

## V. FACULTAMIENTO

### 5.1 Definición de facultamiento

Desarrollar, capacitar e informar a los empleados no es una tarea sencilla, y para lograr que los jefes puedan inculcar a los empleados la nueva filosofía de aprendizaje es importante que primero ellos aprendan a transmitir el conocimiento.

Las organizaciones requieren de personas que tomen decisiones, que tengan capacidad de encontrar soluciones a los problemas que se presenten, que posean iniciativa. A continuación se muestran algunas definiciones de facultamiento:

*“Facultamiento consiste en una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; es vital y energético, global, participativo y duradero; permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces: informa, orienta, asesora, sirve, genera y libera<sup>26</sup>”.* El autor afirma que facultar al empleado es aprovechar sus capacidades y conocer sus límites, incrementar su satisfacción en el trabajo y su productividad, haciéndose cargo de sus responsabilidades.

*“Facultamiento. Se denomina así al proceso de delegar autoridad a los empleados para que tomen decisiones tendientes a lograr la satisfacción de los clientes que atienden o a la obtención de los objetivos establecidos, sin necesidad de recurrir a consultar con niveles superiores, los cuales, dicho sea de paso, están disminuyendo en número<sup>27</sup>.”*

---

<sup>26</sup> Murrell, Kenneth L., Meredith, Mimi. Empowerment para su equipo. Pag. 2. Ed. MacGraw Hill. 2002.

<sup>27</sup> <http://www.une.edu.ve/~jmartine/organizacion.htm#organizacion-contenido>; fecha de creación 08/02/04; fecha de modificación 28/06/2004; fecha de consulta 11/01/2008

Este concepto se enfoca en el poder de tomar decisiones y en el resultado del cumplimiento de los objetivos.

*“Los **empleados** se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.*

*Los **equipos** trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.*

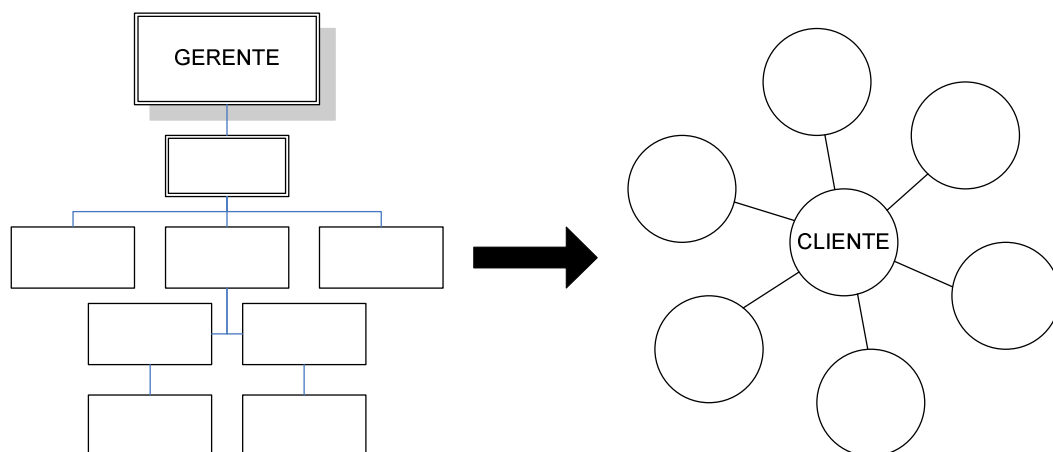
*Las **organizaciones** están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados<sup>28</sup>.”*

El trabajador se siente parte de la empresa, contribuye a su crecimiento, mejora la calidad del trabajo, las relaciones entre compañeros mejora; el facultamiento es un proceso, por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias, de los recursos humanos, creando un mejor ambiente de trabajo para sus integrantes.

La cultura de facultar es un proceso de cambio de una estructura piramidal a una estructura en círculo, donde el elemento principal es el la satisfacción del cliente y a la vez integra a los empleados de la organización. Es así como se reemplaza la vieja estructura piramidal por un círculo, donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de si consiguiendo personas más motivadas y comprometidas con el cliente. La siguiente figura muestra las dos estructuras organizacionales:

---

<sup>28</sup> Scott D. Cynthia, Dennis T. Jaffe. Empowerment, cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo. Pág. 4. Ed. Grupo editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.



**Figura 6. Estructura tradicional a estructura en círculo**

*Fuente: Scott, Cynthia D. y Jaffe, Deniss T. EMPOWERMENT: Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo.*

La siguiente tabla indica las características de las estructuras organizaciones:

<b>La pirámide</b>	<b>El círculo</b>
Las decisiones son tomadas por la alta dirección.	El cliente está en el centro.
Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo.	La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.
Los cambios son muy raros y muy lentos, y normalmente se generan desde arriba.	Se comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
Las comunicaciones y la retroalimentación van de arriba hacia abajo.	El control y la coordinación vienen a través de comunicación continua y muchas decisiones.
La comunicación y los movimientos entre las diferentes divisiones son mínimos.	Algunas veces el cambio es muy rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.
Si usted hace bien su trabajo puede esperar seguridad en el mismo y promociones cuando la organización se expanda.	La habilidad clave de un empleado, y de un gerente, es su capacidad para trabajar con otros.
La atención de la gente se dirige hacia arriba, y la persona que está sobre usted es	Hay relativamente pocos niveles de organización.

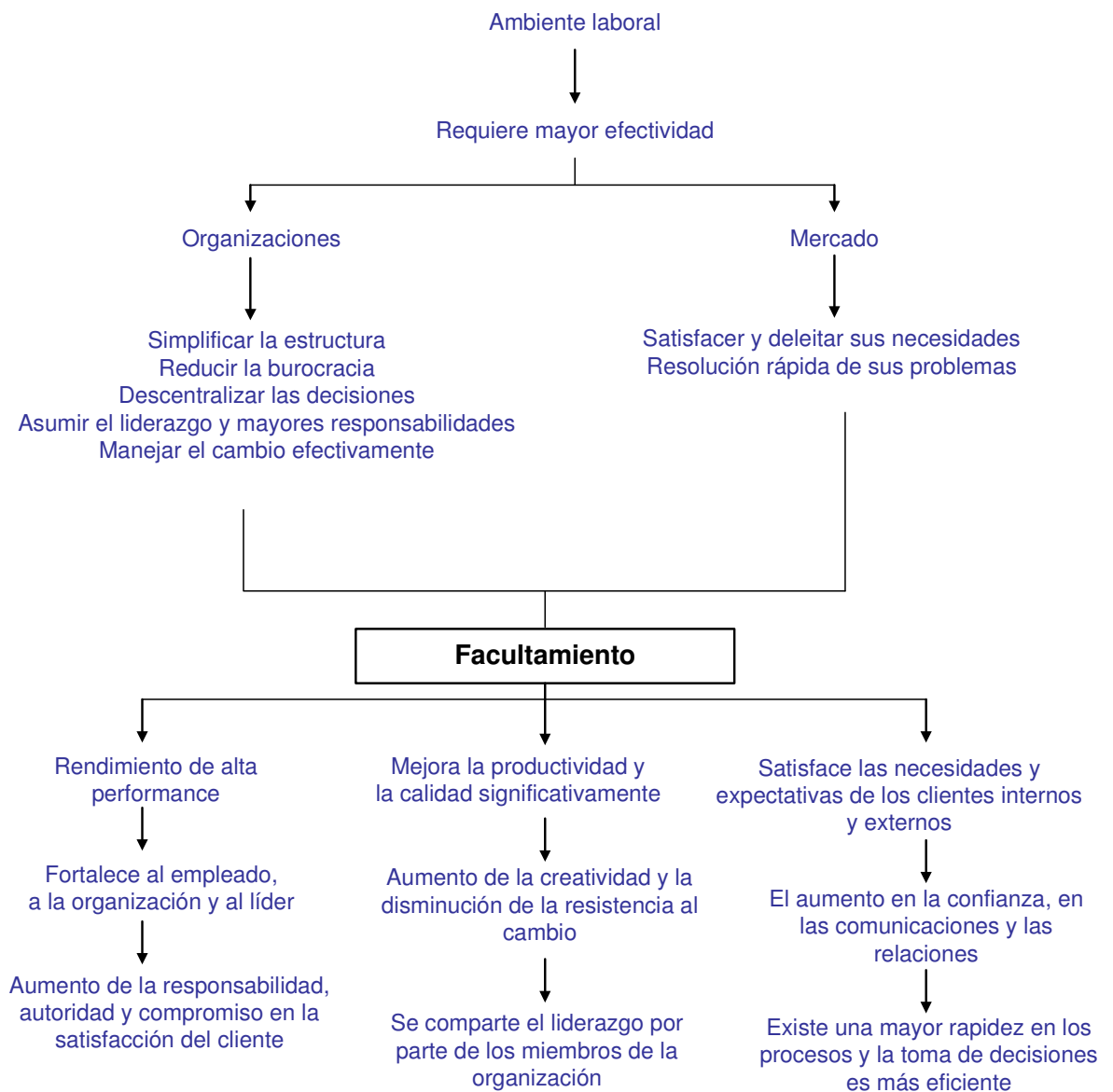
responsable de los resultados que usted alcance.	El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
Los gerentes dicen cómo deben ser hechas las cosas y qué es lo que se espera.	Se espera que los individuos se manejen por sí mismos, y son juzgados por el total de su trabajo; el enfoque es hacia el cliente.
No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.	Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones y dan el facultamiento a sus equipos

**Tabla 6. Características de las estructuras organizacionales**

*Fuente: Scott, Cynthia D. y Jaffe, Deniss T. EMPOWERMENT: Como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo.*

El facultamiento requiere de un liderazgo eficaz para dirigir a la gente en el sentido correcto, y que se identifiquen con los valores, la misión de la organización, y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Todo empieza con la alta gerencia, quien debe de estar convencida que esta es la única forma de administrar hoy en día, de lo contrario nunca se lograra lo que se propone. Esta filosofía es una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

La figura 7, muestra por lo que se debe hacer en la organización y el beneficio que trae por implementar el facultamiento.



**Figura 7. Proceso de facultar**

*Fuente: Gabriela de la Iglesia; <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpykZkuEZuKqzkTGld.php>*

El facultamiento favorece a la organización haciéndola más rentable con clientes más satisfechos, personas más contentas y comprometidas; las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización, en la que van asumiendo una mayor delegación de responsabilidades que le van entregando sus superiores.

## 5.2 Aplicar el Facultamiento

Para aplicar facultar se necesita de los siguientes elementos:

a) **Acondicionar los puestos de trabajo**: consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrolle los siguientes atributos:

- Autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.

b) **Equipos de trabajo**: se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una forma de motivarlos a mejorar la toma de decisiones en cuanto:

- Planificación.
- Organización interna.
- Selección del líder.
- Rotación de puestos.

c) **Entrenamiento**: generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades.

d) **Planes de carrera y desarrollo**: son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida, la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

### **5.3 Facultando a los empleados**

Antes de poner a trabajar a las personas se debe de asegurar de que los siguientes criterios se estén cumpliendo y sino ponerlos en práctica.

Usted como gerente:

#### **1. No saben por que deberían hacerlo**

- a.** Tiene la obligación para con los empleados de hacerles saber por qué deben hacer las cosas por las que la compañía les paga por hacer.
- b.** Explique el beneficio para la organización por desempeñar bien la tarea o el daño que provocan para la organización por desempeñarlas mal y las consecuencias para ellos por su desempeño.
- c.** Detálleles las recompensas personales que obtendrán por desempeñar con éxito esa tarea: mayores conocimientos, más prestigio, oportunidades, recompensas financieras, comodidad, seguridad, etc.; también detalle los castigos por no desempeñar con éxito esa tarea: la pérdida de prestigio, oportunidades, recursos financieros, comodidad, seguridad, etcétera.

#### **2. No saben como hacerlo**

- a.** Designe a una persona que capacite a los empleados mediante manuales, procedimientos estándar y pruebas para asegurarse de que saben hacer su trabajo y no sólo ponerlo junto a su compañero para que aprenda de él a realizar el trabajo.
- b.** Los errores en la práctica son menos costosos que los que suceden en el trabajo real.

**3. No saben que es lo que se supone deben hacer**

- a. Hágalos saber lo que deben hacer, mediante un manual de descripción del puesto, en el que se incluyen las conductas del trabajo, las responsabilidades, lo que debe de hacer y lo que no debe hacer,
- b. como el empleado apoya a otros departamentos con su labor, etc., no importa la cantidad de hojas que necesite el documento, lo que importa es que quede bien señalado lo que el trabajador debe hacer.

**4. Piensan que los métodos de usted no darán resultado**

- a. Cuando implemente mejoras en el área de trabajo demuestre a los empleados que el nuevo método da mejores resultados que el método con el que han trabajado siempre.
- b. Ofrezca pruebas y discútalo con ellos.

**5. Piensan que los métodos de ellos son mejores**

- a. Esta situación se refiere a los empleados que tienen una información errónea del éxito que puede tener el método de ellos en comparación con el de usted.
- b. Cuando se planee un proyecto o se asigne una tarea, pregunte a sus empleados sus ideas y opiniones de cómo debería hacerse.
- c. Si ellos piensan que su método es mejor porque da muy buenos resultados, usted debe prepararse bien para ser convincente en su propuesta y mostrar la relación causa/efecto entre las acciones que pretende llevar a cabo y los resultados esperados. Después compare el desempeño de su método con el método de ellos.

**6. Piensan que hay algo más que es más importante**

- a. Informe al empleado cuales son las cosas que tienen mayor prioridad para que no se enfoque en las de menor prioridad según su criterio.
- b. Clasifique el trabajo conforme a su prioridad o urgencia cuando lo asigne.



- c. Explíqueles a sus empleados con todo detalle porqué una tarea tiene una prioridad más alta en comparación con otra y como identificar cual tarea merece la mayor atención para realizarla.

**7. Para ellos no hay ninguna consecuencia positiva por hacerlo**

- a. El pago que se les da a los empleados no es una recompensa. Las personas se motivan por las recompensas.
- b. Verifique si los resultados obtenidos fueron positivos antes de felicitar a los empleados por su trabajo.
- c. Hay recompensas tangibles (bonos, dinero, trofeos, etc.) e intangibles (felicitación verbal, una palmada en el hombro, una expresión de aprecio o una sonrisa). Las menos costosas y más eficaces son las recompensas intangibles.

**8. Piensan que lo están haciendo bien**

- a. Los empleados no reciben una retroalimentación por parte del jefe acerca de su trabajo, por lo que ellos consideran que lo están haciendo bien.
- b. Proporcionar información en el momento oportuno es obtener resultados positivos.
- c. La retroalimentación a lo largo del día mejorará el desempeño en ese día.
- d. Dé información específica acerca de los resultados o durante el proceso. Use la retroalimentación para prevenir los fracasos.

**9. Reciben una recompensa por no hacerlo**

- a. El gerente debe dejar de recompensar a los empleados incumplidos, que inconscientemente lo hacen y dejan atrás al empleado más eficiente.
- b. Cuando los empleados cometan errores, exija que los corrijan.

#### **10. Reciben un castigo por hacer lo que supuestamente deben hacer**

- a. Los gerentes deben brindar tiempo y confianza a sus empleados, para que ellos se acerquen a dar sus quejas y sugerencias.
- b. Evite tratar mal a sus empleados cuando se acerquen a usted con problemas. También debe dar comentarios positivos, no sólo negativos.
- c. Elimine el castigo o proporcione una recompensa.

#### **11. Anticipan una consecuencia negativa por hacerlo**

- a. Si los empleados tienen miedo, desconfianza o piensan que no lo pueden hacer, ellos mismos anticipan un futuro indeseable o una consecuencia negativa respecto al resultado de su trabajo.
- b. La obligación del gerente es prevenir esta situación informándoles que no hay consecuencias negativas al hacer las cosas que se supone que deben hacer.

#### **12. No hay ninguna consecuencia negativa por su mal desempeño**

- a. Los empleados que siguen teniendo un mal desempeño después de haber hablado con ellos, lo seguirán teniendo a menos de que exista una consecuencia negativa por el bajo rendimiento.
- b. Los gerentes piensan que un castigo para el empleado es suficiente para que recapacite acerca de su trabajo pero talvez el empleado no lo considere un castigo.
- c. Debe ayudarles a mejorar, pero si no queda otro remedio debe aplicar la sanción.

#### **13. Los obstáculos están fuera del control de los empleados**

- a. Un obstáculo interfiere en el desempeño de los empleados porque ellos no saben como afrontarlo, y el gerente piensa que solo son excusas para no trabajar.

- b. La función del gerente es usar la administración preventiva para preparar con anticipación a sus empleados con estrategias y habilidades para vencer los obstáculos que podrían presentarse en el futuro.

#### **14. Las limitaciones personales de los empleados obstaculizan su desempeño**

- a. El gerente cree que el empleado está fallando debido a alguna limitación personal inherente.
- b. Las limitaciones personales se refieren a las limitaciones físicas (la pérdida de alguna extremidad, problemas de la vista, etc.) que son incambiables y que, de hecho, impiden el desempeño en el trabajo.
- c. Una limitación personal no es una deficiencia que sea una función del aprendizaje. Los empleados fallan porque nunca les enseñaron cómo hacer las cosas.

#### **15. Problemas personales**

- a. Los empleados deben evitar que los problemas personales afecten su rendimiento en el trabajo y los gerentes ayudarlos para que eso sólo sea un problema menos de incumplimiento.
- b. A veces será necesario darles el día libre, pero sólo en asuntos personales urgentes.

#### **16. Nadie pudo hacerlo**

- a. El problema es que los empleados no saben hacer lo que usted si sabe hacer, para eso se necesita capacitación.
- b. Si usted les proporciona capacitación y práctica para que hagan las cosas a la manera de usted, ellos también podrán hacerlo.

## 17. El uso de la administración preventiva para asegurar un buen desempeño

Al llegar a este punto, si los empleados siguen sin cumplir con su trabajo, se pone en duda la administración de la organización, pasando así a una administración deficiente.

Los problemas personales podrían disminuir si los gerentes comprendieran que todos los problemas pueden ser razones para sentirse mal, pero que no necesariamente son razones para hacer un mal trabajo. La administración deficiente es la causa de estas razones por las cuales las personas no cumplen con sus obligaciones en el trabajo, la solución es aplicar una buena administración en forma de intervenciones para que desaparezcan esas razones o para evitar que ocurran. El mantenimiento preventivo es una intervención para conservar la eficiencia del equipo y al igual que las máquinas las personas también necesitan mantenimiento. La administración preventiva es esto, son intervenciones en el medio ambiente de trabajo para producir lo esperado o influir en el futuro resultado del desempeño del personal, y que sin intervenciones no se hubiera podido lograr.

La tabla 7 divide las razones del incumplimiento antes y después de haber empezado el trabajo. En las dos listas aparecen tres mismas razones: “piensan que algo más es más importante”, “problemas personales” y “obstáculos fuera del control de ellos”. Los problemas personales siempre están presentes en el día. Las prioridades o urgencias pueden cambiar después de haber empezado el trabajo y siempre habrá obstáculos cuando el trabajador no este capacitado para buscar otras soluciones o bien, para que de él surja la iniciativa de resolverlo.

Antes de iniciar el trabajo		Después de iniciar el trabajo	
A-1	No saben lo que se supone que deben hacer.	D-1	Piensan que lo están haciendo.
A-2	No saben como hacerlo.	D-2	Para ellos no hay ninguna

			consecuencia positiva por hacerlo.
A-3	No saben porqué deben hacerlo.	D-3	Hay obstáculos fuera del control de ellos.
A-4	Piensan que el método de usted no dará resultado.	D-4	Piensan que algo más es más importante.
A-5	Piensan que el método de ellos es mejor.	D-5	Reciben un castigo por hacer lo que se supone que deben hacer.
A-6	Piensan que algo más es más importante.	D-6	Reciben una recompensa por no hacerlo.
A-7	Anticipan consecuencias negativas futuras.	D-7	No hay ninguna consecuencia negativa para ellos por un mal desempeño.
A-8	Problemas personales.	D-8	Problemas personales.
A-9	Limitaciones personales.		
A-10	Obstáculos fuera del control de ellos.		
A-11	Nadie pudo hacerlo.		

**Tabla 7. Razones de incumplimiento**

*Fuente: Ferdinand Fournies. Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deberían hacer y que hacer para corregir eso.*

La tabla 8, tiene dos categorías, qué hacer antes de iniciar el trabajo y qué hacer después de iniciar el trabajo. El antes incluye lo que el gerente hace antes de que las personas inicien el trabajo, para lograr que se desempeñen en forma correcta desde el principio. El después son las cosas que el gerente hace después de que sus empleados han empezado el trabajo con el fin de mantener un desempeño apropiado y que exista un seguimiento desde el principio y el final del proceso.

Qué hacer antes de iniciar el trabajo		Qué hacer después de iniciar el trabajo	
A-1	Hacerles saber qué se supone que deben hacer.	D-1	Proporcioneles información sobre su trabajo, específica y frecuentemente.

A-2	Averiguar si saben cómo hacerlo	D-2	Recompense verbalmente un buen desempeño, específica y verbalmente.
A-3	Hágales saber por qué deben hacerlo.	D-3	Elimine los obstáculos, o proporciónelos a los empleados una estrategia para rodear los obstáculos.
A-4	Convénzalos de que el método de usted dará resultado.	D-4	Hágales saber cuáles son las prioridades del trabajo.
A-5	Si el método de ellos no es mejor, explíqueles de una manera convincente por qué no es mejor.	D-5	Elimine las consecuencias negativas por un buen desempeño, o compénselas con un refuerzo positivo.
A-6	Hágales saber cuáles son las prioridades del trabajo.	D-6	Elimine las consecuencias positivas por un mal desempeño.
A-7	Convénzalos de que no ocurrirán las futuras consecuencias negativas que ellos anticipan por su desempeño.	D-7	Use las consecuencias negativas sólo con un mal desempeño constante (disciplina progresiva).
A-8	Trate de evadir los problemas personales, o asignele el trabajo a alguien más.	D-8	Trate de evadir los problemas personales, o asignele el trabajo a alguien más.
A-9	Verifique que el trabajo no esté más allá de sus limitaciones personales.		
A-10	Verifique que no haya obstáculos fuera del control de ellos.		
A-11	Verifique que eso puede hacerse.		

**Tabla 8. Qué hacer antes y después de iniciar el trabajo.**

*Fuente: Ferdinand Fournies. Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deberían hacer y que hacer para corregir eso.*

El seguimiento es necesario periódicamente como un mantenimiento del desempeño, proporcionando la ayuda y evitando fallas u obstáculos, con el objetivo de mantener el mejor desempeño posible de los empleados, esto es una administración preventiva.

La administración preventiva requiere de tiempo y sólo se debe aplicar cuando y en dónde el desempeño es importante para el gerente o la organización. “*Un buen método de juzgar la importancia es asignarle un valor al costo del fracaso*<sup>29</sup>”, esta es una manera muy sencilla de conocer las áreas más críticas de la compañía para comenzar a mejorarlas.

---

<sup>29</sup> Ferdinand Fournies. Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deberían hacer y que hacer para corregir eso. Pág. 96. Ed. McGraw-Hill.