

---

# Apoderar i delegar

---

PID\_00250450

Manuel Jorge López Mercadé

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Contextualització</b> .....	7
<b>2. Conceptes i referents</b> .....	9
2.1. Què és l'apoderament? .....	9
2.2. Com desenvolupar l'apoderament? .....	11
<b>3. Inhibidors de l'apoderament</b> .....	16
<b>4. Promoure la delegació</b> .....	17
4.1. Decidir quan hem de delegar .....	17
4.2. Decidir en qui delegar .....	18
4.3. Decidir com involucrar l'altre .....	18
<b>Activitats</b> .....	21
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	21
<b>Solucionari</b> .....	24
<b>Glossari</b> .....	26
<b>Bibliografia</b> .....	27



## Introducció

Com s'indica en altres epígrafs, una fórmula vàlida per estructurar les habilitats del directiu és considerar la trilogia: **habilitats personals, interpersonals i de grup o equip**.

Avui dia, les competències associades a les habilitats de treball en grup o en equip són, sens dubte, les **més sol·licitades** per tot tipus d'organitzacions: públiques; privades; grans, mitjanes o petites empreses i negocis.

No obstant això, per adquirir-les cal desenvolupar-ne unes altres. Una de les centrals és: **apoderar i involucrar per poder delegar en altres**. La delegació de funcions i tasques facilita en gran manera una **consecució superior** de resultats.

A partir d'aquest contingut de síntesi sobre l'**apoderament**, haurem de ser capaços de valorar-lo i aplicar-lo a una realitat laboral i, fins i tot, a l'àmbit personal. Es tracta, doncs, d'establir **valoracions, reflexions i conclusions personals** en referència a aquesta important dimensió del directiu o cap.

## Objectius

L'objectiu central en el desenvolupament de les habilitats directives és la capacitat d'apoderar i delegar. Per això, resulta vital:

- 1.** Adquirir coneixements i desenvolupar capacitats necessàries per delegar.
- 2.** Valorar la importància de facultar i involucrar per part del directiu o cap.
- 3.** Detectar les principals característiques que han de tenir i les actuacions que han de desenvolupar els directius per dur a terme una delegació òptima.
- 4.** Prendre consciència dels propis dèficits i les necessitats per avançar en aquest tema.
- 5.** I, amb tot això, desenvolupar les capacitats d'una organització eficient del treball per facultar i involucrar els treballadors en determinades activitats i funcions.

## 1. Contextualització

Hem d'acceptar que avui dia la pràctica de l'apoderament i la delegació és, en termes generals, limitada. S'ha observat que en moltes organitzacions, la majoria dels empleats no estan apoderats, és a dir, **no se'ls implica** en major grau en les tasques clau, i ells mateixos **no creuen que generin un impacte a la feina**.

L'objectiu d'aquest mòdul és introduir-nos en l'acció d'**apoderar i involucrar els altres de manera eficaç**.

Apoderar (facultar) implica «dotar de llibertat les persones per realitzar amb èxit el que elles desitgin, en lloc d'aconseguir que facin el que un vol» (Whetten i Cameron, 2016, pàg. 366).

Apoderar les persones comporta eliminar part dels:

- controls
- restriccions
- límits

Per això, l'apoderament actua per mitjà d'incentius, a fi de dissenyar una situació laboral on els empleats estiguin **intrínsecament motivats** per realitzar les seves tasques.

Taula 1. Exemples de motivació intrínseca i extrínseca

Motivació intrínseca	Motivació extrínseca
<i>Entreteniments, passions, reptes, accions que ens fan sentir bé, accions que són moralment correctes...</i>	Compensació econòmica, estatus, promocions en l'àmbit laboral, treure bones notes...

Diversos estudis demostren els beneficis d'apoderar. Aquesta dimensió aconseguix que els treballadors siguin més **productius** i més **innovadors**, i també es demostra que estan més **satisfets** i, en conseqüència, generen **productes de major qualitat**. No obstant això, quan apoderem deixem de **prendre directament les decisions** nosaltres i perdem **el control total**. Això significarà que d'altres **obtindran el crèdit**, malgrat ser nosaltres els **responsables** (Whetten i Cameron, 2016).

## Apoderament

Apoderar significa:

- Ajudar les persones a desenvolupar un sentiment de confiança en si mateixes.
- Ajudar a superar sentiments d'impotència o abandó.
- Fomentar la motivació intrínseca per actuar.

Font: Whetten i Cameron (2016, pàg. 367).

És habitual confondre **poder i apoderament**. No obstant això, com veurem a continuació, aquests dos conceptes tenen diferències importants.

Taula 2. Diferències entre poder i apoderament

<b>Poder</b>	<b>Apoderament</b>
Fer que els altres facin el que un desitja	Fer que els altres facin el que ells desitgen

Mentre que el *poder* ha de ser concedit, l'apoderament ha de ser **acceptat**. Com suggereixen Whetten i Cameron (2016), no és possible facultar (apoderar) una altra persona, sinó que aquesta haurà de facultar-se a si mateixa amb l'ajuda del «facultador».

Obtenir-lo implica prendre'ls-hi als altres	Obtenir-ne més no afecta la quantitat que n'obtenen els altres
---	--

Si, per exemple, el *poder* té l'origen en la possessió de recursos, quan una persona és més poderosa, una altra persona podrà perdre poder. Els factors extrínsecs, que generen poder, són limitats. No obstant això, els **incentius intrínsecs**, que motiven l'apoderament, no tenen fi.

Prové d'una font externa	Provenen d'una font interna
--------------------------	-----------------------------

Per obtenir *poder* és necessari que terceres persones reconeguin i acceptin el lideratge; en altres paraules, és necessària una acceptació social o el suport d'una professió reglada, és a dir, un aval públic. La base de *facultar* és l'**autoritat interna**, tot i que ningú reconegui la seva posició. Whetten i Cameron (2016) exemplifiquen l'apoderament a través de Víctor Frankl, Nelson Mandela i Mahatma Gandhi, que, tot i estar en ambients intolerants, van conservar la seva «autoritat».

En última instància, el té molt poca gent	Tots poden tenir-ne
---	---------------------

El poder és exclouent, dues persones no poden tenir el mateix poder, ja que es crearien conflictes. D'altra banda, «totes les persones podran estar facultades sense afectar la posició dels altres» (Whetten i Cameron, 2016, pàg. 368).

Porta a la competència	Porta a la cooperació
------------------------	-----------------------

Atès que el poder és limitat i només pot residir en unes poques persones, tractar d'aconseguir poder genera conflictes i lluites. D'altra banda, l'apoderament genera **cooperació** i col·laboració; cada persona podrà aconseguir allò que es proposi sense perjudicar altres persones.



## 2. Conceptes i referents

### 2.1. Què és l'apoderament?

Per entendre l'apoderament hem de conèixer els seus components. Diferents recerques han identificat l'existència de cinc qualitats necessàries per aconseguir apoderar. És a dir, la probabilitat que una persona accepti apoderar-se és més alta quan estan presents les cinc dimensions.

Apoderar implica produir un sentit de:

- autoconfiança
- autodeterminació
- rellevància personal
- significat
- confiança

#### 1) Autoconfiança

L'autoconfiança es considera el component més **important** de l'apoderament. L'autoconfiança implica creure que un mateix és competent i confiar que podrà aprendre i superar nous desafiaments.

Bandura (1977) indica que hi ha tres condicions necessàries per a l'autoconfiança:

- Creure en les capacitats de **realitzar una tasca**.
- Creure en la capacitat de fer l'**esforç** necessari.
- Creure que cap **obstacle extern** impedirà finalitzar la tasca.

#### 2) Autodeterminació

L'autodeterminació és la sensació de domini personal derivada de la llibertat i l'autonomia. Tenir opcions, és a dir, poder decidir **com**, **quan** i durant **quant temps** es realitzen les accions, és la clau de l'autodeterminació.

Els treballadors apoderats sentiran un desig d'involucrar-se voluntàriament i intencionalment en les activitats, no se'ls haurà obligat a prendre part en aquestes activitats ni tampoc se'ls hi haurà prohibit.

#### 3) Rellevància personal

#### Lectura complementària

D. Whetten i K. Cameron (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (pàg. 368-370). Pearson Educación.

No podem controlar tots els nostres resultats. No obstant això, amb les nostres accions i els nostres esforços podem contribuir a allò que desitgem. La rellevància personal és creure que tenim un control actiu (taula 3) que ens permet influir sobre els resultats i que, com a conseqüència, podrem superar els obstacles externs.

Taula 3. Diferències entre control actiu i passiu

Control actiu	Control passiu
Tenir la capacitat d'adaptar l'ambient a les nostres accions	Les nostres accions s'alineen amb les demandes de l'ambient
Com es transmet	
Dir-li al treballador que ha treballat dur en un projecte o fer un compliment a una persona introvertida quan adopta un rol de líder	Dir-li al treballador que és un <b>líder nat</b> o que és molt intel·ligent (i, atès que no té control sobre aquest fet, no el motivarà)

#### 4) Significat

El significat està relacionat amb els **ideals** i el **sistema de valors** de l'individu. Si les nostres accions estan en línia amb les nostres creences, estarem més interessats a **crear valor** per a l'organització. Com suggereixen Whetten i Cameron (2016), quan augmenta el significat, es crea més propòsit, passió i missió en les persones.

#### Activitat

Fes els exercicis d'autoavaluació que trobaràs al final del mòdul per avaluar si has adquirit els coneixements.

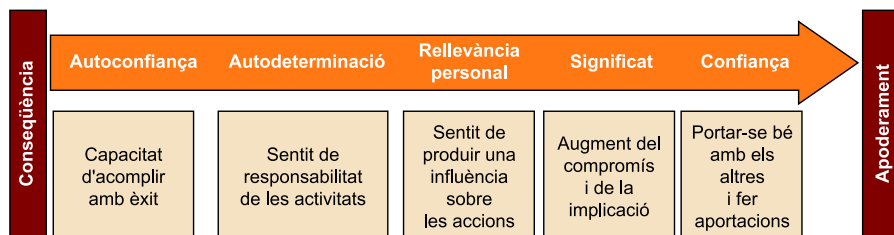
#### 5) Confiança

Finalment, la confiança està relacionada amb la sensació de **seguretat**. Les persones confiades saben que no els faran mal ni les feriran, i que els seus superiors seran justos i actuaran amb imparcialitat.

La seguretat genera:

- Facilitat per ser oberts i honestos.
- Capacitat d'establir relacions interdependents.
- Cooperació.
- Disposició a assumir riscos.

Figura 1. Claus de l'apoderament



### Per què hem d'apoderar si és tan difícil?

Alguns gerents i directors d'organitzacions han argumentat que l'apoderament és una pèrdua de temps. Creuen que moltes persones no desitgen l'apoderament, ja que busquen contribuir el mínim possible a l'organització, prefereixen seguir instruccions i no prendre la iniciativa. Això és veritat quan:

- Les persones no valoren el resultat del seu treball.
- Creuen que no són necessàries per obtenir resultats.
- Senten que no són capaços de contribuir.

No obstant això, un estudi de Hackman i Oldham (1980) va observar que més del **80% dels empleats** posseeixen una **necessitat de creixement o el desig de contribuir a la feina**. En altres paraules, la naturalesa humana ens indueix a créixer i cooperar a la feina. La falta d'iniciativa **es converteix en una realitat** quan les dimensions de l'apoderament no estan presents.

Promoure les cinc dimensions de l'apoderament respon a una necessitat pròpia dels éssers humans, la necessitat de **creixement i contribució**.

### 2.2. Com desenvolupar l'apoderament?

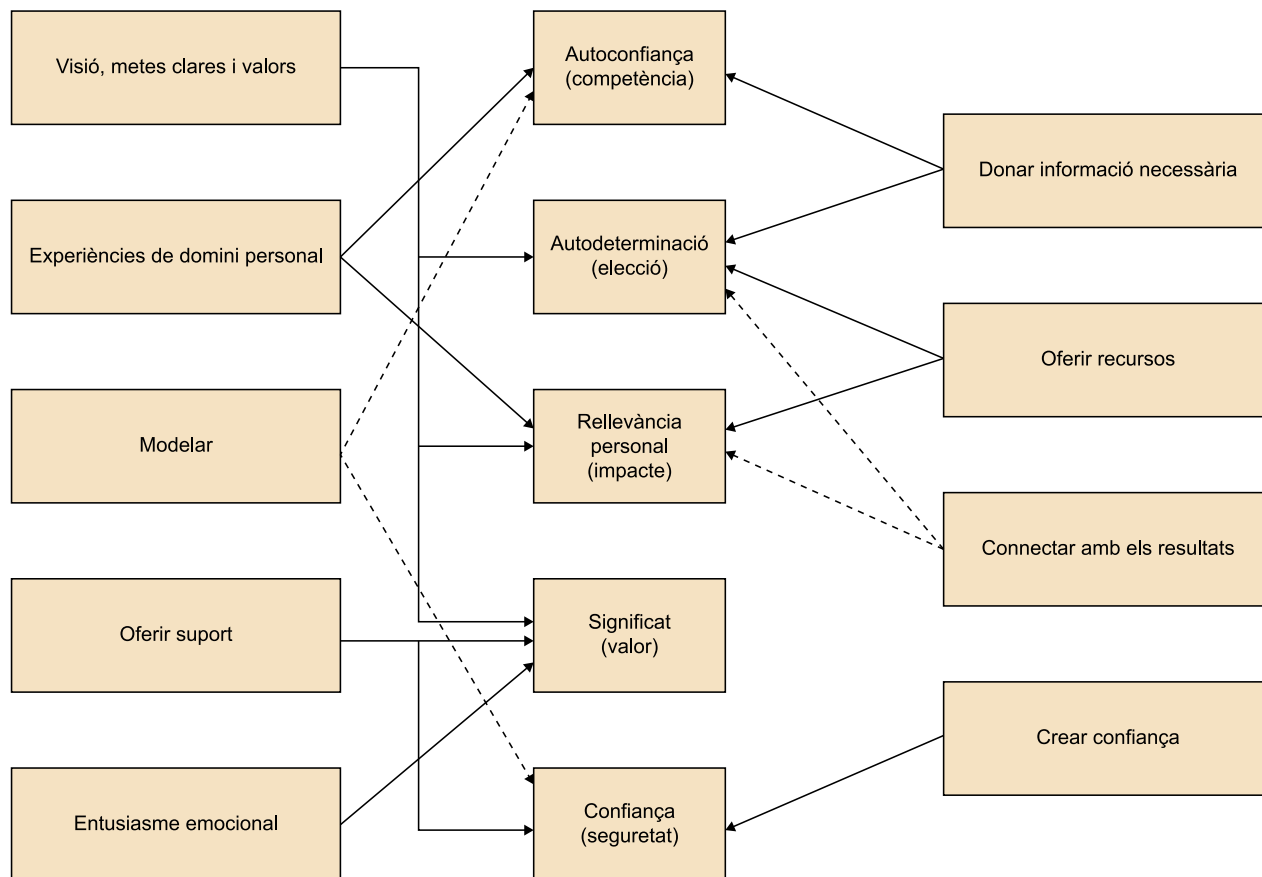
L'apoderament és especialment important quan ens enfrontem a situacions amenaçadores, confuses o excessivament controlades, experimentem sentiments de dependència o falta d'adaptació, sentim una repressió que ens impedeix fer el que volem o ens sentim insegurs sobre com comportar-nos.

Diferents investigadors han elaborat procediments destinats a fomentar l'apoderament. Whetten i Cameron (2016) citen les següents prescripcions per millorar l'apoderament:

- Articular una visió i unes metes clares.
- Fomentar experiències de domini personal.
- Modelar.
- Brindar suport.
- Aconseguir entusiasme emocional.
- Donar la informació necessària.
- Oferir els recursos necessaris.

- Connectar amb els resultats.
- Crear confiança.

Figura 2. Relació entre prescripcions i determinants



Font: Whetten i Cameron (2016, pàg. 373).

## 1) Una meta clara

Serà important crear una **visió del futur desitjat** i identificar quines **accions i estratègies** poden conduir a aquestes metes.

Si assignem una tasca sense objectius clars, els treballadors no tindran una guia de com contribuir per aconseguir els resultats desitjats.

Tenir metes motiva a aconseguir resultats valuosos.

## 2) Promoure experiències de domini personal

Per aconseguir-ho, primer haurem de **dividir les activitats** i **assignar primer les senzilles** i després les més difícils. L'objectiu és que els treballadors puguin progressar a poc a poc.

En segon lloc, serà important **destacar els petits triomfs** perquè els treballadors sentin que són capaços de vèncer els problemes. Finalment, haurem d'**ampliar les responsabilitats** per resoldre els problemes.

L'objectiu de l'**estratègia de petites victòries** és aconseguir la superació de reptes cada vegada més difícils per generar un sentit de progrés i èxit.

### 3) Modelar

Mostrar que **els èxits són possibles** també ajudarà a facultar. És a dir, **fer servir com a model** o bé posar com a exemple altres persones que hagin tingut èxit, perquè els treballadors es convencin que són capaços de triomfar.

De vegades és necessari **creure** que una acció és possible per aconseguir un bon resultat.

#### El poder de creure

Abans de l'any 1954 es creia que era físicament impossible córrer una milla en menys de 4 minuts. No obstant això, després que Roger Bannister trenqués el rècord, diversos atletes no van trigar a trencar aquesta marca.

### 4) Brindar suport

Una altra prescripció serà **elogiar i expressar aprovació**. Les persones necessitem sentir **suport social i emocional**. Per aconseguir-ho, podem apreciar amb regularitat la feina ben feta per mitjà de cerimònies formals o informals que la reconguin.

Haurem de transmetre la idea que les persones són «acceptades, valorades i que són part integral de la missió o els objectius de l'empresa» (Whetten i Cameron, 2016, pàg. 374).

### 5) Entusiasme emocional

Per crear emocions positives haurem de facilitar la formació d'**amistats**, promoure la **recreació en el treball** i explicar l'efecte final de les nostres tasques sobre els clients. L'objectiu serà enfortir les **emocions positives**, com l'alegria o la passió, i disminuir les **emocions negatives**, com l'ansietat, la por o la ira.

No obstant això, els autors ens expliquen que no n'hi haurà prou d'animar, donar discursos i promoure la diversió, sinó que també haurem de crear:

- Unes metes clares.
- Una puntuació i una retroalimentació objectives i contínues.
- Una definició clara de què és un comportament que sobrepassa els límits.

Aquest entusiasme emocional ajudarà a fer més atractiu el lloc de treball.

**Què ens emociona?:** convé recordar que les persones ens emocionem més quan allò que fem és **important per a nosaltres** (i per als altres) que quan aconseguim una meta financera distant.

Serà més important remarcar que estem treballant per aconseguir una **millora en la qualitat vida** d'altres persones o en el nostre **creixement i desenvolupament** personal que no destacar un augment salarial o la rendibilitat de l'organització.

## 6) Oferir informació

Oferir informació involucra els treballadors en el procés **d'obtenir resultats òptims**. Els treballadors experimentaran més **autodeterminació, control personal i confiança**. Així mateix, augmentarà la seva col·laboració. Un estudi de Cameron, Freeman i Mishra (1993) va identificar que, en una situació de dificultats econòmiques, la difusió d'informació de l'empresa va augmentar les propostes de millora dels empleats, a més d'augmentar la seva confiança i la seva moral.

Per aquest motiu, haurem de **donar** tota la informació necessària per a la feina i permetre i **facilitar** l'accés a nova informació. A més, serà important **transmetre** la informació entre unitats i funcions.

## 7) Oferir recursos

No només serà important oferir informació, també haurem de brindar altres recursos. Quan tenim els recursos necessaris per realitzar les nostres tasques, ens **esforcem** més per realitzar-les (Spreitzer, 1992).

En aquest sentit, els empleats hauran de rebre:

- Formació i experiències de desenvolupament.
- Suport tècnic i administratiu.
- Espai, temps, personal o equips necessaris.
- Accés a xarxes de comunicació.

## 8) Connexió amb els resultats

Per aconseguir una connexió amb els resultats, en primer lloc, haurem d'oferir oportunitats per interactuar amb els clients (els que reben i/o usen els productes/serveis). Aquesta interacció amb els clients augmenta la motivació i és un generador d'idees per millorar el bé o servei.

D'altra banda, serà important que els treballadors realitzin una **activitat completa** i que puguin **observar els resultats** del seu esforç. Si només fem una part de l'activitat i no veiem l'impacte del nostre treball, això ens crearà frustració i impotència.

## 9) Crear confiança

Finalment, serà vital transmetre confiança als empleats. En essència, hi ha dues raons per les quals és important augmentar la confiança. Els autors suggereixen que la confiança:

- Elimina **comportaments que desgasten**. Quan no confiem, deixem d'escoltar, de comunicar amb claredat i d'esforçar-nos per col·laborar.
- Transmet energia positiva i fa que les altres persones se sentin acceptades i capaces.

### **La importància de l'honestedat**

Tots sabem que la reputació i les relacions són molt difícils de construir, però molt fàcils de destruir. Una petita mentida farà que hàgim de tornar a mentir en el futur, la qual cosa arruinarà tot el que estem construint.

Per transmetre confiança hi ha cinc factors especialment importants:

1) **Confiabilitat**: haurem de ser congruents i dignes de confiança. Les nostres paraules hauran de ser coherents amb les nostres accions.

2) **Equitat**: els nostres judicis hauran de ser justos i imparcials. És a dir, haurem de ser equitatius i no afavorir ningú.

3) **Interès**: haurem d'interessar-nos pels altres. D'una banda, destacarem les fortaleses dels treballadors. D'altra banda, utilitzarem una comunicació constructiva quan hàgim de corregir errors.

### **Activitat**

Fes els exercicis d'autoavaluació que trobaràs al final del mòdul per avaluar si has adquirit els coneixements.

4) **Obertura**: compartirem la informació honestament i sense guardar secrets que puguin causar danys a algú.

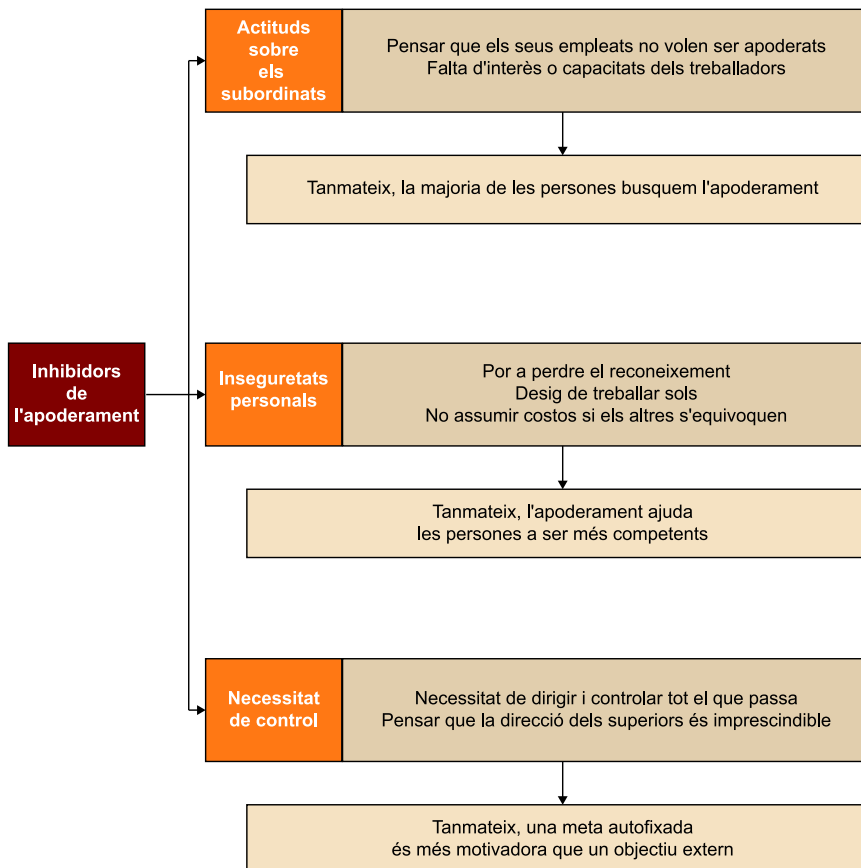
5) **Competència**: els empleats hauran de confiar en les nostres habilitats i capacitats.

### 3. Inhibidors de l'apoderament

Malgrat que els resultats ens indiquen que l'apoderament produeix millores i que coneixem les tècniques per poder facultar els altres, Cameron, Dutton i Quinn (2003) es pregunten per què l'apoderament és **tan poc comú** i per què les persones se senten **alienes i no involucrades** en la feina.

Diversos autors han analitzat per què els directius no estan disposats a apoderar. La conclusió es resumeix en aquests factors en tres categories: **actituds sobre els subordinats, inseguretats personals i necessitat de control**.

Figura 3. Inhibidors del fet de facultar





## 4. Promoure la delegació

És fàcil deduir que **apoderar** serà especialment important en les tasques que no realitzem sols i quan el nostre treball **dependi d'altres empleats**.

També sabem que, per complir amb totes les seves funcions, els directius de les organitzacions tenen **la necessitat de delegar responsabilitats i involucrar altres treballadors**. És per aquest requeriment que facultar els empleats serà vital perquè s'involucrin a participar i aconseguir l'èxit.

Whetten i Cameron (2016) ens expliquen que involucrar els altres (delegar) mitjançant l'apoderament té nombrosos avantatges:

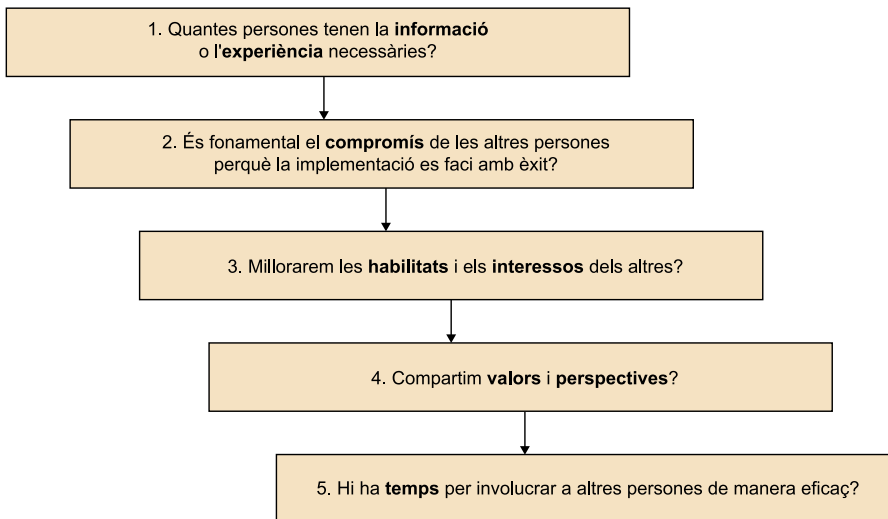
- Temps: augmenta el temps disponible dels directors.
- Desenvolupament: incrementa el coneixement i les capacitats dels treballadors.
- Confiança: prova la confiança cap als involucrats.
- Compromís: fa que els involucrats sentin més compromís.
- Informació: disposar de millor informació incrementa la qualitat de la presa de decisions, la qual cosa en millora l'eficiència i l'eficàcia.
- Eficiència: augmenta l'eficiència, ja que disminueix el temps en la presa de decisions.
- Coordinació: fomenta la integració laboral i la coordinació entre els treballadors.

Els avantatges de l'apoderament beneficien la direcció, a més d'ajudar els involucrats i, per tant, l'organització en general. Els següents subapartats responen les preguntes següents: **quan, a qui i com** hem d'involucrar per aconseguir resultats?

### 4.1. Decidir quan hem de delegar

Els estudis de Vroom i Yetton (1973) van descriure cinc preguntes per determinar quan haurem de delegar. Els seus resultats suggereixen que respondre «sí» a aquestes preguntes augmenta gairebé quatre vegades l'eficàcia de la delegació.

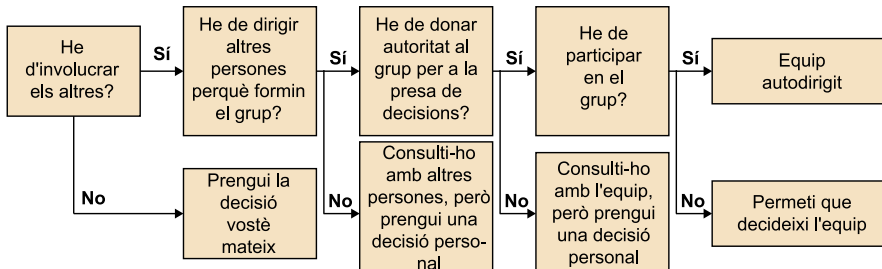
Figura 4. Les cinc preguntes per determinar quan hem de delegar



## 4.2. Decidir en qui delegar

Whetten i Cameron (2016) també ens descriuen com decidir si hem de **delegar només en una persona o en un equip**. La metodologia que els autors expliquen es basa en quatre preguntes i cinc respostes per identificar a qui cal involucrar en el treball.

Figura 5. Presa de decisió per delegar en una persona o en un equip



## 4.3. Decidir com involucrar l'altre

Finalment, per aconseguir un resultat positiu en l'apoderament haurem de seguir els deu principis següents:

1) **Començar amb la finalitat en ment:** tenir clar el que hem d'aconseguir i transmetre-ho de forma clara.

2) **Identificar fronteres:** quan involucrem altres persones, haurem d'indicar els límits de lliurament, les dates per presentar els informes, a qui els hem de presentar, etc.

### Lectura recomanada

D. Whetten i K. Cameron (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

**3) Especificar el nivell d'iniciativa.** Haurem de definir amb claredat el nivell de control que tindran els treballadors sobre el seu temps i el contingut del treball. Aquest nivell pot variar entre: esperar que s'indiqui què fer o iniciar l'acció i reportar només de manera rutinària.

**4) Permetre la participació:** d'una banda, haurem d'animar els treballadors a fer preguntes. D'altra banda, també serà important que ells sentin llibertat per expressar les seves idees. Efectivament, els directius han de promoure la participació quan els requeriments de l'activitat ho permetin i quan els empleats acceptin i aconseguixin un desenvolupament personal. Bernard (1938) va formular la «teoria de l'acceptació de l'autoritat», sintetitzada en quatre condicions: entendre el que es demana, adonar-se que l'activitat és congruent amb l'objectiu de l'organització, creure que l'activitat és compatible amb els seus propis interessos i ser capaç d'exercir l'activitat.

**5) Assegurar que l'autoritat coincideixi amb la responsabilitat:** no haurem d'atorgar responsabilitat a una persona sense concedir-li també l'autoritat perquè la realitzi.

**6) Oferir el suport adequat:** comunicar el nostre interès i la nostra preocupació pels empleats.

**7) Enfocar la responsabilitat** en els resultats i no realitzar una supervisió excessiva sobre els mètodes emprats.

**8) Ser conscient:** per aconseguir facultar de manera efectiva haurem d'«involucrar de manera contínua, no només quan estiguem saturats de feina, i tant en les tasques agradables com en les que no ho són» (Whetten i Cameron, 2016, pàg. 386). En cas contrari, la persona desenvoluparà sentiments negatius cap a la direcció.

**9) Evitar la delegació ascendent:** serà millor que els empleats puguin compartir i proposar solucions en lloc de només demanar-los consells.

**10) Aclarir les conseqüències:** definir quines seran les conseqüències, les oportunitats i l'impacte que hi haurà en la missió de l'organització.



## Activitats

### 1. Cas per a la reflexió. Involucrar i apoderar per delegar a l'empresa Block.

Primer contextualitzem geogràficament: **Block és una empresa** que desenvolupa la seva activitat a la província de Barcelona. Pertany al sector del subministrament de material d'oficina i similars. El seu posicionament al mercat és òptim, gràcies a les seves solucions capdavanteres per a PIMES, grans empreses i altres organitzacions, que sempre s'adapten a la mida del client. La seva perspectiva de missió, visió i, sobretot, compromís amb el client es fonamenta en un alt grau de **professionalitat, eficiència, agilitat màxima i innovació en les solucions**. El factor agilitat en la resposta és clau. L'accionista majoritari i president és en José Homs, una referència per a tots els empleats, clients i proveïdors.

Block ha explorat un increment dels serveis i de la resposta als seus clients, xifrats en més de dos mil referències (per descomptat, no totes operatives). Per a aquesta ampliació del servei, han considerat prestar serveis multimèdia i de reprografia digital, només com a complement al seu negoci principal: facilitar material d'oficina sota demanda a PIMES i grans empreses.

Per valorar el «sector», pots realitzar i llegir qualsevol consulta a Google sobre les següents qüestions: material d'oficina, imatges de material d'oficina o similars, i també del sector d'arts gràfiques, reprografia digital i similars.

En José Homs gaudeix d'un gran reconeixement en el sector i, fins i tot, fora del sector. A l'empresa se'l considera l'ideòleg i executor de gairebé tota l'activitat, des de la definició estratègica, la comercialització i el sistema de venda per catàleg i en línia, fins al subministrament (i la seva logística, element principal en aquest negoci). En resum, una gestió i un desenvolupament plenament personalitzats, que són elements clàssics de les empreses d'origen familiar.

En el seu sector d'activitat, Block està entre les cinc primeres organitzacions de tota Espanya i destaca a Europa. Per diversos motius, entre ells la necessitat de fons de maniobra (econòmic) per part de l'empresa, fa aproximadament un any, una altra empresa, d'àmbit internacional, va adquirir una participació del 35% de Block. Amb l'entrada de l'empresa estrangera, s'han produït canvis en l'àmbit comercial i, sobretot, en la distribució (via internet, externalitzar processos...). En José Homs segueix en actiu, però ha nomenat com a director executiu en Juan Díaz, un dels directius més destacats de la firma abans de l'entrada de l'empresa estrangera.

Donada la nova situació i també, en certa manera, per la seva edat, en José Homs vol que el substituïssin directius nous, encara que la seva activitat segueix sent bastant significativa. En resum, vol realitzar un procés de delegació (en la nostra terminologia, delegar amb un ampli grau d'*empowerment*). Especialment, en José Homs vol delegar en el seu directiu «exemplar», en Juan Díaz, i «apoderar-lo». Per realitzar aquest procés de delegació, decideix reunir-se amb la directora de recursos humans (l'Esther).

El senyor Homs necessita **criteris i referents** sobre com actuar per **delegar** en Juan Díaz (correctament i àmpliament, dintre del termini i de la manera escaient).

#### Qüestions

a) Imagina't que ets l'Esther (directora de recursos humans). Quins consells i indicacions li donaries a en José Homs per realitzar aquest procés de delegació?

b) Una vegada rebudes aquestes indicacions i consells de l'Esther, el senyor Homs desitja aplicar, en un termini màxim d'un mes, la delegació –molt en concret– en la persona d'en Juan Díaz. Quines són les recomanacions, el comportament i l'actuació òptima per establir aquest nivell de delegació en Juan Díaz?

En qualsevol cas, raona les teves propostes i associa-les a l'objectiu últim de l'empresa Block (el compromís amb el client).

## Exercicis d'autoavaluació

Les preguntes de la 1 a la 5 fan referència al tema de les dimensions de l'apoderament; la resta fa referència al tema de les prescripcions per a l'apoderament. Es tracta de preguntes d'opció múltiple (seleccionar l'opció correcta) i de veritable / fals.

1. Creure que tenim un control actiu que ens permet influir sobre els resultats i que, com a conseqüència, podem superar els obstacles externs és tenir...

- a) confiança.
- b) autoconfiança.

- c) autodeterminació.
- d) rellevància personal.

2. Està relacionat amb els ideals i el sistema de valors de l'individu. Si les nostres accions estan en línia amb les nostres creences, estarem més interessats a crear valor per a l'organització:

- a) Confiança
- b) Autoconfiança
- c) Significat
- d) Autodeterminació

3. Està relacionada amb la sensació de seguretat. Les persones confiades saben que no els faran mal ni les feriran, i que els seus superiors seran justos i actuaran amb imparcialitat:

- a) Confiança
- b) Autoconfiança
- c) Significat
- d) Rellevància personal

4. Autoconfiança implica creure que un mateix és competent i que confia que podrà aprendre i superar nous desafiaments.

- a) Veritable
- b) Fals

5. L'autodeterminació és la sensació de domini personal derivada de la llibertat i l'autonomia, tenir opcions, és a dir, poder dir com, quan i durant quant temps es realitzen les accions.

- a) Veritable
- b) Fals

6. Enfortir les emocions positives i disminuir les negatives es refereix a...

- a) modelar.
- b) brindar suport.
- c) entusiasme emocional.
- d) una meta clara.

7. Mostrar que els èxits són possibles es refereix a...

- a) promoure experiències de domini personals.
- b) brindar suport.
- c) una meta clara.
- d) modelar.

8. Crear una visió del futur desitjat i identificar quines accions i estratègies poden conduir a aquestes metes es refereix a...

- a) modelar.
- b) brindar suport.
- c) una meta clara.
- d) promoure experiències de domini personals.

9. Brindar suport significa apreciar amb regularitat el bon treball a través de cerimònies formals o informals.

- a) Veritable
- b) Fals

10. Modelar està relacionat amb utilitzar l'estratègia de petites victòries per superar reptes cada vegada més difícils.

- a) Veritable
- b) Fals

11. Connexió amb els resultats vol dir que donarem oportunitats per interactuar amb els clients i proporcionarem l'oportunitat de realitzar una activitat completa.

- a) Veritable
- b) Fals

## Solucionari

1. En el nostre cas, el senyor Homs desitja delegar en Juan Díaz.

El nostre objectiu fonamental és analitzar les dimensions bàsiques de l'apoderament (facultar i involucrar) i la delegació, així com processar la seva aplicació. Igual que en la majoria dels continguts de gestió, no existeix una única solució vàlida. Són possibles i vàlides diferents solucions, sempre que es plantegin amb argumentació i siguin coherents amb l'objectiu.

a) Com una primera guia o referent per enfocar una solució, aquesta primera qüestió consisteix a enunciar quins consells i quines indicacions donaries a en José Homs. Per a això, podem considerar la relació de suggeriments pràctics identificats com a prescripcions per millorar l'apoderament.

Del conjunt de referències, totes elles vàlides i aplicables, destaquem i comentem el següent:

- Explicitar una visió i unes metes clares: pot concretar una visió del futur desitjat. Una imatge explícita del futur de l'empresa Block. Associada a aquesta concreció, haurà d'exemplificar algunes –no totes– de les accions, tàctiques i estratègies necessàries perquè fructifiquin en la realitat futura.
- Plantejar i fomentar experiències de domini personal: implicarà efectuar reforços positius en relació amb els petits triomfs o èxits. Per a això, serà oportú plantejar tasques de fàcil resolució per assegurar el seu èxit i celebrar-ne el resultat.
- Modelar comportaments d'èxit: facilitar pràctiques millors i esquemes o models comprovats i d'èxit. Per exemple, pot assumir, personalment o per mitjà d'un altre directiu de la companyia, un procés de *mentoring*. Fins i tot de *coaching*, si es tracta només d'acompanyar sense assessorar.
- Brindar (proporcionar) suport: expressar aprovació i reafirmar. Reconèixer el seu treball i donar *feedback* permanent i descriptiu (evitar que sigui valoratiu).
- Activar emocions positives: utilitzar superlatius en el *feedback*, destacar l'existència de compatibilitat entre els seus valors personals i les metes de l'empresa, etc.
- Proporcionar informació: donar informació útil per a l'activitat i el negoci de manera continuada. En la mesura de la seva responsabilitat, donar accés directe a les fonts d'informació. Generar un esquema o model operatiu per assegurar un flux d'informació tècnica, d'objectius, de resultats, etc.
- Oferir i proporcionar recursos: ens referim a recursos humans, tècnics, de suport, d'espai i de temps, entre d'altres.
- Generar confiança: aquest punt és bàsic i fonamental per a l'èxit de la delegació o del fet de facultar. Per a això, serà necessari tenir i mostrar un interès personal veritable (autèntic). Mostrar honestedat i obertura. En alguns punts i en algunes actuacions, amb la confidencialitat necessària.

També resulta procedent recordar i tenir presents els factors que inhibeixen el fet de facultar (actituds sobre els subordinats, inseguretats personals i necessitat de control).

b) En relació amb el segon punt –les recomanacions, el comportament i l'actuació per establir aquest nivell de delegació en Juan Díaz–, cal destacar que hem de raonar la proposta d'enfocament i associar-la a l'objectiu concret que es planteja.

La consideració dels «avantatges» de la delegació i del fet de facultar promoció i orienta les decisions sobre quan delegar, en qui delegar i **com delegar de manera eficaç**.

En el nostre cas, el quan i qui estan pràcticament definits. Es tracta doncs d'enfocar i decidir com delegar de manera eficaç.

Per acceptar plenament la delegació, el destinatari (en Juan Díaz) **ha de tenir la possibilitat de participar en la decisió** de quins continguts i activitats poden i han de ser delegats.

No es tracta d'un subordinat o d'un col·laborador administratiu, com succeeix en molts casos. En Juan Díaz assumeix un rol de direcció (rol directiu).

No obstant això, fins i tot si considerem allò que acabem d'esmentar i ho adaptem al context del cas, hem d'aplicar i tenir en compte el sentit comú.

A tall d'exemple, entre molts altres possibles, suggerim la fórmula Bernard (1938) sobre la «teoria de l'acceptació de l'autoritat».

Repetim, sempre adaptades al cas concret (no és un empleat estàndard). Ens referim a **aquestes quatre condicions** enunciades per Bernard:



- Entendre allò que se li demana: en Juan Díaz ha de preguntar i rebre respostes per assegurar la comprensió «del què».
- Congruència amb l'objectiu: en Juan Díaz ha d'identificar amb claredat la connexió del seu rol amb la missió, la visió, els valors i, sobretot, els compromisos de l'organització.
- Compatible amb els seus propis interessos: és a dir, el seu rol i la seva actuació futura han d'estar alineades i ser assumibles segons els seus interessos i criteris personals.
- Ser conscient (és a dir, prendre consciència pròpia) que en Juan Díaz és capaç d'exercir el treball assumit: ser objectivament capaç i, a més, tenir autoconsciència d'això.

Cal insistir en el fet que el procés de comunicació bidireccional resultarà clau en tot el desenvolupament. L'interès ha de ser mutu, proactiu i sostingut en el temps, tant per part d'en José Homs com per part d'en Juan Díaz.

### **Exercicis d'autoavaluació**

1. d

2. c

3. a

4. a

5. a

6. c

7. d

8. c

9. a

10. b

11. a

## Glossari

**actitud** *f* Predisposició de la persona a respondre d'una manera determinada enfront d'un estímul després d'avaluar-lo positivament o negativament.

**autoeficàcia** *f* Creença dels individus sobre la seva capacitat per controlar i dur a terme amb èxit tasques específiques.

**autonomia** *f* Grau de maduresa i llibertat pròpies assumides i desenvolupades per la persona per dirigir, controlar i prendre decisions responsables relacionades amb la seva feina.

**delegar** Acció d'atorgar la responsabilitat de les activitats als subordinats.

**empowerment o apoderament** *m* Habilitat per donar llibertat a les persones per a què realitzin amb èxit el que elles desitgin.

**equips de treball** *m pl* Grup de persones d'una organització que realitzen les seves activitats sota una mateixa direcció i coordinació cap a uns objectius determinats.

**grup** *m* Conjunt de dos o més individus que conformen una estructura social, són interdependents i posseeixen una identitat comuna.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

Bernard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Whetten, D. i Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

### Referències bibliogràfiques

Bandura, A. (1977). «Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change». *Psychological Review*(vol. 84, núm. 2, pàg. 191).

Cameron, K. S.; Dutton, J. I.; Quinn, R. I. i Wrzesniewski, A. (2003). «Developing a Discipline of Positive Organizational Scholarship». A: K. S. Cameron; J. I. Dutton i R. I. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pàg. 361-370). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S.; Freeman, S. J. i Mishra, A. K. (1993). Downsizing and Redesigning Organizations. A: G. P. Huber i W. H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* (pàg. 19-63). Nova York: Oxford University Press.

Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Spreitzer, G. M. (1992). *When Organizations Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace* (Doctoral dissertation).

Vroom, V. H. i Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making* (vol. 110). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

