

Introducción

Crear ambientes de trabajo impulsados por trabajadores que hayan sido facultados es un cambio que, en teoría todos aceptan conformes, sin embargo, al momento de ponerlo en práctica, es temido por resultar sumamente problemático.

¿Cómo se logra encaminar a una empresa hacia el País de las facultades? ¿Cuáles son las claves para emprender este viaje?

El libro Empowerment : 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa de Ken Blanchard es un manual que, a través de la historia de Marvin Pitts, nos ofrece las pautas para cambiar el tradicional ambiente de gerentes controladores y empleados controlados por empleados facultados que benefician a la organización y se benefician a sí mismos.

El libro guía a los lectores para seguir los pasos que deben de dar los gerentes para descubrir cuáles son las tres claves para facultar el personal. Presenta conceptos prácticos y sencillos que los administradores y gerentes en todos los niveles pueden aplicar a situaciones particulares.

Análisis del libro: Empowerment, tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa

Marvin Pitts es el gerente de una empresa y siente la curiosidad de experimentar con las técnicas del **empowerment** en sus empleados. Al comprobar que sus métodos no dan resultado, se hace asesorar por Sandy Fitzwilliam, una exitosa empresaria que había logrado motivar al personal de una compañía manufacturera y conseguido que éste se comportara como si fuera dueño de la empresa.

Sandy y su equipo ofrecieron a Marvin las pautas a seguir por toda organización que desee conseguir empleados facultados. A medida que se va desarrollando la historia, el libro se convierte en un manual que instruye al lector para facultar.

• El reto

El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro.

La forma tradicional de administración en la que los gerentes controlan y los empleados son controlados no es exitosa en el mundo actual. El proceso para cambiar la forma de administrar una empresa no puede iniciarse si la gerencia no cambia su modo de pensar.

Para asegurar que una compañía no se quede atrás ante la competencia, todos sus conceptos, estructura, procesos y acción deben ajustarse a cuatro requisitos organizacionales:

- **Orientada hacia los clientes** En el mercado actual, el éxito comienza por los clientes. Con la sofisticación de los consumidores actuales y la variedad de productos disponibles, cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes está condenada a desaparecer del escenario de los negocios.
- **Eficiente en costos** Las compañías se ven obligadas a hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.
- **Rápida y flexible** Las cambiantes necesidades de los clientes han convertido a las pesadas capas burocráticas en limitantes para el desarrollo de las empresas. En el tiempo que tardan las decisiones en subir por la jerarquía y volver a bajar, los clientes ya se han marchado.

En la actualidad, a los clientes les interesa poco quién esté en la cumbre de la organización. Para ellos, el factor decisivo son los empleados de primera línea con quienes tienen que entenderse. Quieren que las personas con quienes tienen contacto en la compañía (los empleados de primera línea) tomen las decisiones, resuelvan problemas y actúen sin demora.

- **Mejorar continuamente** El aprendizaje durante toda la vida tiene que convertirse en norma de la compañía. Todo el mundo tiene que aceptar la visión de una empresa que hoy debe ser mejor que ayer y mañana, mejor que hoy.

Para eso es necesario ser más magros y ágiles, con menos niveles de administración. Hay que liberar toda la energía creadora inexplorada que hay en la compañía. Todo el personal tiene que ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades. Todos necesitan sentirse **facultados** para realizar el encargo de hacer la compañía más considerada con los clientes y al mismo tiempo financieramente sana.

- **El gerente que da facultades**

A menos que facultar no empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte.

Facultar no quiere decir darle poder a la gente. La gente ya tiene suficiente poder (en el tesoro de sus conocimientos y motivación) para desempeñar magníficamente sus oficios. **Facultar es liberar ese poder.**

No es que la gente en las organizaciones no pueda dar lo mejor de sí, sino que tiene miedo de actuar. La mayor parte de las compañías están organizadas para sorprender a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien.

Para poder ser competitiva, la empresa tiene que ser un lugar donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuánto es capaz.

- **El país de las facultades**

Iniciar el proceso de facultar a los empleados es como emprender el viaje al país de las facultades. Se puede tardar mucho tiempo en llegar y hay muchas pruebas que superar por el camino. Además es una tierra extranjera, no se conoce su idioma ni sus costumbres.

Muchos gerentes que tratan de dar facultades a otros se estorban ellos mismos debido a su manera tradicional de pensar.

Es lógico que ni los administradores ni los gerentes se encuentren, en un principio, preparados para entenderse con una fuerza de trabajo facultada. Eso significa aprender toda una nueva manera de administrar: **dirigir proyectos y equipos funcionales más bien que grupos de trabajo.**

Independientemente de lo que pase, se tardará algún tiempo en llegar al país de las facultades y ese viaje pondrá a prueba a todos en la organización. Los gerentes se impacientarán por la falta de resultados rápidos. Lo único que los sostendrá en su marcha es una dosis enorme de fe y confianza en el viaje. Es decir, **facultar no es una cosa que se haga súbitamente.** Hay que perseverar.

A pesar de que es un proceso largo, existen formas de saber si se está progresando por el camino: en las primeras etapas, los avances serán pequeños pero es importante estar al acecho para detectarlos y celebrarlos. Aun cuando sea difícil saber si se está avanzando, no es imposible medir el progreso. Sólo que hay que encontrar nuevas maneras de buscar las señales.

Además, hay otros beneficios, menos obvios pero significativos y duraderos. Uno de ellos es el sentimiento de ser propietarios del negocio que adquieren los que trabajan en una cultura de facultades.

Otro punto a destacar dentro de este proceso es el temor que sienten los gerentes a perder poder y a perder el empleo. La verdad es que los empleos no se pierden por dar facultades a la gente; lo que pasa es que cambian de naturaleza. En lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, el gerente actúa como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización.

La nueva función de un gerente que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes y entrenar al personal. Todo lo que hace el gerente encamina a los empleados a ser más eficientes. **Ahora es el gerente quien trabaja para los empleados en lugar de trabajar ellos para el gerente.**

Así todos los empleados se convierten en colegas, en asociados, en socios sin importar el puesto que ocupan ya que si se les ofrece un ambiente que les permite hacer de la empresa una gran organización, ellos tienen el potencial de hacer que eso ocurra todos los días.

Al principio del proceso de empowerment todos tienen sus dudas. Esto es natural ya que se les pide que acepten algo que no conocen; no sólo no tienen la experiencia sino que en muchos casos no se le han concedido facultades. Tampoco saben al principio cómo va a operar el proceso. Además no tienen conciencia del provecho personal que les reporta: serán más eficaces y eficientes que antes, se sentirán mejor con ellos mismos, con sus líderes y con su compañía. Se sentirán dueños y facultados.

• La primera clave: Compartir información con todos

Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.

La primera clave consiste en compartir con todos información sobre cómo anda el negocio: utilidades, desperdicio, presupuestos, participación de mercado, productividad, defectos, etc.

El gran problema para aplicar esta primera clave es la diferencia percibida en las posiciones de las personas que viene desde la época jerárquica: los gerentes piensan que esto los llevaría al caos y la anarquía. Esta división entre superiores y subalternos ya no es muy útil en las organizaciones comerciales. Hoy el éxito depende del trabajo en equipo.

Los líderes que no están dispuestos a compartir información con sus empleados nunca los tendrán como socios para manejar con éxito la compañía y no tendrán jamás una organización facultada. Cuando la información se retiene, todo el mundo empieza a hacer toda clase de conjeturas y cavilaciones. Los empleados sienten que no les tienen confianza y no hay **mejor manera de demostrarles que sí se les tiene confianza** que compartiendo con ellos la información delicada. Esto **les estimula para actuar como si fueran dueños de la empresa.**

Quienes carecen de información no pueden dirigirse a sí mismos ni tomar decisiones correctas. Además, la necesitan para entender realmente el negocio y los resultados de su rendimiento. **Ayuda a las personas a ser más responsables.**

Compartir lo que antes ha sido información confidencial sobre rendimiento, utilidades y verdadera participación de mercado hace que los empleados comprendan que trabajan en un lugar seguro para pensar y ejercer sus verdaderas capacidades y conocimientos. **Les permite entender la situación actual en términos claros.**

En la mayoría de las organizaciones las metas se fijan en la cumbre y se pasan a los de abajo. Los empleados no se sienten comprometidos porque no tuvieron parte en formularlas.

- **La segunda clave: Crear autonomía por medio de fronteras**

Facultar no significa que se necesita menos estructura sino que se necesita un tipo diferente de estructura. Los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos.

Sin normas que sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, porque tienden a retornar a lo que les es familiar.

La creación de autonomía mediante fronteras se basa en información compartida. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Existen 6 áreas de fronteras que crean autonomía:

- **Propósito** ¿En qué negocio está usted?
- **Valores** ¿Cuáles son sus guías operativas?
- **Imagen** ¿Cuál es su visión del futuro?
- **Metas** ¿Qué, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?
- **Papeles** ¿Quién hace cada cosa?
- **Estructura organizacional y sistemas** ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

La manera de crear una visión convincente es pintar un cuadro del futuro, una imagen que aclare el propósito de su organización e ilumine los valores guías. Todas las personas traducirán la visión en papeles y metas que tienen significado para ellas personalmente.

El proceso de fijación de metas enfoca las energías. Sin metas claras las personas desperdician energía. A menudo hay diferencia entre lo que las personas creen que deben de estar haciendo cada día y lo que su jefe cree que deberían hacer.

No debe dejar de hablárseles a los empleados de las cosas sino cambiar la manera como se les habla a fin de hacer que se sientan más como socios que como empleados a quienes se les ordena lo que deben de hacer.

La visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el factor decisivo. A partir del proceso de los valores, a toma de decisiones se hace más rápida y más fácil. Se tienen un conjunto de valores compartidos para guiarse.

La estructura y sistemas encajan de la siguiente manera: la visión le dice las cosas que se deben hacer, mientras que su estructura y sistemas, junto con papeles y metas definidos, aseguran que las cosas se hagan bien.

- **La tercera clave: Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos**

Facultar proviene de enseñar a otros cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros

Cuando uno termina de aplanar una organización eliminando empleados, contratando servicios por fuera y suprimiendo niveles gerenciales intermedios no queda más que una burocracia más pequeña. La toma de decisiones todavía se hace arriba en la jerarquía.

Esto debe cambiar a una responsabilidad que sería de todos pero no es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas unas de otras. Se debe depender de personas que trabajen juntas en equipos. En un equipo los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los

demás.

La solución está en lograr que los equipos hagan gran parte del trabajo que antes correspondía a la gerencia: evaluar información de toda la compañía, analizarla, resolver qué se debe de hacer y traspasar las decisiones a otros. El personal debe aprender a trabajar en equipos autodirigidos y tomar decisiones y ejecutarlas. Hasta el más bajo nivel deberá asumir responsabilidades que tradicionalmente son gerenciales.

Un equipo autodirigido es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de un proceso o producto: planean, ejecutan y dirigen el trabajo. Si el equipo es de alto rendimiento, no se sabe quién es el jefe. Todos comparten por igual las responsabilidades. El liderazgo del equipo puede rotar, pero el grupo decide cómo.

En una operación jerárquica cada uno se limita a cumplir con su propio oficio pero nadie se toma el trabajo de ayudar a los demás.

Las guías y estructuras son indispensables al principio del viaje de facultar. Los gerentes deben enfocar su liderazgo directivo no en decir a sus empleados lo que deben de hacer sino en desarrollar las destrezas que los capacitarán para funcionar por su cuenta como equipo.

La insatisfacción es un paso natural del proceso por eso hay que entrenar al personal en destrezas de equipo.

El compromiso y el apoyo deben venir desde la cumbre para dar a los individuos la oportunidad de dar de sí todo lo que pueden y ayudar a la organización a llegar al máximo de lo que es capaz.

• Las tres claves de interacción dinámica

Los empleados facultados llegan al trabajo llenos de entusiasmo y proponen nuevas maneras de hacer el trabajo más rápidamente, a menor costo y con mejor calidad.

Las tres claves para facultar son fáciles de entender pero difíciles de llevar a la práctica de todos los días. Las tres claves hay que verlas como operando en interacción dinámica unas con otras.

• Dar a todos información para actuar

Los empleados facultados tienen toda la información para tomar cualquier decisión importante que haya que tomar para servir al cliente, asegurar la calidad y realizar una utilidad para la compañía.

Cuando se cometen errores se tiene una oportunidad para aumentar el rendimiento. Echar la culpa mata el espíritu de innovación. Las personas no pueden innovar mientras están ocupadas tratando de protegerse. El permiso para correr riesgos, cometer errores y cuestionar la manera como se han venido haciendo las cosas en el pasado, da a los empleados libertad para aprender y para utilizar su talento.

Cambiar la definición de un error a una oportunidad de aprender estimula a las personas para pensar y controlar su propio desempeño. Para seguir mejorando tienen que cometerse errores.

Además, muchas veces, el empleado encubre sus errores cuando sabe que se le va a culpar. Esto limita la información que proviene del error, información de la cual todos podrían aprender.

La organización no puede aprovechar la totalidad de las capacidades de los empleados si éstos no se sienten seguros, libres para experimentar y armados de toda la información de que dispone la gerencia.

En una organización facultada, el poder que da la posición significa muy poco. Se confía en la experiencia, en las relaciones y en que las personas asuman la responsabilidad de sus actos.

• Las fronteras son guías para la acción

Cuando los empleados disponen de la información para entender su situación corriente, las fronteras ya no parecen limitaciones sino guías para la acción. Cuando la visión está clara, todos saben dónde encajan en la perspectiva grande su oficio y su trabajo en tareas individuales.

En el pasado los empleados han estado acostumbrados a trabajar dentro de una estructura, pero la estructura era inhibir la acción, para limitar la libertad de pensar y asumir riesgos y para corregir los errores castigando a los responsables.

Las nuevas reglas y fronteras que estimulan el sentido de responsabilidad, propiedad y facultad.

Los empleados no pueden pasar de la noche a la mañana de un ambiente controlado a libertad y autonomía completas.

Los gerentes deben empezar con un liderazgo fuerte y claro y pasar poco a poco a un estilo más de apoyo y delegación de funciones.

En el proceso de facultar no hay nada estático. Las fronteras continuarán evolucionando. La evolución vendrá de toda la organización. Los empleados establecerán metas para sí mismos y para sus compañeros. Utilizarán los equipos más eficazmente y sugerirán nuevos papeles y mejoras.

• Permitir a los equipos que sean autodirigidos

Se tienen cuatro reglas básicas:

- Poner a los clientes primero y ante todo en las acciones
- Ver por los intereses financieros de la compañía.
- Ser flexibles al tomar decisiones de calidad.
- Mantener a los demás de la compañía informados

Cuando los empleados están facultados no miran hacia arriba en la jerarquía en busca de soluciones; asumen la responsabilidad de resolver ellos mismos los problemas a medida que ocurren.

En las diferentes etapas de facultar a los empleados se necesitan distintas clases de liderazgo:

- etapa de orientación: liderazgo fuerte y claro
- etapa de insatisfacción: continuo liderazgo fuerte y claro y apoyo
- Resolución: apoyo al equipo y facilitar su funcionamiento

Los beneficios de los equipos autodirigidos son:

- aumento de satisfacción en el empleo.
- cambio de actitud de tener que hacer a querer hacer
- mayor compromiso de los empleados
- mejor comunicación entre empleados y gerentes
- proceso más eficiente de toma de decisiones
- calidad mejorada
- costos de operación reducidos
- organización más rentable.

♦ Persistir en su fe en las facultades

Para poder facultar a los empleados es necesario despojarse del poder y sin embargo seguir siendo responsable.

Es importante entender que el viaje de facultar empieza con dirección durante la etapa de orientación y requiere que uno agregue apoyo a sus esfuerzos a medida que se inicia la insatisfacción natural. Toda vacilación en cuanto a este momento puede ser desastrosa.

- **Plan del juego de facultar**

Facultar no es magia, consiste en unos

pocos pasos sencillos y mucha perseverancia

Conclusión

Las empresas se han orientado tradicionalmente a la producción y han sido regidas por jerarquías organizacionales dónde las posiciones gerenciales se encargan de la toma de decisiones y los empleados de línea de llevarlas acabo.

Hoy en día, el panorama es diferente: los clientes son sofisticados y existe una gran variedad de productos. La ventaja competitiva en la actualidad está determinada por la calidad del servicio.

Cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes, está condenada a ser desplazada del mercado. Los clientes no quieren respuestas futuras, sino soluciones inmediatas a sus problemas. El empleado debe estar facultado para tomar decisiones, resolver problemas y actuar sin demora.

Esto se logra a través del empowerment o empoderamiento. Empoderar ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy. Sin embargo, el proceso de facultar a los empleados puede ser largo ya que se enfrentan diversos obstáculos, tales como: el miedo de los gerentes a ser desplazados, la inseguridad de los empleados y el miedo a tomar decisiones incorrectas.

Este proceso tiene diferentes etapas y está basado en tres pautas claves: Compartir la información con todos, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

Compartir la información con todos

Crear autonomía mediante fronteras

Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos