



Empoderamiento de equipos

La clave para construir equipos innovadores, proactivos y resolutivos

Jorge Melero

Libros de Cabecera Temáticos

Empoderamiento de equipos

Jorge Melero

¿Sabes cómo se toman las decisiones en tu empresa? ¿Tienes equipos proactivos y autónomos, capaces de tomar buenas decisiones con agilidad? ¿Has pensado que el éxito o fracaso de una organización es fruto directo de las decisiones que se han tomado internamente?

En este contexto, es imprescindible optimizar la toma de decisiones. ¿Y cómo hacerlo si la gestión tradicional de las empresas tiende a limitar el campo de acción de los colaboradores y estrangula su iniciativa? Si no existe comunicación ni visión de conjunto en la organización, ¿cómo podemos tomar buenas decisiones?

Jorge Melero, directivo experimentado, ha encontrado la respuesta a este tema fundamental; ya no se trata de adaptarse al cambio, sino de bailar con el cambio. Está convencido, por tanto, que es necesario idear sistemas de gestión capaces de captar más eficientemente la información del entorno y reaccionar con rapidez ante los cambios de este, lo que pasa por desarrollar la autonomía de los equipos.

En ***Empoderamiento de equipos***, Jorge Melero propone un sistema alternativo de toma de decisiones y expone qué pasos deberemos dar si de verdad queremos provocar un cambio esencial y tangible hacia una **organización empoderada**.

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJMD
ISBN: 978-84-126783-0-7



Empoderamiento de equipos

La clave para construir
equipos innovadores,
proactivos y resolutivos

Jorge Melero

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: septiembre 2023

© 2023 Jorge Melero Camarero

© 2023 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Jorge Melero Camarero ISNI: 0000 0005 1143 7184

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-126783-0-7

eISBN: 978-84-126783-1-4

THEMA: KJMD

Depósito Legal: B 13961-2023

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

Índice

Introducción	7
Parte I: Fundamentos. La relevancia de las decisiones	11
1. Muchos hablan de que el mundo cambia rápido, ¿y qué?	13
2. Las características de la empresa tradicional. Unas pinceladas para entender el problema	19
3. La toma de decisiones en un mundo acelerado. ¿Tu empresa evoluciona lo bastante rápido?	27
4. Una radiografía de la decisión jerárquica	37
Parte II: La toma de decisiones ágil	45
5. Empresas adaptables, capaces de fluir ante el cambio. El mundo cambia rápido, tu empresa también puede hacerlo	47
6. El empoderamiento de los equipos. En boca de todos, pero muy pocos lo aplican de verdad	55
7. La dicotomía autoridad/responsabilidad: dos caras de una misma moneda	61
8. Las cuatro actitudes fundamentales en los equipos. Aprende a interpretar a tus equipos	67
9. El error fundamental de atribución. ¿Por qué las personas se comportan como lo hacen?	81
Parte III: Las claves del cambio	87
10. Los agentes fundamentales del cambio. ¿Sabes quién puede cambiar realmente tu empresa?	89
11. La ley esencial del liderazgo. Cómo liderar equipos empoderados	93
12. Superar los paradigmas de la desconfianza. Hacia los equipos autónomos	99
13. El proceso de empoderamiento	107
14. No todas las decisiones son iguales	113
15. Todos somos distintos	121
16. La toma de decisiones por consejo	137
17. El propósito para la toma de decisiones	149
18. La clave definitiva que cambiará tu empresa para siempre. Nunca olvides esta conclusión	163
19. Lo más importante ya está hecho	165
Epílogo: La empresa empoderada	167

Introducción

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso. Mucho se habla de cómo construir empresas más adaptables y dinámicas, capaces de prosperar en este entorno. Para algunos, la clave está en la tecnología. La transformación digital es un concepto que está en boga, y que pretende un uso más eficiente de la tecnología para construir empresas más eficaces. Para otros, lo esencial son las personas. Los algoritmos no pueden, en su opinión, sustituir el discernimiento humano.

Aun dentro de estos dos grandes bloques (los que creen en la tecnología, y los que mantienen la fe en las personas) existen numerosas tendencias: los abanderados de la inteligencia artificial, los defensores del *coaching*, los que propugnan la importancia del propósito, los que abogan por la felicidad en los equipos, etc. Ahora bien, si lo que se busca es una manera óptima de gestionar las empresas en un entorno de incertidumbre, hay un aspecto fundamental que, sin embargo, pasa muchas veces desapercibido: hay que optimizar la toma de decisiones.

En relación con la toma de decisiones hay muchos aspectos que, tal vez camuflados por la simplicidad y ubicuidad del sistema jerárquico, apenas merecen reflexión en muchas teorías sobre administración de empresas y gestión del cambio. Sin embargo, es un asunto con un alcance y una relevancia fundamentales.

En este libro voy a tratar de responder a preguntas como las que siguen:

- ¿Quién elige a los tomadores de decisiones?
- ¿En base a qué criterios se eligen los tomadores de decisiones?
- ¿Qué se requiere para tomar buenas decisiones?
- ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades?
- ¿Qué métodos se aplican en la toma de decisiones?

- ¿Cómo se evalúa la calidad de las decisiones?
- ¿Cómo se asegura una toma de decisiones ágil?

Lo cierto es que la facultad de tomar decisiones acaba ejerciéndose en muchas empresas de una manera bastante casual. El sistema de gestión tradicional, con sus niveles jerárquicos y sus divisiones departamentales, aporta una sensación de orden y control, pero las cosas no son tan fáciles como los organigramas sugieren.

A veces se piensa que las empresas funcionan tal y como las han imaginado sus directivos, pero mi experiencia es que estos muchas veces acaban tan sorprendidos e impotentes por las dinámicas de toma de decisiones que se producen en sus propias empresas como las personas que están en niveles jerárquicos inferiores.

En definitiva, en muchas empresas las decisiones se van a tomando de manera inadvertida, a veces por inercia, a través de una mezcla de tradición, normas, creencias más o menos fundadas, liderazgos formales e informales, luchas de poder, y egos...

En este libro argumento cómo establecer un sistema de toma de decisiones en toda la empresa que sea el óptimo, teniendo en cuenta la complejidad del entorno empresarial actual y sus retos, pero también lo que las investigaciones más recientes nos han enseñado sobre el comportamiento organizacional y sobre cómo construir equipos colaborativos y comprometidos; lo que tradicionalmente se ha venido llamando *equipos de alto rendimiento*.

Por tanto, aunque el asunto de la toma de decisiones pueda parecer específico, es importante no perder de vista que tiene implicaciones fundamentales para el funcionamiento global de las empresas y organizaciones.

Las empresas son sistemas complejos de personas y relaciones, información y recursos (financieros, de consumibles, materias primas, desechos...). Tradicionalmente, las organizaciones se han esmerado en integrar todos estos factores de la manera más conveniente para obtener los resultados óptimos. El objetivo primordial

no era, por tanto, la adaptabilidad y la innovación, sino la optimización de los recursos.

En el pasado, en entornos predecibles, las empresas podían permitirse el lujo de sacrificar agilidad en su toma de decisiones, en aras de una mayor precisión. El objetivo primordial era minimizar los errores en la toma de decisiones, aunque se alcanzasen a costa de una mayor inercia operativa. No creo que el sistema fuera óptimo ni siquiera para conseguir ese objetivo, pero, como argumentaré, lo es mucho menos en un entorno como el actual, que nada tiene de predecible.

El sistema de gestión empresarial debe ser capaz de reaccionar con una velocidad al menos equivalente a la del entorno en el que se desenvuelve. No se trata ya de adaptarse al cambio, sino de bailar con el cambio. Es necesario idear sistemas de gestión capaces de captar más eficientemente la información del entorno y reaccionar con rapidez ante los cambios de este.

Describiré en este libro a qué se parece esa nueva manera de operar y cuáles son los primeros pasos, y los más fundamentales, para construir esa nueva empresa. Lo haré partiendo de esta pregunta fundamental: **cómo podemos maximizar el número y la calidad de las decisiones empresariales para prosperar en un entorno cambiante.**

Estructura del libro

He estructurado el libro en 3 partes:

1. **En la primera parte, de Fundamentos,** explico a grandes rasgos cómo es el funcionamiento de las empresas tradicionales. Aunque a veces no seamos conscientes de ello, la mayoría de las empresas funcionan bajo un sistema concreto de gestión. Muchas de las cosas que damos por hecho sobre el funcionamiento de las empresas, no son casuales. Funcionan del modo en que las hemos aprendido; pero eso no quiere decir que no haya alternativas. El tipo de organigrama, la estructura divisional, el modo

de administración por objetivos, la manera en que se comparte la información, las políticas de reclutamiento y muchos otros aspectos se basan en una serie de teorías específicamente desarrolladas al principio del siglo XX. En esta primera parte explico brevemente esta concepción de las empresas y sus implicaciones en relación con el tema central de la toma de decisiones.

2. En la **segunda parte** describo y propongo **un sistema alternativo de toma de decisiones**: qué ventajas tiene respecto al tradicional, cuáles son sus implicaciones organizacionales, y por qué es más adecuado, muy particularmente para el entorno actual de los negocios.
3. Por último, **en la tercera parte** abordo los **cómos**. Es decir, **qué pasos fundamentales deberemos dar** necesariamente si de verdad queremos provocar un cambio esencial y tangible en la organización hacia una **organización empoderada**.

Como he argumentado, el tema de la toma de decisiones no es la única clave en un proceso de transformación organizacional, pero sin duda es la más importante. Si acometes con confianza estos cambios fundamentales, tu empresa podrá alcanzar cuotas inimaginables de innovación y adaptación. No estará todo hecho, pero habrás recorrido más de la mitad del camino. No obstante, si la manera en que se toman las decisiones en tu empresa no cambia, cualquier otra iniciativa que emprendas estará condenada al fracaso.

Tengo absoluta seguridad sobre esto, y si me acompañas en las próximas páginas, estoy seguro de que entenderás por qué.

Parte I

Fundamentos

La relevancia
de las decisiones

CAPÍTULO 1

Muchos hablan de que el mundo cambia rápido, ¿y qué?

Parece ser que Dean R. Koontz acertó premonitoriamente al imaginar en 1981 la expansión de un virus originado en Wuhan en su novela *Los ojos de la oscuridad*. También Bill Gates hizo algunas certeras predicciones respecto a las amenazas biológicas a las que estaba expuesta la humanidad con anterioridad a la pandemia del coronavirus que afectó al planeta en 2020.

Salvo ellos, y tal vez algún otro visionario, muy pocos podrían haber imaginado las características y repercusiones de la covid-19.

Yo no estaba más cerca que la mayoría de poder imaginar los efectos de este virus. No tenía ni idea de que la pandemia iba a pasar, pero, como lo veo, esta fue una manifestación física y tangible de un fenómeno más amplio en el que vivimos inmersos desde hace tiempo. De esta manera, aunque no pude prever la pandemia, tampoco me sorprendió con el pie cambiado, porque durante algún tiempo me había estado preparando para lo imprevisible.

Desde hace tiempo se viene manejando el término VUCA para referirse a la Volatibilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad del mundo actual (algunos usan el término VICA, de las siglas en español). Es un término muy manido actualmente y particularmente en el mundo de los negocios, pero lo que no todo el mundo conoce es su génesis y sus implicaciones, y considero que son muy relevantes.

El término VUCA fue acuñado por el ejército de Estados Unidos de América. Tras haberse preparado durante décadas para enfrentarse a un enemigo monolítico como la URSS, el ejército norteamericano acabó envuelto en misiones en entornos completamente distintos. Se desplegó en países diversos como Vietnam, en primer lugar, y luego Afganistán, Irak, Somalia, Siria, Libia, etc. Se encontró en

estos países circunstancias radicalmente diferentes a las que había imaginado y para las que se había preparado. Allí no se enfrentaba a un ejército clásico, separado por frentes definidos, como en la Segunda Guerra Mundial, sino que debía luchar contra guerrilleros organizados en células independientes. Ya no se trataba de tener el misil más potente o la tecnología más puntera.

En estos escenarios la realidad es ciertamente ambigua. Es difícil interpretarla en términos absolutos de blanco o negro. Es una escala de grises. En pequeños poblados en el desierto todo es incierto: ¿soldado o civil?, ¿civil o terrorista?, ¿terrorista o soldado?, ¿amigo o enemigo?, ¿pacificación u ocupación?, ¿ocupación o libertad?, ¿ayuda o sometimiento?, o incluso, ¿paz o guerra?. Todo es ambiguo e incierto, y la violencia se puede desatar en cualquier momento.

VUCA es, por tanto, el nombre que dio el ejército de Estados Unidos a estos entornos. Este término se ha popularizado en el mundo de los negocios, que ve un paralelismo entre estas situaciones de combate y el actual entorno empresarial, que es igualmente imprevisible y extremadamente acelerado y cambiante.

¿Es exagerado usar el término VUCA en el mundo de los negocios?

Si imaginamos las características de los escenarios bélicos a los que hacía referencia, tal vez pueda parecer exagerado atribuir al mundo de los negocios el término VUCA, sin embargo, personalmente opino que no lo es.

Existen muchas similitudes entre las experiencias del ejército de Estados Unidos y los retos que afrontan las empresas hoy en día. Si, como decía, el ejército se había estado preparando para batallas cara a cara, contra enemigos grandes, identificables y tangibles (como la URSS y su esfera de influencia), la competencia empresarial se entendía de una manera similar.

Las empresas tendían a identificar a sus *enemigos*, a los que sometía a un estrecho escrutinio. En gran medida, la estrategia empresarial

se concebía como el arte de superar a una competencia tangible. Se trataba de un juego de unos pocos actores compitiendo en un mundo que consideraban predecible. Las empresas grandes y consolidadas eran el enemigo a batir: el enemigo temible y poderoso, armado de grandes recursos, al que había que confrontar.

Las empresas pequeñas se escapaban del radar. Como las pequeñas células militares, no es posible controlar la operación de miles de grupúsculos cuyas actividades se desconocen. Sin embargo, muchos de los grandes cambios disruptivos de los últimos años, que han transformado industrias enteras de arriba abajo, se han producido por parte de pymes o *startups* prácticamente desconocidas.

Es por eso por lo que el término VUCA puede aportarnos, a mi entender, pistas muy interesantes sobre las implicaciones para las empresas. El asunto no es baladí. No en vano hoy hay quien dice, usando un símil biológico, que se está produciendo una extinción masiva de empresas.

En efecto, la vida media de las empresas ronda actualmente los diez años, tal vez menos en los países hispanohablantes. Por ejemplo, las empresas mexicanas viven 7,7 años en promedio, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México. En España, según el economista Oriol Amat, la vida media de las empresas asciende a 10,3 años; esa cifra sube a 12,5 años en Europa. Pero es que en prácticamente todos los países el período de vida media de las empresas se está reduciendo de manera acelerada.

¿Cómo se están preparando las empresas para lidiar con este entorno?

¿Cuáles son las implicaciones para la gestión?

Si, como vengo argumentando, las empresas ya no pueden mirar a su alrededor e identificar claramente las tendencias competitivas, ¿qué pueden hacer para perdurar frente a unas amenazas que son imprevisibles?

Empiezo por constatar que si bien el término VUCA se ha popularizado en el mundo de los negocios, aún no se han entendido bien sus implicaciones. Este término, ¿qué significa en realidad?, ¿qué implica?

Ira Wolfe recopila algunas opiniones impactantes sobre la velocidad del cambio del mundo actual en su libro *Recruiting in the Age of Googleization*. Por ejemplo, la siguiente, atribuida a expertos de McKinsey&Co.: «Comparado con la época de la Revolución Industrial, estimamos que **el cambio está ocurriendo diez veces más rápido y a una escala 300 veces superior, o aproximadamente 3000 veces el impacto**. Aunque todos sabemos que estas disrupciones están pasando, la mayoría de nosotros no somos capaces de comprender la magnitud completa y los resultados de segundo y tercer orden».

En la misma línea, Wolfe recoge la siguiente cita de Ray Kurzweil: «Debido a la potencia explosiva del crecimiento exponencial, **el siglo XXI será equivalente a 20 000 años de evolución** al ritmo actual de progreso; las organizaciones tienen que ser capaces de redefinirse a una velocidad cada vez mayor».

En consecuencia, el ritmo de innovación, la irrupción de las nuevas tecnologías y la competencia global hacen que el entorno sea realmente impredecible. Por lo tanto, en mi opinión, VUCA significa eso: que no sabemos lo que va a pasar; que no tenemos ni idea de lo que va a pasar.

VUCA significa que no tenemos ni idea de lo que va a pasar

En el momento en que asumimos esta conclusión, debemos replantearnos muchas de las cosas que damos por hecho respecto de la manera en que se gestionan las empresas, como iremos viendo a lo largo de este libro.

El ejército de los Estados Unidos no solo acuñó el término VUCA, sino que fue consciente de sus implicaciones. No tardó en concluir que, para adaptarse con éxito a los nuevos campos de batalla, tenía que cambiar su manera de operar. Esta conciencia le llevó a afrontar

cambios estructurales para poder funcionar de manera más ágil y dinámica.

Para los militares norteamericanos fue evidente que en ambientes imprevisibles los comandos no podían esperar órdenes de los altos oficiales, sentados en el Pentágono, a miles de kilómetros de distancia, lejos del campo de batalla. En consecuencia, el ejército tuvo que resolver cómo dar más autonomía y capacidad de acción a sus soldados. Esto implicó un cambio, esencialmente de puertas adentro, en las estructuras de la institución. La prioridad estratégica dejó de ser la carrera armamentística con la URSS y pasó a ser la agilidad operativa.

De la misma manera, las empresas que quieran ser operativas en un mundo impredecible deben hacer un proceso de introspección profundo e interrogarse sobre si el sistema que están utilizando es óptimo para enfrentarse a un mundo imprevisible.

Ya no es posible hacer planes estratégicos a varios años vista, ni someter la toma de decisiones a innumerables filtros y demoras. Los equipos, como los comandos de Estados Unidos, deben gozar de mayor autonomía para reaccionar al entorno

Claves del capítulo y conclusiones prácticas

- El mundo actual es impredecible y, por lo tanto, las empresas tienen que ser más adaptables.
 - Los planes estratégicos unidireccionales e incuestionables a 3, 5 o 10 años, están condenados al fracaso en un mundo que es imprevisible.
 - Si no se puede predecir el mundo y tampoco podemos identificar claramente a toda nuestra competencia, las estrategias deben mirar más hacia adentro de la organización que hacia afuera; a su capacidad para reaccionar con dinamismo.
 - Los equipos, como los comandos de Estados Unidos, deben gozar de mayor autonomía para reaccionar ante un entorno imprevisible.
-

El autor



Jorge Melero (Valencia, 1977), es ingeniero industrial de formación y MBA por la Heriot-Watt University. Ha ocupado puestos de dirección durante casi veinte años en distintas empresas del sector energético en Europa y en México.

Actualmente compagina su trabajo como directivo en una *startup* europea de generación de energía renovable, con su actividad como docente y escritor. Con este fin, Jorge fundó en 2019 la plataforma de formación *online* Empresa y Propósito, con el objetivo de inspirar a líderes, empresarios y profesionales para impulsar el cambio en la administración tradicional de las empresas hacia una gestión más eficaz, innovadora, creativa, ética y feliz.

Jorge es también autor de los libros *El bambú que quería ser enredadera* y *Uno para todos* sobre liderazgo y cambio organizacional.

Puedes contactar con Jorge Melero en
jorgemelero@empresayproposito.com



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



Libros de Cabecera Newsletter

Si t'agrada el món de l'empresa, vols progressar professionalment, o simplement, necessites posar-te al dia, inscriu-te a la newsletter de **Libros de Cabecera** i t'informarem de les nostres novetats i esdeveniments amb els autors.

Escaneja aquest codi QR per accedir a la inscripció:



**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.