“LAS NUEVAS HABILIDADES SOCIALES Y LABORALES DEL LÍDER”

KEN BLANCHARD

COMETARIOS AL PREFACIO

Uno de los cambios que han sido mejor recibidos es el llamado facultamiento (Empowerment), ya que los empleados facultados dentro de una organización se benefician a si mismo y a la organización. y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo.

Los empleados facultados, aportan mejores ideas e iniciativas al trabajo, actúan con responsabilidad. En la actualidad el Modelo del gerente que controla ya no sirve, actualmente tanto los gerentes como los colaboradores tienen que aprender a no ser burocráticos.

EL RETO

En nuestro punto de vista la historia de Marvin gerente de una empresa que había tomado el puesto desde hacia poco más de un año, se podría decir que es típica en estos tiempos modernos; en ese tiempo dicha empresa tenía serios problemas y con su estilo “revitalizador” había adquirido una buena reputación. Sin embargo, se veían venir tiempos no muy buenos lo cual de alguna forma lo empezaba a fastidiar, sobre todo por detalles que le sugiriese un consultor que la junta directiva le indico contratar. Uno de los letreros que dicho consultor le obsequio decía: **El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro.**

Definitivamente se comentan varios aspectos relevantes entre los cuales hace hincapié en que lo primero que tiene que cambiar es el modo de pensar de la gerencia.

Así mismo se determina que si no hay cambios en la compañía esta se quedará atrás en la competencia, por lo que se deben ajustar a cuatro requisitos organizacionales:

La compañía debe ser:

1. Orientada al cliente.
2. Eficiente en costos.
3. Rápida y flexible.

4. Mejorar continuamente.|

1. Orientada hacia los clientes.

El cambio debe ser orientado a los deseos y necesidades del cliente, cualquier organización que no cumpla con esto esta condenada a ser de segunda clase e incluso tiende a desaparecer.

2. Eficiente en costos.

En esta parte se ve que las compañías deben hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.

3. Rápida y flexible.

Marvin se queja, puesto que prefería el viejo paradigma en que la toma de decisiones dependía de la jerarquía y le da oportunidad al gerente de enfrentar personalmente los problemas, sin embargo, el tiempo que conlleva a este estilo de toma de decisiones es mucho, tal que cuando la solución llega, el cliente ya se fue. Aquí nos indica la importancia del facultamiento, de tal manera que el empleado de primera línea debe tomar las decisiones, cuanto más rápida mejor.

4. Mejorar continuamente.

Todo el personal debe ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades

EL GERENTE QUE DA FACULTADES.

En esta sección Marvin se muestra realmente preocupado, pues lee en un artículo que el facultar si da resultados, solo se necesita un poco de tiempo, ya que, si la gente no tiene experiencia en la toma de decisiones, no sabrá como proceder.

El artículo era escrito por un gerente de una empresa textil llamado Sandy Fitzwilliam, al cual se le atribuía el mérito de haber formado personal altamente motivado y donde dicho personal se comportaba con un alto grado de responsabilidad, como si fueran dueños de la empresa.

A lo anterior Marvin se resistía a pedir ayuda, puesto que como muchos hombres con poder no se atreven a pedir instrucciones, de lo cual un claro ejemplo de desesperación de su forma de proceder lo vivía su esposa, cuando se perdía solo como último recurso paraba para pedir ayuda. Cual fue su sorpresa que cuándo se decidió a pedir ayuda para poder hacer rentable la compañía quien resulto ser Sandy Fitzwilliam era mujer y pues bueno no le quedo otra más que pedir su ayuda.

Marvin le plantea su problema en el cual los empleados no responden al supuesto facultamiento que les han dado en su empresa y rápidamente Sandy le hace una analogía con la cuál le demuestra que los empleados no tienen la culpa sino el propietario, ya que no logro hacer que los empleados se sientan motivados.

Facultar no quiere decir darle poder a al gente – explico ella - . La gente ya tiene suficiente poder (en el tesoro de sus conocimientos y motivación) para desempeñar magníficamente sus oficios. Nosotros definimos facultar como liberar ese poder.

“LAS NUEVAS HABILIDADES SOCIALES Y LABORALES DEL LÍDER”

“KEN BLANCHARD”

Hay todavía demasiados lideres que tienen que quitarse de la cabeza la idea de que la gente se dirige a su trabajo todas las mañanas preguntándose como se las arreglara para hacer lo menos posible ese día.

La mayor parte de las compañías están organizadas para pillar a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien.

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

A lo anterior Marvin hizo la siguiente reflexión.

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

EL PAIS DE LAS FACULTADES.

En esta sección Fitzwilliam le comenta a Marvin que va a emprender un viaje al País de las Facultades, a lo cual Marvin comenta que le suena como una tierra distinta, donde las costumbres de los habitantes no son las mismas con las que el fue formado, es como una tierra extranjera. Marvin le comenta que básicamente esperaba por decir una receta de cocina de cómo facultar a la gente; de una manera muy profesional Sandy le hizo ver que no sería prudente darle alguna información y decirle “Vaya hágalo”, puesto que es como un idioma desconocido para usted y su personal, inclusive para sus gerentes el facultar será una manera diferente de administrar. Recuerde “Facultar no quiere decir darle poder a la gente; la gente ya lo tiene”, **La gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación. Facultar es liberar el poder.**

En esta sección Sandy nota también un dejo de preocupación en Marvin, a lo cual le comenta que no se preocupará, que los empleos no se pierden por dar facultades a la gente, lo que cambia es la forma de ver las cosas, ahora en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, uno actúa como lazo de unión entre los empleados y la organización.

Todo lo que un líder debe hacer se encamina a ayudar a los empleados a ser más eficientes. Ahora trabaja un o para ellos en lugar de que trabajen ellos para uno.

Sandy lo canaliza con sus colegas para que le puedan explicar mejor toda la metodología que se aplica en su empresa.

COMPARTIR INFORMACION CON TODOS

Al encontrarse Marvin en el centro de Respuestas de Facturación quedo sorprendido al observar que todo parecía una operación estándar, con la misma clase de equipos que usaba en su propia compañía, así como gente similar a la de él.

Lo aborda Robert Borders y lo recibe amablemente y se pone a sus órdenes, Marvin le indica que su deseo es hacer preguntas sobre el proceso de facultar al personal ya que esa es su meta y manifiesta tener dudas ya que el ha fracasado en ese intento.

Robert le contesta que no se preocupe ya que suele suceder, debido a que al personal se le pide que acepten algo que no conocen, o no tienen experiencia y tampoco se le han concedido facultades y principalmente ignoran como va a operar el proceso. Al inicio la gente se pregunta que provecho personal les

reporta, por lo que al principio desconfían debido a que han aparecido y desaparecido tantos programas ilusorios, que la gente cree que este es otro más y no comprenden que lo que se persigue es que cada gente utilice su potencial y que esto requiere tiempo para lograrlo ya que las creencias cambian lentamente.

Al lograrlo la gente nos sentimos mejor, somos mas eficaces y eficientes que antes, nos sentimos mejor con nosotros mismos, con nuestros líderes y con nuestra compañía, nos sentimos dueños y nos sentimos facultados.

Para lograrlo nos dieron INFORMACION, sobre como anda el negocio, utilidades, desperdicios, presupuestos, participación de mercado, productividad, defectos y todo lo demás.

Por lo anterior se hizo una tarjeta para el personal que dice: “**La primera clave es compartir información con todos**”.

Esto implica que los lideres son los primeros que deben convencerse de que se puede lograr el facultamiento, de lo contrario será solo un intento de cambio, la diferencia percibida en las posiciones de las personas, que viene desde la vieja época jerárquica, es división entre superiores y subalternos, que no es útil en las organizaciones actuales. Hoy el ÉXITO depende del TRABAJO EN EQUIPO.

Todo LÍDER que no quiera compartir información con sus empleados, nunca los tendrá como SOCIOS para manejar con éxito la compañía y no tendrá jamás una organización facultada. Por tal razón, todo líder tiene que dar la batalla contra el hábito y la tradición en lo íntimo de su corazón, todo líder tiene que dar el salto de fe, el lugar más crucial donde tiene que ocurrir el cambio es dentro de uno mismo.

Suele llamarse a los lideres resistentes al cambio como personas que se ven atrapados en lo que se llama el Gran Giro a la Izquierda, que no es mas que el enorme Colapso Universal de las fronteras tradicionales que esta ocurriendo debido a la súbita explosión informática, por lo que para los líderes que se desarrollaron en una tradición distinta, es difícil compartir toda la información. Por lo que se necesita darse valor, no hay que esperarse hasta que se sienta uno cómodo, hay que dar el salto de fe y hacerlo, incluyendo lo que llamamos información reservada, que de hecho no existe., ya que el tenerla implica que no existe CONFIANZA. El dar información abierta y transparente para todo mundo es para propiciar que todos utilicen sus conocimientos y habilidades.

Si los miembros de una organización no sienten que se confía en ellos, la toma de decisiones eficientes se paraliza. La gente no se siente facultada y por consiguiente NO actúa como facultada:

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

De esto se desprende que quienes carecen de información no pueden dirigirse a sí mismos ni tomar decisiones correctas. Quienes tienen información sí pueden.

Es por ello que cuando los empleados carecen de la información necesaria para entender realmente el negocio y los resultados de su rendimiento, no trabajan con

un sentido básico de confianza. **La información es la moneda para adquirir responsabilidad en el país de las Facultades**. Todo líder quiere tener en su organización colaboradores responsables y confiables, por lo que la forma de tenerlos es **confiándoles la información**, esto **significa acción**, **no palabras o sonrisas**. Hay que demostrarles que se confía en ellos dándoles toda clase de información, aun la más delicada, con lo anterior se logra que el personal se sienta seguro para pensar y ejercer sus verdaderas capacidades y conocimientos.

Si la información es lo primero, donde se quedan las metas; las metas siguen siendo importantes. En la mayoría de las organizaciones las metas se fijan en la cumbre y se pasan a los de abajo, por lo que los empleados no se sienten comprometidos debido a que no tomaron parte al formularlas.

Por lo anterior hay que acabar con la idea de la jerarquía tradicional de que todo el talento esta en la cumbre de la organización. Lo primero que se debe hacer es crear un clima de confianza. Una vez que se comparte la información y el personal emprende el camino hacia el País de las Facultades, la fijación de metas adquiere verdadero significado, por lo que **hay que tener en cuenta que se debe compartir la Información** con Todos:

- Es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.
- Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
- Es la manera de crear confianza en toda la organización.
- Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
- Ayuda a las personas a ser más responsables.
- Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Debido a que por sí sola la información no es suficiente, para facultar a las personas hay que liberarlas, no limitarlas con reglas. Probablemente hemos escuchado algo acerca del facultamiento, y la experiencia nos dice que el **conocimiento** de ella es **“cero”**, por lo que para no perderse se requiere una estructura y esta es:

La Segunda Clave es Crear Autonomía por medio de fronteras.

Lo anterior se debe porque todo individuo debe aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos; esto quiere decir que sin normas que sirvan de guía a los empleados, vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, o sea, vuelven otra vez a lo que les es familiar.

Así es. Las Fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección, es como un río, si le quitaran sus orillas, ya no sería un río. Su ímpetu y dirección desaparecerían. Y sucede lo mismo con el personal, ya que la energía de estos debe tener dirección e impacto. Por lo anterior se tienen las siguientes recomendaciones para crear fronteras:

Áreas de fronteras que crean autonomía

- **Propósito**: ¿En que negocio está usted?
- **Valores**: ¿Cuáles son sus guías operativas?

- **Imagen**: ¿Cuál es su visión de 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?

Como se observa hay fronteras y estructura que crear, pero no hay que hacerlo todo al mismo tiempo, ni seria posible, hay que hacer las cosas a medida que se van necesitando, se recomienda empezar Creando una Visión convincente y que comprenda las primeras 3 áreas de fronteras enunciadas anteriormente. La manera de crear una visión convincente es pintar un **cuadro del futuro**, una imagen que aclare el **propósito** de su organización e ilumine sus **valores** guías.

A continuación, se hace necesario hacer intervenir al personal para aclarar la visión de futuro, involucrando a todos los departamentos para que traduzcan la visión en papeles y metas que tengan significado para ellos personalmente. A esto se le llama Definir el Cuadro Pequeño.

Esto se comprende fácilmente con una analogía. Si pensamos en un rompecabezas. La organización es el gran cuadro, que uno termina cuando coloca todas las fichas en su lugar. El papel especifico que cada persona tiene que desempeñar para alcanzar la visión es como una pieza individual del rompecabezas. Cada pieza tiene un cuadro pequeño que contribuye a formar el cuadro grande.

En términos de nuestra organización, cada papel tiene su propio cuadro pequeño. Debido a esto, el cuadro pequeño de cada persona es muy importante. Es una traducción del cuadro grande a las acciones específicas que un asociado ejecuta. Esas acciones se encaminan al cumplimiento de la meta. Para que los asociados sean eficientes, es preciso que vean tanto el cuadro grande como su propio papel para alcanzarlo.

Por lo anterior el proceso de fijación de metas enfoca las energías, ya que, sin metas claras, las personas desperdician energía. Se recomienda hacer un planificador de diez prioridades. Como a menudo hay diferencias entre lo que las personas creen que deben estar haciendo día a día, y lo que su jefe cree que debiera hacer, se recomienda que cada uno haga una lista y que comparen conjuntamente la prioridad de las cosas de las dos listas. Una vez acordadas las prioridades se detectan incluso falta de recursos y sobrante de otros, así como de retrabajos. Con esto se logra que los asociados se sientan verdaderamente como socios y no como empleados a quienes se les ordena lo que deben hacer.

La experiencia indica que sin metas claras que se verifiquen constantemente, los empleados no pueden desempeñarse bien, ni sentirse bien, ni sentirse facultados. Esto propicia que personas sumamente capaces y creativas pierdan tiempo en actividades menos importantes, creyendo todo el tiempo que están haciendo lo que se espera e ellas. Por lo anterior:

La Visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el factor decisivo.

Los Valores son elemento clave de una Visión convincente. Cuando iniciamos la jornada al País de las Facultades encontramos que teníamos que aclarar nuestras creencias fundamentales y traducirlas en Valores de aceptación general. Las primeras sostienen la Visión, los segundos la convierten en realidad. Una organización no tiene realmente valores hasta que los asociados que trabajan en ella verifiquen la declaración de fe como la manera de operar.

Esto se logra por taller de capacitación con temas como “Yo tengo un ideal” donde se involucren por grupos de trabajo, donde se consulte al personal, que sientan que ellos son los que al final logran el resultado y hacer que se casen con los valores vía convencimiento personal. Al apoyar los valores se logran reglas que nos permiten crear diálogos entre departamentos. Este proceso de validación da como resultado el alinear a los empleados de la organización y orientarlos a un fin común.

A partir del proceso de valores, la toma de decisiones se hace más rápida y más fácil, ya que se tiene un conjunto de valores compartidos para guiarse. Si no hay acuerdo sobre una regla, no se puede enfocar la energía sobre un propósito. Todas las partes de la Visión convincente tienen que integrarse.

La visión 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.

Hay que tomar en cuenta que las estructuras organizacionales y los sistemas que están vigentes pueden obstaculizar el proceso de facultar a las personas para mejorar. Y no olvidar que las políticas que se adoptaron para una organización a base de control, no funcionan en una empresa de personal facultado.

Por todo lo anterior se determina que la primera clave que es compartir la información, sirve para iniciar el proceso. De aquí surgen infinidad de cuestionamientos tales como: ¿Qué cosa me corresponde a mí resolver? ¿Cómo me van a responsabilizar? ¿Cuales son las nuevas Reglas?..... por lo que se concluye que estas interrogantes son el resultado de la incertidumbre. El cambio trae siempre muchas dudas. Pero en un ambiente de información compartida, donde las personas operan con confianza, la incertidumbre es una cosa que se puede manejar comunicando, obteniendo acuerdo, y actuando. Esas preguntas son la manera de pedir aclaración sobre las nuevas fronteras. Esto requiere tiempo y mucho camino por andar. Es como un gran viaje. Y no tenemos que hacerlo todo al mismo tiempo.

Crear autonomía mediante Fronteras.

- Se basa en información compartida
- Aclara la Visión. (cuadro grande) con retroinformación de todos
- Ayuda a traducir la Visión en papeles y meta (cuadros pequeños)
- Define Valores y Reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros, la toma de decisiones se facilita
- Desarrolla estructura y procedimientos que facultan a las personas
- Nos recuerda que se trata de un viaje

La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

“**Facultar no es magia; sólo algunas ideas sencillas y mucho Trabajo Inteligente**”

Marvin comenta a Billy Abrams que ha ido para aprender algo sobre la tercera clave del sistema para facultar y comentan lo duro que es tener que eliminar empleos, sin embargo, Marvin agrega que es absolutamente necesario para sobrevivir y prosperar como organización, atender a clientes con el menor número de niveles administrativos.

Cuando uno termina de aplanar una organización suprimiendo niveles gerenciales intermedios. Se tiene a la alta gerencia mas cerca de donde está la acción, se tienen supervisores con un tramo de control más amplio y gente resentida para ejecutar decisiones tomadas por otros con información reservada; ¿Cómo se remplaza la vieja jerarquía en término de toma de decisiones?

Un equipo autodirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin.

Facultar, proviene de enseñar a otras cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros.

- Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados
- Los empleados no empiezan sabiendo como trabajar en equipos autodirigidos
- La insatisfacción es un paso natural del proceso.
- Todos tienen que desarrollarse en destrezas de equipo
- Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre.
- Equipos con información y destrezas pueden remplazar la vieja jerarquía.

Marvin en la oficina de Sandy comenta si las tres claves que ha aprendido para facultar aunque suenan bien ¿funcionan? ¿son factor decisivo del rendimiento o los resultados? **Repasando las tres claves para facultar.**

1.- Compartir la información con todos.

2.- Crear autonomía por medio de fronteras.

3.- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

Cuando se ha comprendido las tres claves para facultar y el sistema donde se tiene la línea tradicional de autoridad, existe la duda de que si efectivamente mejoran el rendimiento y la satisfacción de los empleados a lo que Sandy comenta que desde que iniciaron el proceso de facultar la calidad de producción ha superado 99.99 por ciento mientras que los costos han bajado de 10 a 15 % todos los años. El impacto en los empleados ha sido que se encuentran llenos de entusiasmo y siguen proponiendo nuevas maneras de hacer el trabajo más rápidamente, a menor costo y con más calidad. Es de importancia mencionar que se deben de cuidar dos aspectos. Primero Las tres claves para facultar son sencillas y fáciles de entender pero difíciles de llevar a la practica todos los días.

Segundo las tres claves hay que verlas operando en interacción dinámica unas con otras. Compartir información es el primer paso crítico. Pero para facultar a los empleados, se necesitan las tres, con una constante variación de énfasis, según se requiera.

Marvin con Elizabeth Meadows. Observa que al contar con información el personal puede tomar decisiones que no afectaran a la compañía. Con dos ejemplos como es de cuando en un supermercado el cajero no tiene la facultad de aceptar un cheque y espera hasta que un supervisor lo verifique y autorice, se manifiesta que la empresa no tiene confianza en su personal y hasta en el cliente. Otro ejemplo es el de un restaurante en donde los empleados consideran que las ganancias son altas y las fallas que cometen o que originan desperdicios no son impactados en los resultados, al tener información de las ganancias reales después de aplicar una encuesta de lo que ellos consideraban y demostrar que las ganancias eran mas bajas, al tener conocimiento se mejoraron las ganancias al existir menos errores en todos los involucrados y se incremento el reparto de utilidades.

LAS FRONTERAS SON GUIAS PARA LA ACCION

Por el camino, Elizabeth empezó a explicar como los diversos tipos de estructura asumen nuevos significados en una organización facultada.

Cuando los empleados disponen de la información para entender su situación corriente, las fronteras ya no parecen limitaciones sino guías para la acción.

La gerencia y los empleados informados en toda la compañía trabajan juntos para desarrollar el cuadro grande, lo mismo que sus cuadros pequeños. Cuando la visión está clara, todos saben donde encajan en su oficio o en sus tareas individuales.

Por ejemplo:

La semana pasada, continuo Elizabeth, yo volví a una tienda para cambiar una blusa porque le faltaba un botón. No tenía ninguna otra de mi talla, de modo que la vendedora sacó una caja de botones, encontró uno exactamente igual y se lo pego a la blusa allí mismo, inmediatamente. Mientras tanto, yo di una vuelta por la tienda y terminé comprándome otra blusa. Ambas salimos ganando, yo y la tienda.

No solo era aquella empleada una gran vendedora sino que la preparación que había recibido, le había dado fronteras que la facultaban para ayudarme.

Eso es como lo que me dijo Billy Abrams sobre crear equipos autodirigidos. Los gerentes tienen que empezar con un liderazgo fuerte y claro, y pasar poco a poco a un estilo más de apoyo y delegación de funciones.

-Sí – afirmó Elizabeth-. Hay aquí una Paradoja. Se necesitan reglas y estructura para que los empleados se sientan cómodos al principio durante el cambio; pero no son las viejas reglas y estructura que dominaban la vida jerárquica. Estas nuevas fronteras tienen que demostrar los valores que sustentan nuestro esfuerzo de facultar.

-Otra vez – dijo Marvin – necesito un ejemplo.

Esta bien. le daré un ejemplo que demuestra nuestro valor de “recuperación”. Habíamos despachado a un cliente algunos componentes, y cuando se armó la

unidad en el lugar de destino encontramos que no cabía en el espacio previsto por el arquitecto. Nuestros empleados habían reunido previamente con este, había visitado el edificio y había seguido las especificaciones al pie de la letra, pero de alguna manera había ocurrido una equivocación. Corregirla nos iba a costar $10,000, que era el total de la utilidad que nos iba a producir ese proyecto.

-un asunto peliagudo – comento Marvin - ¿Cómo le hicieron?

En el pasado – continuo Elizabeth – habríamos dedicado todas nuestras energías para descubrir quien tenía la culpa, si el arquitecto, el cliente o alguna persona en nuestra compañía.

Le aseguramos al cliente que el problema se corregiría. Luego, mientras trabajamos con el contratista y el arquitecto para modificar el espacio y la unidad misma, enviamos gente a tomar cuidadosa nota de todos los cambios. Sus costos y su recuperación.

-¿Cuál fue el resultado final? Me interesa en particular el impacto financiero para la compañía.

Logramos algo más que conservar a un buen cliente. Por la manera como manejamos el asunto, el cliente nos recomendó muy bien con toda una serie de compañías con las cuales hemos venido haciendo negocios desde entonces.

La historia de esa situación dio por resultado una renovación del compromiso en toda la compañía para hacer las cosas bien desde la primera vez. Nos convencimos de que si podemos salir adelante siguiendo nuestras guías a base de valores.

-Marvin- ahora veo cómo los errores son oportunidades para mejorar y utilizar nuestras capacidades, no para recriminaciones.

Dijo Elizabeth, es una cosa esplendida tener la libertad de operar dentro de esta nueva estructura. En el salón de juntas de nuestro equipo verá usted un letrero que dice: “Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados”

En el proceso de facultar no hay nada estático. Las fronteras de que les he hablado continuarán evolucionando, estas tienen que demostrar los valores que sustentan nuestro esfuerzo de facultar, la evolución vendrá de toda la organización. Los empleados se seguirán entrenándose, definirán metas para sí mismos y para sus compañeros. Sugerirán nuevos papeles y mejoras. Utilizarán equipos muchos más eficazmente en algunos casos de lo que al principio se pudo esperar. La libertad de operar dentro de esta estructura con toda la libertad, significa que somos responsables por los resultados que se tengan.

PERMITIR A LOS EQUIPOS QUE SEAN AUTODIRIGIDOS

Marvin se sorprendió de encontrar que Luís Gómez era tan joven y sin embargo parecía muy bien informado. Después de saludarlo, luís; le dijo:

Así que a mi me toca mostrarle a usted algo más sobre como los equipos que se convierten en jerarquía. Este trimestre soy el líder de equipo.

Nosotros operamos con muy pocas reglas de arriba, solo tenemos cuatro reglas básicas:

1.- Poner a los clientes primero y ante todo en nuestras acciones

2.- Ver por los intereses financieros de la compañía

3.- Ser flexibles al tomar decisiones de calidad

4.- Mantener a los demás de la compañía informados

Las reglas provienen de dentro de nuestro equipo. Permítame explicarle como ocurrió eso.

-hace muchos años, - dijo luís – Sandy nos dijo que su objetivo era no solo aplanar la pirámide organizacional sino volverla al revés para las decisiones operativas.

Supongamos que usted tiene dos teléfonos en su escritorio, uno rojo y otro azul. El rojo es una línea directa para comunicarse con el presidente de la junta directiva. El azul es una línea directa a los clientes. Ambos teléfonos suenan al mismo tiempo. ¿Cuál de los dos contesta usted primero?.

La pirámide se invierte solo cuando el empleado puede contestar sin riesgo el teléfono azul primero.

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

¿Cómo respondió su gente a esta nueva responsabilidad?

-Al principio, cuando los empleados se dieron cuenta de que tenían más responsabilidad, muchos dieron a entender por su actitud que no la querían. Manejar esta resistencia al cambio fue una de las funciones críticas del desarrollo que propiciamos.

Los empleados necesitarían nuevas destrezas y diferentes maneras de operar. En suma tenían que aprender a actuar en equipo responsables de la toma de decisiones

- pero todavía me queda una inquietud, dijo – Marvin -, a medida que ustedes desarrollaban esas equipos autodirigidos ¿Cuál era el papel del gerente?.

Esos nos lleva a la segunda cosa que contribuyo a sacarnos del periodo de alta insatisfacción y descorazonamiento: **¡el desarrollo en equipo!.** Los gerentes sabían que debían de comportarse de una manera distinta, y se les exigió desarrollar estas áreas.

Sandy ve el desarrollo de equipos no como una opción sino como un valor y lo hizo obligatorio para todos. Obviamente sandy era una líder que tomaba en serio este desarrollo como la manera de producir el cambio necesario.

Dijo Luis, en nuestro desarrollo aprendimos que los grupos, como los individuos, pasan por varias etapas previsibles en su desarrollo. En cada uno de ellas necesitan distintos tipos de liderazgo.

- Cuéntame algo más sobre las etapas de los grupos – Marvin, y otra vez sacó su cuaderno de apuntes y un lápiz.

Cuando se forma un grupo los miembros siempre se muestran entusiastas, pero no saben como van operar. Esto se llama la etapa de orientación y en ella el equipo necesita de un liderazgo fuerte y claro. Nosotros al principio no hicimos

esto y nuestro equipo rápidamente pasaron a la segunda etapa de desarrollo, la etapa de insatisfacción; en esta los equipos necesitan **continuo liderazgo fuerte y claro**. Pero también de apoyo.

Así es. Durante las etapas iniciales de nuestros equipos, el coordinador en muchas formas actúa como gerente. **Después que el equipo pasa a resolución (la tercera etapa de desarrollo).** Empezamos a rotar el papel del coordinador entre los miembros. La función es de apoyar al equipo y facilitar su funcionamiento.

Encontramos que el papel de coordinador de equipo se hace menos críticos al llegar finalmente **a la etapa de producción.** Un equipo autodirigido actúa para dirigir y apoyar él mismo, el esfuerzo individual.

Marvin resumió,- así que al aumentar las capacidades y aportes de las personas, el todo viene a ser mayor que la suma de sus partes. Pero yo se que la diversidad es difícil de tratar. Son mucho más fáciles si todos piensan lo mismo.

Sin duda alguna. Cada vez que tenemos que tomar una decisión sobre un asunto complejo, debemos asegurarnos de que a todo empleado se le dé la oportunidad de expresar sus opiniones para aprovechar los talentos de cada individuo en la solución del problema.

Cuando se conceden facultades a los empleados y se les da información y fronteras, y en seguida se les desarrolla para operar en equipos autodirigidos, la cosa es distinta.

Estamos mejorando continuamente y los empleados siguen creciendo y adquiriendo nuevas destrezas y habilidades. En efecto, si no continúan creciendo y desarrollándose, encontramos sencillamente que no hay lugar para ellos en nuestra organización y acaban por retirarse.

Beneficios de equipos autodirigidos:

- **Aumento de satisfacción en el empleo**
- **Cambio de actitud**
- **Mayor compromiso de los empleados**
- **Mejor comunicación**
- **Proceso más eficiente**
- **Calidad mejorada**
- **Costos de Operación reducidos**
- **Una organización más rentable**

Ahora entiendo mejor por qué compartir la información era la primera clave para facultar. Por fin he captado como funciona el sistema de facultar y el impacto que puede tener sobre el rendimiento organizacional.

PERSISTIR EN SU FE EN LAS FACULTADES

Cuando Marvin se dirigía otra vez a la oficina de Sandy se sentía muy contento de todo lo que había aprendido.

- Bien, ¿esta usted listo para empezar? – le pregunto Sandy al saludarlo.

- Creo que si, sus colegas me han ayudado muchísimo. Poner en práctica las tres claves parece un verdadero reto.

No hay duda de que usted tendrá que perseverar en su fe en que el sistema de facultar funcionará.

Cuando se inicia la etapa de confusión y descontento, tiene que parecer que nada se puede controlar – dijo Marvin con voz dolorosa.

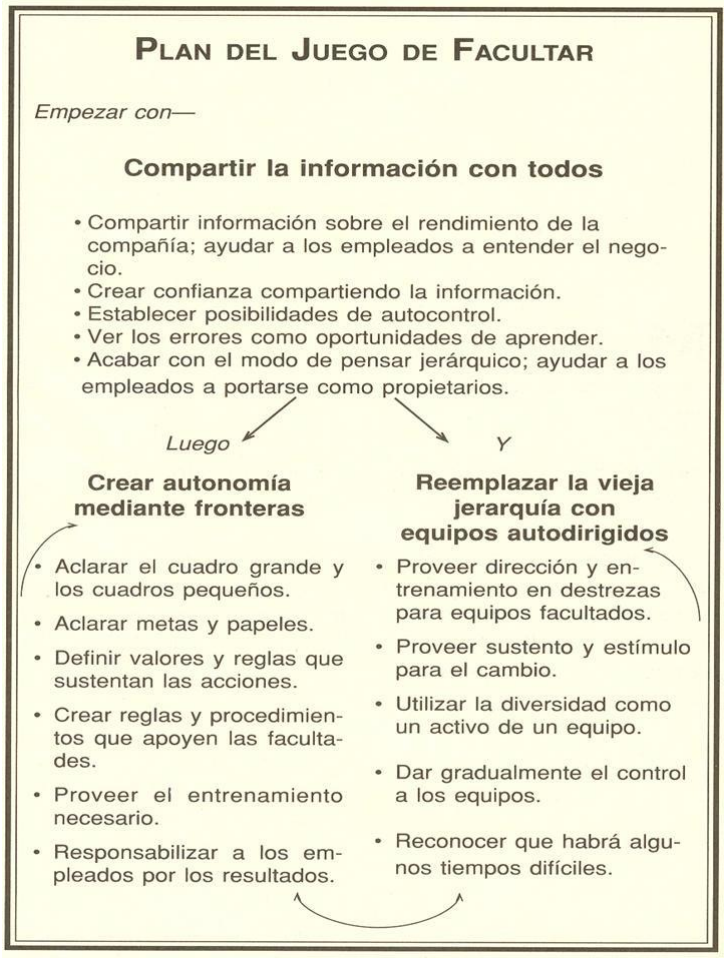
- La realidad es que para poder facultar a los empleados, uno tiene que despojarse del poder y sin embargo seguir siendo responsable. Cosa muy difícil para un gerente.

Los equipos empezaron a tomar importantes decisiones de acción, los individuos se arriesgaron a hablar y presentar sugerencias, y los gerentes actuaron como facilitadotes. Del mismo descontento del vacio de liderazgo nacieron precisamente las facultades que queríamos. La información compartida, las nuevas fronteras y el desarrollo de las destrezas de los equipos empezaron a dar resultados. Cuando parece que nadie conoce la solución, los empleados actúan en formas sorprendentes. Y uno puede convertirse naturalmente en un facilitador que después pasa a ser miembro de un grupo.

PLAN DEL JUEGO DE FACULTAR

Marvin pasó el resto de ese día recogiendo sus pensamientos y preparándose a iniciar el proceso de facultar en su organización.

Finalmente tuvo algo que llamó el plan del juego de facultar. En ese plan se hacia un resumen de las tres claves para facultar y resolvió dar copias a todos, en su compañía. Era una cosa así:



Concluyendo:

- *Es una cosa esplendida tener la libertad de operar dentro de esta nueva estructura, estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados*
- *En el proceso de facultar no hay nada estático. Las fronteras de que se ha hablado continuarán evolucionando, estas tienen que demostrar los valores que sustentan el esfuerzo de facultar, la evolución vendrá de toda la organización. Los empleados seguirán entrenándose, se definirán metas para sí mismos y para sus compañeros. Utilizarán equipos muchos más eficazmente.*
- *Se conceden facultades a los empleados y se les da información y fronteras, y se les prepara, para operar en equipos autodirigidos.*
- *Estar mejorando continuamente y los empleados siguen creciendo y adquiriendo nuevas destrezas y habilidades. En efecto, si no continúan creciendo y desarrollando, sencillamente no hay lugar para ellos en la organización.*
- *Los equipos empiezan a tomar importantes decisiones de acción, los miembros de los equipos empiezan hablar y presentar sugerencias, y los gerentes actúan como facilitadores. La información compartida, las nuevas fronteras y el desarrollo de destrezas de los equipos empiezan a dar resultados. Cuando parece que nadie conoce la solución, los empleados actúan en formas sorprendentes.*
- *Es importante tomar en cuenta que al final de cuentas, todos los colaboradores son personas con sentimientos, pensamientos formas de ser diversas que hacen la riqueza de la organización cuando se les faculta y respalda integralmente.*
- *Es importante no olvidar que, como todo conocimiento e información, se debe cerrar el círculo virtuoso para que sea realmente provechoso. a).- Comprender bien cada uno de los conceptos, b).- Enseñar y compartir estos conceptos en el corto plazo (1 a 3 días) y c).- Ponerlos en práctica.*