



LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Empoderamiento, un arma de doble filo

Artículo basado en *The hidden dark side of empowering leadership*

Da autonomía a tus empleados. Nadie quiere un microgestor por jefe. Los empleados empoderados tienden a ser más creativos, y a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo. Todo eso es cierto, pero hay límites.

En un artículo publicado en *Journal of Applied Psychology*, Tobias Dennerlein y Bradley Kirkman han descubierto un lado oscuro del empoderamiento de los empleados. Aunque empoderar resulta beneficioso, la investigación explora cuándo tiende a producirse una desconexión moral y un comportamiento poco ético. La clave es la presencia de factores que obstaculizan el trabajo, denominados *hindrance stressors*, que se interponen en el camino de nuestros logros laborales.

LOS LÍMITES DE LA LIBERTAD

Algunos ejemplos de *hindrance stressors* son las solicitudes contradictorias de los supervisores, los

trámites burocráticos, las tareas poco claras y la política de la oficina.

¿Qué sucede cuando los empleados se enfrentan a muchos de estos obstáculos y sus líderes los alientan a actuar de manera ágil y proactiva? La combinación del empoderamiento y los *hindrance stressors* puede llevar a los empleados a un comportamiento menos ético, ya que los hace sentir menos vinculados a las reglas de la organización. Al mismo tiempo, quizá sigan estando muy comprometidos, con lo que mostrarían un “comportamiento poco ético en favor de la empresa”, como mentir para favorecerla.

UNA MIRADA A LA EVIDENCIA

Dos estudios prueban la teoría de los autores. En primer lugar, uno basado en encuestas entre 330 empleados, que sustenta la idea de que un mayor empoderamiento, si viene con falta de apoyo, conduce

Los empleados empoderados tienden a ser más creativos, y a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo.

a la falta de compromiso moral, y hace más probable que los empleados mientan o engañen a los clientes en beneficio de su empresa.

Los autores continúan con un experimento en el que casi 400 empleados se colocan en situaciones en las que sus líderes los empoderan (o no) y se enfrentan a un contexto de muchas trabas laborales (o pocas). Cada participante se expone a solo uno de los cuatro escenarios presentados y, luego, se le pide que trabaje en unos anagramas que no sabe que son irresolubles. Entre los participantes a los que se les dice que deben hacer frente a muchas trabas, los que están expuestos a un líder empoderador tienen un 75% más de probabilidades de mentir acerca de la resolución de sus anagramas, en comparación con los que tienen un líder que no los empodera. Un mayor estímulo de autodirección combinado con un mayor estrés parece sacar el lado oscuro de los empleados.

UN TERRENO MÁS LLANO

Empoderar a los empleados tiene muchos beneficios. Sin embargo, esta investigación destaca que no se trata

solo de decirles a los trabajadores que se confía en ellos, darles un gran proyecto y ver qué sucede.

Los directivos deben ser realistas acerca de su organización y los obstáculos de los empleados. Idealmente, los líderes deberían eliminarlos antes de empoderar a su fuerza laboral, y brindar a los empleados el apoyo necesario para tener éxito en roles ágiles y empoderados. Si no se puede, quizá no sea el momento.

La buena noticia, volviendo al experimento, es que, de entre los participantes a los que se les dice que no se enfrentan a trabas para hacer su trabajo, los que están expuestos a un líder empoderador tienen casi un 30% menos de probabilidades de hacer trampa que los que no están empoderados en absoluto. Eso subraya que el empoderamiento también puede reducir el comportamiento poco ético, en línea con numerosas investigaciones anteriores que demuestran sus muchos beneficios.

Cuando se trata de empoderar a los empleados, los líderes deben tener en cuenta que están empuñando una espada de doble filo, que puede dar resultados tanto deseables como indeseables, según el contexto laboral.

AUTOR CITADO

Tobias Dennerlein es *Assistant Professor* de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School. Tiene el grado de Ph.D. in Organizational Behavior por Erasmus University, Rotterdam School of Management y por HEC de Lausanne, y se licenció en Dirección de Empresas y en Economía en University of Erlangen-Nuremberg. Su investigación estudia cómo el comportamiento de liderazgo y las diferencias individuales entre trabajadores afectan conjuntamente a la creatividad y el rendimiento de los empleados.