

¿Debilitamiento o *empowerment*?

La relación supervisor – supervisado puede concebirse a la luz de dos paradigmas distintos e inconciliables: el paradigma jerárquico y el paradigma de *empowerment*.

PARADIGMA JERÁRQUICO	PARADIGMA DE <i>EMPOWERMENT</i>
El supervisor piensa y da directivas, el supervisado ejecuta.	El supervisor ayuda a entender el contexto para que el supervisado (que conoce su tarea propia quizás más que su jefe) pueda brindar el máximo valor agregado.
El supervisor evalúa a su supervisado.	El supervisado se evalúa críticamente a sí mismo y comparte apreciaciones con su supervisor, con miras a la mejora.
El supervisor “baja” información, el supervisado la recibe.	El supervisado puede (y debe) desempeñar un rol activo: informar, solicitar información, formular preguntas e interiorizarse sobre la marcha del negocio.
El supervisor es responsable de la motivación del supervisado.	El supervisado es responsable de sí mismo y de sus preferencias. En tanto individuo pensante y crítico conversa de manera adulta con su supervisor acerca de las alternativas que la organización ofrece.

El paradigma del *empowerment* es el único que permite el despliegue de las capacidades que necesitan las organizaciones actuales. En tanto la tecnología suplanta al trabajo meramente físico, el aporte del supervisado adquiere otro sentido. Se espera de él que identifique y

resuelva problemas, que señale riesgos, que detecte oportunidades. En otras palabras: que *sume talento*.

Las *conversaciones sobre el desempeño* permiten acordar el tipo de valor agregado que la tarea necesita a la vez que establecer criterios para evaluar (cuantitativamente o no) la contribución personal de cada integrante del equipo. A diferencia de la evaluación anual “de arriba hacia abajo” a la que estamos acostumbrados —en la que un jefe baja o sube el pulgar a su gente una vez por año— las *conversaciones sobre el desempeño* apuntan a una relación madura que libere el potencial para trabajar.

En el marco de la autonomía, ya no se hace necesario “perseguir” a los supervisados para que cumplan con sus metas. Si los resultados esperados se acuerdan y monitorean en conjunto, el compromiso con los logros está garantizado.



Textos de referencia

- Buron, R. y McDonald-Mann, D: *Brindar feedback a los colaboradores*. Center for Creative Leadership.
- Echeverría, Rafael (2014): *Escritos sobre aprendizaje: Recopilación*. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor.
- Harvard Business School Publishing Corporation (2009): *Cómo dar feedback*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Smith, R. y Campbell, M. (2011): *Talent Conversations: What They Are, Why They're Crucial, and How To Do Them Right*. Center for Creative leadership.