game*.

Es licenciado en ingeniería industrial en el Georgia Institute of Technology y tiene un master en relaciones industriales y de personal, así como un doctorado en administración de empresas de la Universidad de Massachusetts, Amherst.

## Otros libros del autor

- Big Bucks
- Empowerment takes more than a minute  
El empowerment requiere más de un minuto - Ediciones Deusto - 1996
- Everyone's a Coach
- Full Steam Ahead  
¡ A toda máquina! - Granica - 2004

- Gung Ho!
  - Heart of a Leader
  - High Five!
    - ¡Choca Esos Cinco! La magia de trabajar en equipo.
    - Grijalbo Mondadori SA - 2001
  - Leadership and the one minute manager
  - Leadership by the book
  - Management by values
    - Dirección por valores - Ediciones Gestión 2000 - 1997
  - Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources
  - Mission Possible
  - One Minute Manager Builds High Performing Teams
  - Organizational change through effective leadership
  - Playing the great game of golf: making every minute count
  - Putting the one minute manager® to work
  - Raving fans: A revolutionary approach to customer service
  - The family game: A situational approach to effective parenting
  - The Heart of a Leader
  - The Leader Within
  - The Leadership Pill. The missing ingredient in motivating people today
    - La píldora del liderazgo. Cómo dirigir y motivar a las personas -Grijalbo Mondadori- '03
  - The one minute manager®
  - The one minute manager® Builds high performing teams
  - The one minute manager® gets fit
  - The one minute manager® meets the monkey
  - The On-Time, On-Target Manager
  - The Power of Ethical Management
  - The Secret. What great leaders know and do
    - El Secreto. Lo que los grandes líderes saben y hacen. - Ediciones Granica - 2005
  - We are the beloved
  - Whale Done!
    - ¡Bien Hecho! – Ediciones Granica - 2003 ●
-