

Empowerment

Tres claves para que el proceso de facultar
a los empleados funcione en su empresa

Ken Blanchard
John P. Carlos & Alan Randolph

Traducción
Jorge Cárdenas N.

G R U P O
EDITORIAL
norma

Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan,
San Salvador, Santiago de Chile.

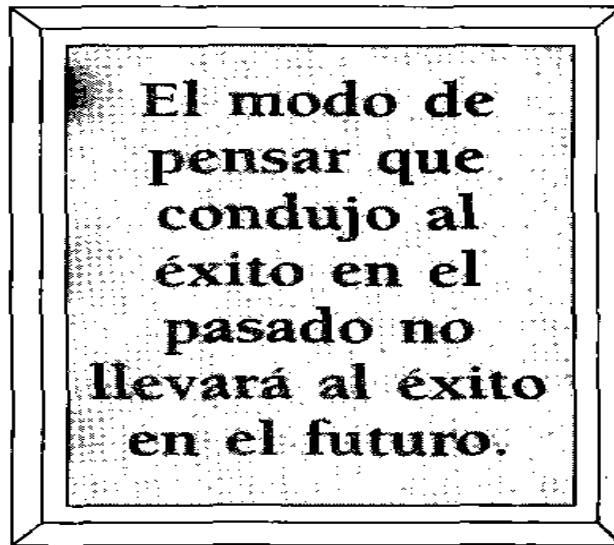
La lluvia caía sin cesar. Ráfagas de viento lanzaban grandes rociadas contra las ventanas de las oficinas ejecutivas. El ruido hacía sonreír a Marvin Pitts. Lo hacía pensar en los golpes que había venido sufriendo últimamente como presidente y gerente de una compañía de tamaño mediano, antes próspera.

Marvin se había encargado de la dirección hacía poco más de un año e instintivamente había hecho lo que se suele hacer en tales casos: apoderarse de la libreta de cheques y centralizar toda la toma de decisiones. Había adquirido una buena reputación como un gerente “revitalizador” y, de paso, se había convencido de que la falta de liderazgo en la cima era generalmente la causa de los problemas de una compañía. Como hombre práctico, no tardó en atender a ese vacío. Con todo, empezaba a notar que sus viejos sistemas no parecían estar operando.

Otra ráfaga de viento y lluvia azotó los cristales, despertando a Marvin de sus meditaciones. Miró un letrero que tenía sobre el escritorio, regalo de un consultor a quien la junta directiva le había recomendado que contratara.

EMPOWERMENT

Ya le empezaba a fastidiar el tal letrero, pero no se resolvía a quitarlo. Decía así:



Recordó que el consultor había colocado allí el letrero después de haberles dado a él y a su equipo de administración un estudio sobre su industria, sus competidores y la compañía misma. Ahí estaba el letrero para recordar a Marvin y a otros un hecho obvio y penoso que el estudio había confirmado: *que lo primero que tiene que cambiar es el modo de pensar la gerencia.*

La junta directiva había insistido en que Marvin contratara a ese consultor porque pensaba que el mundo de los negocios estaba cambiando últimamente con tanta rapidez que él ya no podía pensar en todo por sí solo. Creían que necesitaba ayuda. Marvin no estaba de acuerdo, pero sin embargo tuvo que reconocer que el estudio del consultor señalaba algunos puntos interesantes.

En términos muy claros el informe advertía que la compañía se quedaría atrás de la competencia a menos que todos los conceptos, la estructura, los procesos y la acción se ajustaran a cuatro críticos requisitos organizacionales. La compañía tendría que ser:

1. Orientada hacia los clientes
2. Eficiente en costos
3. Rápida y flexible
4. Mejorar continuamente

Entonces Marvin, como lo había hecho tantas veces en el pasado, repasó mentalmente cada punto de esta lista.

1. Orientada hacia los clientes

Marvin no necesitaba que lo convencieran de que en el mercado actual el éxito comienza por los clientes. Con todo, echaba de menos los días en que la consigna era “que se cuide el comprador” y los artículos de producción en serie se consumían con toda seguridad, la competencia era moderada y principalmente local, y los clientes no tenían mucho para escoger. El cambio se había operado con rapidez engeuecedora. El estudio insistía en que 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 estaba condenada a ser de segunda clase y a desaparecer pronto del escenario de los negocios.

EMPOWERMENT

2. Eficiente en costos

La importancia de este requisito no sorprendió tampoco a Marvin. Los aumentos de costos, junto con terribles batallas de precios, habían forzado a muchas compañías a recortar sus márgenes a una fracción de lo que habían sido antes. Claramente había llegado la hora en que las compañías se veían obligadas a hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.

3. Rápida y flexible

El tercer requisito le arrancó una queja a Marvin. Indicaba una dirección precisamente contraria a la que él estaba acostumbrado a seguir y con la cual se había sentido cómodo en el pasado. Le gustaba el viejo paradigma en que la toma de decisiones subía por la jerarquía y le daba a él la oportunidad de enfrentar personalmente los problemas.

El estudio señalaba, sin embargo, que las cambiantes necesidades de los clientes habían hecho las pesadas capas de administración burocrática tan mortales como los altos niveles de colesterol. En el tiempo que tardaban las decisiones en subir por la jerarquía y volver a bajar, los clientes ya hacía tiempo que se habían ido. En la actualidad a los compradores no les importaba quién era Marvin Pitts ni ningún otro funcionario en la cumbre de la organización. El factor decisivo eran los empleados de primera línea con quienes tenían que entenderse. Marvin lamentaba tan triste situación pero reconocía que ésa era la realidad.

Los clientes querían que las personas con quienes tenían

contacto en la compañía, o sea los empleados de primera línea, tomaran las decisiones, resolvieran los problemas y actuaran sin demora. Evidentemente, cuanto más rápidamente mejor, y Marvin empezaba a reconocerlo así, aunque no le gustara.

4. Mejorar continuamente

Adondequiera que volviera los ojos, Marvin encontraba que el aprendizaje durante toda la vida tenía que convertirse en norma de su compañía. Todo el mundo tendría que aceptar la visión de una empresa que sería hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy. Sabía que iba a ser difícil esa tarea de crear una organización que continua y permanentemente se superara a sí misma.

Recordando todo esto, Marvin respiró hondo y luego dejó salir el aire lenta y dramáticamente. Consultores, consultores, consultores, pensó. Para ellos es muy fácil hacer recomendaciones; pero, ¿quién tiene que hacer el trabajo de llevar sus ideas a la práctica? ¡Yo!

Cuando recuperó la calma, comprendió que las recomendaciones del consultor eran acertadas. Sabía que para que la compañía sobreviviera tendría que crear una organización *dirigida hacia los clientes, eficiente en costos, rápida y flexible y que mejorara continuamente*. ¿Pero cómo?

El consejo seguía llegando de todas partes: *Tenemos que ser más magros y ágiles, con menos niveles de administración.*

Tenemos que liberar toda la energía creadora inexplorada que hay en la compañía. Todo el personal tiene que ser invitado a

EMPOWERMENT

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.

Facultar, pensó Marvin. Había empezado a detestar la palabra. La gente ya no habla de otra cosa, sobre todo los consultores, y ahora mi junta directiva ha contraído la enfermedad, se lamentó para sus adentros. Antes la gente se contentaba sólo con tener trabajo. Ahora quieren más que un empleo; quieren un empleo en que se puedan realizar, en que puedan sentir que están haciendo una contribución real.

Presionado, Marvin ya había hecho una reducción significativa de personal en la compañía y había eliminado dos niveles de mando. Si eso es lo que quieren, se decía, una compañía más magra, pues ahí la tienen.

De esto hace nueve meses, pensó, y sin embargo parece como si todo siguiera igual. Viendo caer la lluvia se preguntaba: ¿Dónde está operando el espíritu de responsabilidad? ¿Dónde está todo ese deseo de hacer una contribución?

La triste realidad era que en toda la organización la gente estaba actuando lo mismo que había actuado cuando la compañía era una burocracia de muchos niveles. En esta nueva compañía “más magra y ágil” nadie parecía dispuesto a dar un paso al frente y afrontar el reto. Un velo de desgana envolvía el lugar de trabajo.

Marvin tomaba el pulso de la compañía (reuniéndose con grupos de empleados, visitando los talleres, haciendo pregun-

tas en primera línea) pero no había encontrado a nadie que actuara como una persona facultada. En efecto, todos desempeñaban sus oficios en la misma forma que cuando la compañía estaba dominada por su mortal mentalidad burocrática. Con tanto como se hablaba de la necesidad de facultar a la gente, Marvin había creído que el cambio ocurriría espontáneamente, una vez que se hubiera reducido el personal. Obviamente, tal no era el caso.

Adondequiera que volviera la mirada, los rostros de los empleados eran máscaras de negación. Percibía que para ellos la palabra *facultar* era eso y nada más, una palabra, la palabra de moda. Era para volverse loco.

Recordaba a menudo la vieja máxima: "Cuanto más cambian las cosas, más iguales permanecen", y esto lo hacía fruncir. Yo ya lo sabía, decía para su colete: facultar no es más que un dicho como cualquier otro.

EL GERENTE QUE DA FACULTADES

Marvin estudió un artículo que tenía sobre el escritorio. A pesar de su reciente escepticismo, le intrigaba ese artículo. El autor sostenía que facultar sí da resultados, sólo que se necesita más de un minuto para obtenerlos. Afirmaba que no se puede esperar que baste decirles a los empleados que se conduzcan como si estuvieran facultados, para que así procedan; pues si no tienen experiencia previa en intervenir en la toma de decisiones, no sabrán cómo proceder.

El artículo traía el ejemplo de una compañía manufacturera y distribuidora de textiles, que obtuvo un éxito extraordinario facultando a su personal, después de haberse quedado dormida al principio cuando vino la nueva economía informática. Al gerente, un individuo llamado Sandy Fitzwilliam, se le atribuía el mérito de haber formado un personal increíblemente motivado que se comportaba como si fuera dueño de la compañía. En efecto, en el artículo se hablaba de Fitzwilliam como “el gerente que da facultades”.

Tal vez yo debería hablar con él, pensó Marvin. La mayoría de los consultores a quienes he conocido en el curso de los años jamás gerenciaron una compañía ellos mismos. Tal vez con este

tipo Fitzwilliam yo pueda hablar en términos prácticos, de hombre a hombre.

Le pareció una buena idea, y sin embargo vacilaba en llamar a información para pedir el número de Fitzwilliam. Siempre le había disgustado tener que reconocer que necesitaba ayuda. Su esposa se desesperaba porque él nunca paraba a pedir instrucciones cuando se perdían. Seguía conduciendo tercamente tratado de descubrir por sí mismo cómo llegar a donde querían ir. Sólo como último recurso paraba para pedir ayuda.

Creo que éste es uno de esos momentos de apelar al “último recurso”, se dijo Marvin. La junta directiva no va a querer esperar hasta que yo descubra cómo hacer esta compañía rentable otra vez.

Motivado por ese pensamiento, llamó al número del gerente que da facultades. Después de repicar dos veces el teléfono, *contestó una voz femenina*:

— ¿Aló?

— Quisiera hablar con el señor Fitzwilliam — dijo Marvin.

— Soy yo — contestó la voz.

Marvin se quedó de una pieza. Jamás se le habría ocurrido pensar que Fitzwilliam podía ser una mujer. Eso de facultar ya era de por sí un concepto bastante duro de tragar y para colmo resultaba que Sandy Fitzwilliam era una mujer!

Es demasiado, pensó. No lo puedo creer. El llamado “gerente

que da facultades” es una señora, y encima de todo, ella misma contesta al teléfono.

Sandy Fitzwilliam rompió el silencio:

— ¿Aló? ¿Aló? ¿Está usted en la línea?

— Sí, sí — balbuceó Marvin.

— ¿En qué le puedo servir?

Marvin luchaba por poner en orden sus ideas. Aun cuando detestaba pedir ayuda y hubiera querido colgar inmediatamente, acabó por explicar a desgana su situación y su necesidad de recibir algún consejo:

— Hemos modernizado nuestra compañía para que los empleados puedan tomar más iniciativas y responder más rápidamente a los clientes; pero siguen remitiendo las decisiones a los niveles superiores de la jerarquía. Yo les he hablado mucho sobre facultades y no entiendo por qué...

— ¿Cuál es, precisamente, el problema? — le interrumpió la gerente que da facultades.

Marvin tragó saliva y pensó un momento. Luego dijo simplemente:

— Los empleados no responden.

— Permítame que le haga una pregunta — dijo ella —. ¿Ha llegado usted alguna vez a una tienda un minuto después de

EMPOWERMENT

la hora de cerrar y encontrado la puerta cerrada? Necesitaba algo con urgencia y ve que dentro hay gente, así que toca a la puerta, pero nadie se da por aludido.

— Sí, justamente la semana pasada me ocurrió eso — exclamó Marvin.

— ¿Y quién cree usted que tuvo la culpa? ¿A quién culpó cuando tuvo que irse sin haber podido obtener lo que necesitaba?

— A los empleados, naturalmente. Seguro que el gerente ni siquiera estaría allí, y los empleados estaban viendo el reloj, deseosos de cerrar. Tal vez ni pensaron en mí. Lo único que querían era irse a su casa.

— Está usted equivocado — dijo la señora Fitzwilliam.

— ¿Cómo, equivocado?

— Claro que los empleados querían irse. Pero usted se equivoca al culparlos a ellos. El culpable es el propietario. Quien quiera que fuera el propietario, no hizo nada para que los que trabajaban allí se sintieran como si fueran dueños del negocio. De otro modo, le habrían abierto la puerta.

Marvin lo pensó en silencio.

— Voy a hacerle otra pregunta — prosiguió la gerente da facultades —. Si a los empleados se les da la opción, ¿cree usted que elegirán ser magníficos u ordinarios en su trabajo?

— Magníficos.

— ¿Lo cree usted realmente, o lo dice sólo porque cree que eso es lo que debe creer?

— ¿Por qué me hace esa pregunta? — inquirió a su vez Marvin.

— Porque no tengo mucho tiempo. Necesito conocer sus creencias reales, honradas, básicas. Si usted no tiene una fe básica en la gente, estamos perdiendo el tiempo.

Marvin se desconcertó. Esta mujer no se anda con rodeos, se dijo. Vacilando un poco le contestó:

— Bueno, para decirle la verdad, yo no tengo mucha fe en la gente. Esto se debe en parte al viejo modo jerárquico de pensar con el cual crecí, y es una cosa que he venido tratando de superar. Viéndolo bien, es razonable pensar que la gente prefiera dar lo mejor de sí en el trabajo, si se le da la opción. Pero eso es cuando lo pienso. Mi instinto me dice que las personas no son tan responsables.

— Le agradezco su sinceridad — repuso la gerente que da facultades —. Reconocer que el mundo lo puede dejar a uno atrás si no cambia, es la mitad de la batalla. Esto es especialmente cierto cuando uno entiende qué es facultar y qué no es.

— Eso ciertamente ayudaría — dijo Marvin —. Nunca he oído una buena definición.

— Facultar no quiere decir darle poder a la gente — explicó 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

EMPOWERMENT

poder. Pero esto — agregó en un tono más suave —, esto lo he aprendido por dura experiencia. Facultar lleva consigo un sentido básico de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. Hay todavía demasiados líderes que tienen que quitarse de la cabeza la idea de que la gente se dirige a su trabajo todas las mañanas preguntándose cómo se las arreglará para hacer lo menos posible ese día.

— Dicho en esa forma — dijo Marvin — suena terrible. ¿Hay tantos líderes que tienen tan poca fe?

— Sólo puedo juzgar por su comportamiento — repuso ella — y por los resultados que obtienen de sus empleados. 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 pillar a la gente haciendo las cosas mal, no para premiarla por hacer las cosas bien.

Marvin lo pensó y luego, haciendo varias pausas reflexivas, contestó al fin:

— Estoy de acuerdo. He visto varias compañías así. Y eso es también un problema en mi compañía; pero yo no voy a seguir siendo un líder así. 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.

— Me parece que es usted sincero — dijo ella —, y creo que su satisfacción verdadera la tendrá cuando vea que sus empleados se encargan de hacer las cosas ellos mismos. Observo igualmente su ansiedad de triunfar. Se ve claro que no se conforma con ser común y corriente, pero debo recordarle que

EL GERENTE QUE DA FACULTADES

facultar es una cuestión que viene desde arriba y es impulsada por valores. Por eso tenía que averiguar primero sus valores.

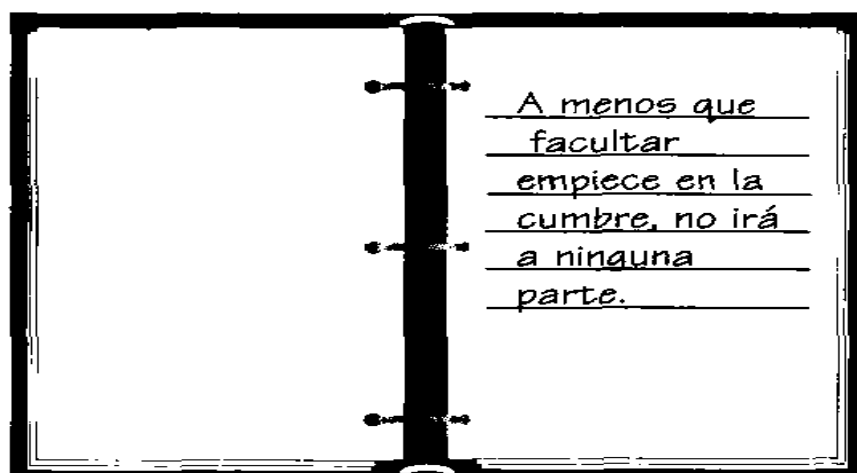
— ¿Así que estoy aprobado, eh? — dijo Marvin.

— Por ahora. ¿Puede venir a mi oficina el martes entrante a las dos de la tarde?

— Por supuesto; nos vemos el martes — repuso Marvin después de echar un rápido vistazo a su calendario. La gerente que da facultades agregó antes de colgar:

— Veremos si es posible ponerlos a usted y a su compañía en el camino al “País de las Facultades”.

El martes siguiente, poco antes de las dos de la tarde, Marvin detuvo su automóvil en el patio de estacionamiento de la compañía de Sandy Fitzwilliam y apagó el motor. Del asiento de pasajeros tomó su cuaderno de notas, lo abrió y leyó la oración resumen que había escrito en la primer página después de su conversación telefónica con la gerente que da facultades:



— **P**uede usted pasar — dijo sonriendo la joven que ocupaba un escritorio en la antesala de Sandy Fitzwilliam.

Marvin encontró a la gerente que da facultades de pie ante la ventana de su despacho, mirando hacia afuera. Se volvió para saludarlo con un firme apretón de manos.

— Yo soy Sandy Fitzwilliam. Celebro mucho conocerlo.

— Gracias por tomarse el tiempo para recibirme — empezó a decir Marvin.

— No se entusiasme mucho mientras no sepamos si le puedo ayudar o no. ¿No recuerda lo que le dije la semana pasada antes de terminar nuestra charla telefónica?

Marvin pensó un momento.

— Francamente, no.

— Le dije que iba a empezar usted un viaje.

EMPOWERMENT

— Ah, sí. Me habló de un viaje al País de las Facultades. Me sonó más bien como una de esas atracciones del Mundo Disney. La verdad es que no sé a qué se refería usted.

— No es un país de fantasía — le aclaró ella —. Es real. ¿Qué cree que podría significar?

— No sé... — dijo Marvin dejando vagar la imaginación —; eso de viaje sugiere que se podría tardar algún tiempo en llegar.

Sandy asintió. Estimulado, Marvin prosiguió:

— También evoca narraciones de aventuras, en que uno recorre caminos que llevan por montes escarpados y a través de selvas oscuras. Ocurren cosas inesperadas. Hay muchas pruebas que superar por el camino. Algo así.

— Muy bien. ¿Y qué me dice de la expresión *País de las Facultades*?

— Me suena a una tierra distinta de donde estoy viviendo actualmente; eso está claro, una tierra donde las costumbres de los habitantes no son las mismas con que a mí me criaron. Es una tierra extranjera.

— Lo va haciendo usted muy bien — dijo Sandy sonriendo con evidente satisfacción —. Aun cuando al principio se resistía a aceptar el concepto, parece que ha captado las ideas principales, el tiempo que se requiere y el grado de dificultad. Me complace especialmente el hecho de que piense que el País de las Facultades es extranjero. Muchos de los que tratamos de dar

facultades a otros nos estorbamos a nosotros mismos debido a nuestra manera de pensar tradicional.

— Pero veamos: ¿es en realidad tan difícil? — preguntó Marvin. Sandy lo miró sin contestar nada, así que Marvin continuó:

— Bueno, ésa es mi respuesta. Yo no habría venido aquí si todo hubiera sido fácil para mí. Tenía la esperanza de que usted me pudiera dar una fórmula ya preparada.

Sandy sonrió:

— Yo le haría un flaco servicio si le hiciera una charla estimulante sobre cómo facultar a la gente, le diera un conjunto de reglas y le dijera: “Vaya hágalo”. Como ya lo ha aprendido usted, es posible que quiera que sus empleados tomen la iniciativa, pero al principio tal vez ellos no pueden actuar como facultados. Esto no le debe sorprender. Usando su analogía de un país extranjero, todavía no conocen el idioma ni las costumbres del País de las Facultades.

Marvin asintió con una inclinación de cabeza y empezó a tomar notas en su cuaderno.

— Ni usted tampoco.

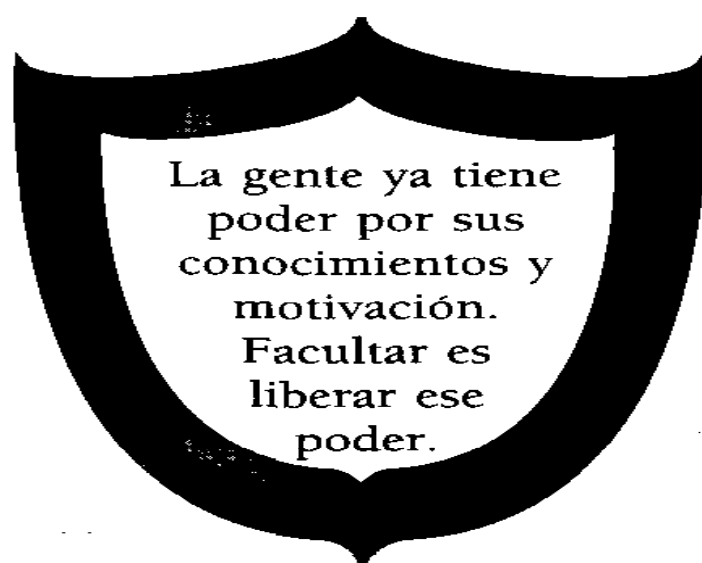
Marvin levantó la vista de su cuaderno y Sandy continuó:

— Es posible que ni usted ni sus gerentes estén aún preparados para entenderse con una fuerza de trabajo facultada. Eso significa aprender toda una nueva manera de administrar:

EMPOWERMENT

dirigir proyectos y equipos interfuncionales más bien que grupos de trabajo. Recuerde lo que le dije por teléfono: “Facultar no quiere decir darle poder a la gente; la gente ya lo tiene”.

Marvin aprobó con un movimiento de cabeza y Sandy le indicó una placa que colgaba de la pared:



La expresión de seriedad del rostro de Marvin le indicaba a Sandy que su visitante reflexionaba en esas palabras.

— Pase lo que pase, usted tardará algún tiempo en llegar al País de las Facultades, y ese viaje los pondrá a prueba, una y otra vez, a usted y a otros en su organización. Se impacientará usted por la falta de resultados rápidos, y sufrirá retrasos. Usted y sus colegas se preguntarán por qué iniciaron el camino o si el destino previsto valía la pena. Lo único que lo sostendrá en su marcha es una dosis enorme de fe y confianza en el viaje. ¿Ha tratado usted alguna vez de poner en práctica algo en que creía hondamente, y luego descubre que se había equivocado?

— Sí, muchas veces — contestó Marvin.

— Pues la misma experiencia la va a tener con facultar. Usted ha venido a verme porque lo que ha tratado de hacer hasta ahora para facultar sus empleados no le ha dado resultado. Entonces la pregunta es ahora: ¿Está dispuesto a prescindir de lo que todavía cree que es válido en su sistema?

Marvin consideró la pregunta y contestó:

— Sí, si he entendido bien lo que usted quiere decir.

— Mi propia experiencia — dijo Sandy — lo mismo que la de otros sugiere que este viaje va a ser una serie de descubrimientos. Uno de ellos puede ser que el camino que ha elegido no lo llevará adonde quiere ir. La energía y la intención que ha dedicado a facultar al personal puede que necesite encauzarse por otro canal.

— ¿Eso es lo que usted quiere decir cuando me dice que tengo que tener fe en el viaje mismo? — preguntó Marvin.

— Exactamente.

— Está bien. Ya empiezo a comprender. Veo que facultar no es una cosa que se haga súbitamente. Tendré que perseverar. ¿Pero cómo sabremos si estamos progresando por el camino? Seguramente la junta directiva de mi compañía querrá saberlo.

— Eso tampoco es tan fácil. En las primeras etapas, los avances serán pequeños, pero es importante estar al acecho para detectarlos y celebrarlos. Lo que ocurre es que la naturaleza

EMPOWERMENT

misma del éxito ha cambiado. Antes había claras señales del camino, pero ahora en estos tiempos tan revueltos los gerentes ya no pueden contar con los tradicionales puntos de referencia del éxito.

— Parece que voy a tener que persuadir a mi junta directiva de que aun cuando sea difícil saber si estamos avanzando, no es imposible medir el progreso. Sólo que tendremos que encontrar nuevas maneras de buscar las señales.

— Así es, efectivamente — dijo Sandy —. Y hay otros beneficios, menos obvios pero que son significativos y duraderos. Uno de ellos es el sentimiento de ser propietarios del negocio que adquieren los que trabajan en una cultura de facultades. Si uno permanece abierto y receptivo, hasta las épocas en que parece descarrilarse le brindan hallazgos importantes. En medio de toda la frustración aprende que se está convirtiendo en una persona facultada. Es como si el viaje y el lugar de destino fueran una misma cosa.

— Eso me parece muy bien — observó Marvin —, pero tener facultades como gerente no es muy emocionante si uno se pregunta qué va a hacer cuando todos los trabajadores estén facultados. Para serle franco, mis actuales gerentes y yo tememos que darle facultades a la fuerza de trabajo nos llevará no sólo a perder poder sino también a perder el empleo.

Sandy indicó con un gesto que comprendía esa preocupación de su visitante, y contestó:

— Comprendo muy bien ese temor, que por lo demás es

bastante común. Yo también, cuando empecé, temía que iba a perder mi puesto; pero me di cuenta de 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, como se hacía antes, uno actúa como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización.

— ¿Cómo así, un lazo de unión? — preguntó Marvin.

Sandy le explicó:

— Su nueva función como un gerente que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal y cosas por el estilo. Todo lo que usted hace se encamina a ayudar a sus empleados a ser más eficientes. Ahora trabaja usted para ellos en lugar de trabajar ellos para usted.

Los dos líderes permanecieron un rato en silencio, hundidos en sus pensamientos. Sin duda ésta era una cuestión importante. Al fin Sandy rompió el silencio:

— Créamelo. Este nuevo papel lo verá claro a medida que aprende más acerca del sistema de facultar.

— Está bien... por ahora — contestó Marvin sonriendo.

— Entonces, ¿está usted listo para emprender el viaje al País de las Facultades?

— Listo, sí. ¿Por dónde empiezo?

EMPOWERMENT

Sandy señaló a la puerta de su oficina y dijo:

— Tiene que empezar por allá afuera, con mis colegas en esta organización.

—¿Colegas? — repitió Marvin.

— Sí, todos los que trabajan conmigo en esta organización, cualquiera sea el puesto que ocupan, son mis colegas, mis asociados, mis socios. Si yo creo un ambiente que les permite hacer de ella una gran organización, ellos tienen el potencial de hacer que eso ocurra todos los días, por medio de sus actos. De modo que ellos son la verdadera fuente de información que usted busca, no yo.

Con esto, lo acompañó a la puerta. Marvin se encontró fuera de la oficina, sin saber qué hacer. Se acercó a la joven que lo había hecho pasar cuando llegó, y se presentó:

— Yo soy Marvin Pitts.

— Ya lo sabía — repuso ella sonriendo.

— ¿Es usted la secretaria de la señora Fitzwilliam?

— En realidad, soy su asociada.

¡Se me puso que iba a decir eso!, pensó Marvin. La joven agregó:

— Me llamo Amelia Engel. ¿En qué le puedo servir?

— Deseo averiguar cómo funciona aquí el sistema de facultar.

Me imagino que debo hablar con algunos de sus... sus asociados.

— Aquí todos estamos dedicados a hacer de ésta una organización facultada, así que cualquiera le puede ayudar — replicó Amelia.

— Tal vez debería comenzar por el nivel inferior. Allí es donde realmente deben llegar las facultades, ¿no es así?

— No precisamente — contestó ella sonriendo —. Todos los que se entienden con los clientes se considera que están en la cumbre.

— Está bien, está bien — dijo él riendo —. Entonces debo tal vez empezar por la cumbre.

— Permítame sugerirle que hable con Robert Borders en el departamento de servicios de facturación — dijo Amelia tomando el teléfono —. Allí han hecho grandes progresos en el último año, reduciendo los errores de facturación en 37 por ciento y el tiempo de contestar las averiguaciones de los clientes sobre facturas en 50 por ciento. Voy a ver si está Robert.

Pocos minutos después, Marvin se encontraba en el centro de respuesta de facturación, donde Robert había propuesto que se encontraran.

Le sorprendió que todo parecía una operación estándar, con la misma clase de equipos que usaba su propia compañía. Los empleados también parecían iguales, aunque en este punto él ya no sabía qué esperar.

Se le acercó un joven diciendo:

— Buenos días, yo soy Robert Borders. Usted debe ser el ejecutivo que me anunció Amelia por el teléfono. ¿En qué le puedo servir?

— Acabo de hablar con Sandy Fitzwilliam y ahora necesito conversar con algunos de los asociados de su compañía sobre el tema de facultar. Pero aun cuando facultar al personal es mi meta, tengo mis dudas. Yo he tratado de hacerlo con mis asociados y, francamente, no he visto mayor cambio.

EMPOWERMENT

— ¿Cuánto tiempo hace que está en ello? — le preguntó Robert con interés.

— Nueve meses.

— Todos tienen sus dudas al principio. Pero eso no debe sorprender. Se les pide que acepten algo que no conocen; no sólo no tienen experiencia sino que en muchos casos no se les han concedido facultades. Tampoco saben al principio cómo va a operar el proceso.

No tienen el sentido de lo que les va en ello.

— ¿Cómo es eso?

— Qué provecho personal les reporta. Es natural que desconfíen. Han aparecido y desaparecido tantos programas ilusorios, que la gente cree que éste es otro más. Por lo menos aquí ésa era la actitud. En efecto, cuando Sandy nos dijo que su meta era formar una organización de colegas en la cual se utilizara el potencial de todos, nos pareció que estaba chiflada.

— Ah — musitó Marvin —, eso puede explicar por qué en mi compañía el personal no actúa como si estuviera facultado. Las creencias cambian lentamente, ¿no es verdad?

— Se necesita tiempo. Al principio creíamos que Sandy no sabía lo que decía. Pero ahora sabemos que tenía razón. Y no es sólo que la gente se sienta mejor. Somos mucho más eficaces y eficientes que antes. Nos sentimos mejor con nosotros mismos, con nuestros líderes y nuestra compañía. Nos sentimos dueños y nos sentimos facultados.

LA PRIMERA CLAVE: COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS

— Bueno, hablar no cuesta nada — dijo Marvin con impaciencia. Le irritaba la obvia satisfacción que mostraba Robert con su departamento. Luego preguntó:

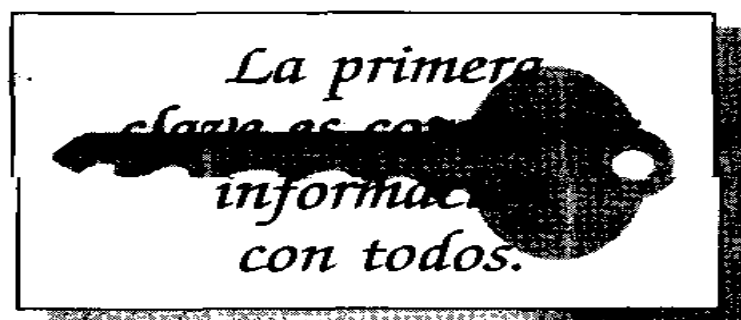
— ¿Cómo llegó usted adonde está hoy? Algo debe ocurrir para liberar toda esa energía. Tuvo que ser...

— Información — interrumpió Robert.

— ¿Información? — repitió Marvin.

— Sí. Información sobre cómo anda el negocio: utilidades, desperdicio, presupuestos, participación de mercado, productividad, defectos, y todo lo demás.

Robert sacó una tarjeta laminada del bolsillo de la camisa y se la pasó a Marvin.



— No lo entiendo — dijo Marvin. ¿Compartir información sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización? Me parece que eso llevaría al caos y a la anarquía. No puedo imaginar que tal cosa se hiciera en mi compañía. Y además pienso que muchos otros se sentirían muy incómodos haciéndolo.

EMPOWERMENT

— Entonces usted no podrá formar una organización facultada — le contestó Robert. Calló un momento para dar más énfasis a sus palabras y agregó —: Le voy a decir una cosa. Sé que usted es presidente de una compañía y todo lo demás; y si no tuviera el ejemplo de Sandy, tal vez no me atrevería a decir esto, por respeto a su posición. Pero ése es justamente el problema: la diferencia percibida en las posiciones de las personas, que viene desde la vieja época jerárquica. Esa división entre superiores y subalternos ya no es muy útil en las organizaciones comerciales. Hoy el éxito depende del trabajo en equipo.

Robert hizo una pausa. Marvin lo miraba, cruzado de brazos. Esta conversación no es muy útil, se decía para sus adentros. Pero después de unos minutos de silencio, le indicó a Robert que continuara. Éste habló lentamente, sin quitarle al otro los ojos de encima:

— Cuando usted salga de aquí, podrá negar lo que yo le he dicho todo lo que quiera; pero queda en pie el hecho de que 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. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por eso es la primera clave.

— Usted pide un cambio fundamental en la manera de pensar, casi una lobotomía — dijo Marvin con una risita incómoda.

— Lo sé — dijo el otro —. Todo líder tiene que dar la batalla

LA PRIMERA CLAVE: COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS

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 usted mismo.

— Ciertamente, para mí sería un primer paso muy grande — dijo Marvin con énfasis.

— ¿Y por qué no? — replicó Robert —. Usted es uno de los muchos administradores que se ven atrapados en lo que aquí llamamos “el gran giro a la izquierda”.

—¿Qué es el gran giro a la izquierda?

—Es el enorme colapso universal de las fronteras tradicionales que está ocurriendo debido a la súbita explosión informática. La información está echando por tierra las murallas en todo el mundo. Está ocurriendo en todas nuestras instituciones al mismo tiempo y es algo muy asustador. Las barreras a la comunicación, como la Cortina de Hierro, el Muro de Berlín y el apartheid empezaron a derrumbarse mucho antes de que el colapso se hiciera oficial. ¿Por qué? Porque el flujo de información ya no se podía controlar, por más que cualquiera se esforzara.

— Como una vieja cubeta metálica de hielo — observó Marvin —. Uno la llena de agua y todos los pequeños compartimientos están separados. Pero de pronto llega alguien y quita el separador...

— Y toda el agua se junta. Excelente analogía — comentó Robert —. Esto es lo que está ocurriendo, y para líderes como usted y yo, que nos criamos en una tradición distinta, es difícil

EMPOWERMENT

hacer una cosa como compartir toda la información con todo el mundo. Se necesita valor. Pero no se espere hasta que se sienta cómodo. Dé un salto de fe y hágalo. Se sentirá bien más adelante.

— Sí, dar el salto — repitió Marvin—. ¿Pero qué me dice de la información reservada?

— ¿Qué es eso de “información reservada”? — preguntó Robert.

— Pues... la información delicada, la que sólo conocen unas pocas personas.

— ¿Cómo se sentiría usted si fuera uno de los que están por fuera, de los que no tienen acceso a esa información reservada, sobre todo sabiendo que lo único que lo separa de ese privilegio es una tecla del computador?

Esta pregunta tomó a Marvin desprevenido. Vaciló un instante y luego sonrió:

— Me sentiría defraudado, sentiría que me habían dejado por fuera, entre otras cosas.

— Claro que sí — dijo Robert riendo —. Cuando la información se retiene, todo el mundo empieza a hacer toda clase de cavilaciones y conjeturas. “A mí me dejan por puertas, piensa uno. Es que no confían en mí. Creen que haría mal uso de la información si me enterara. Me creen demasiado tonto para entenderla”, y así sucesivamente.

— Sí, los empleados sienten que no les tienen confianza —

asintió Marvin, que empezaba a entender la importancia de compartir la información.

— Y al contrario — prosiguió Robert —, no hay mejor manera de demostrarles que sí se les tiene confianza, que compartir con ellos la información delicada. La información sobre esta compañía antes era privada y no estaba al alcance de la mayoría de nosotros. Cuando Sandy empezó a hacer conocer la que se refería al comportamiento de la empresa, nos indicó muy claramente con ello que a todos nos tenía confianza; que quería que utilizáramos nuestros conocimientos y habilidades.

— Según su modo de ver, la confianza es crucial para una organización facultada...

— Sin duda. Y 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. Lo cierto es que:

**Quienes carecen de información
no pueden actuar
con responsabilidad.**

**Quienes tienen información
se ven obligados
a actuar en forma responsable.**

— Ya lo voy entendiendo — murmuró Marvin.

— Ése es el meollo del asunto — repuso Robert —. Quienes

EMPOWERMENT

carecen de información no pueden dirigirse a sí mismos ni tomar decisiones correctas. Quienes tienen información sí pueden.

Marvin pensó en su propia organización. Comprendió que en su compañía los empleados carecían de la información necesaria para entender realmente el negocio y los resultados de su rendimiento. Tampoco trabajaban con un sentido básico de confianza. Reconoció que compartir información reservada, como hizo Sandy con sus asociados, ayudaba a los empleados a ser más responsables y los ponía en camino de crear confianza.

Mientras pensaba, Marvin tuvo un destello deslumbrante de lo que era obvio. Garrapateó algo en su cuaderno y en seguida miró a Robert directamente:

— ¡Claro! — exclamó —. Lo que usted me está diciendo es que la información es la moneda para adquirir responsabilidad en el País de las Facultades.

— Todo líder — comentó Robert — quiere tener en su organización colaboradores responsables y confiables. Pero deténgase un momento a pensar: ¿Cómo se preparan empleados responsables, dignos de confianza? No hay más que una manera.

— Confiarles la información — dijo Marvin.

— Sí, y eso significa acción, no palabras o sonrisas. Hay que demostrarles que se confía en ellos dándoles toda clase de información, aun la más delicada. ¿Ha hablado usted mucho sobre facultar a la gente en su compañía?

LA PRIMERA CLAVE: COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS

— Muchísimo, pero sin resultado ninguno.

— Lo mismo nos pasaba a nosotros. Cuando empezamos a hablar de facultar al personal, hace varios años, no era más que eso: hablar. Nadie creía que las cosas fueran a cambiar realmente. Todos pensábamos que eso no era más que la última moda. Uno de mis asociados, que ha estado en la compañía muchos años, dijo: “Esperen y verán: esto también pasará”. Sandy nos decía cosas como: “Tienen que creer que lo mágico ocurre donde están los trabajadores”. Pero nosotros no sabíamos si ella y los demás gerentes hablaban en serio. Sólo empezamos a creer cuando ella empezó a compartir información con todos. Compartir lo que antes había sido información confidencial sobre rendimiento, utilidades, verdadera participación de mercado y otras cosas por el estilo, nos hizo comprender que éste era un lugar seguro para pensar y ejercer nuestras verdaderas capacidades y conocimientos.

Marvin volvió a mirar la tarjeta que Robert le había dado.

— Empiezo a ver la razón real de esta primera clave. Para mí, *compartir información siempre había sido puramente funcional...* quiero decir, relativa a las funciones que desempeñan las personas de la organización. Así que cuando usted me dio esta tarjeta, una razón para resistirme era que no entendía por qué los empleados necesitaban tanta información para hacer su oficio. Ahora comprendo que la necesitan para volverse responsables y sentir que se confía en ellos.

— Así es, precisamente — exclamó Robert.

— ¿Y qué decir de las metas? — dijo Marvin —. En toda mi

EMPOWERMENT

carrera siempre he entendido que fijar metas es lo primero. Pero si lo primero es la información, ¿dónde se quedan las metas?

— Ya esperaba yo que usted me hiciera esa pregunta, porque todos la hacen — repuso Robert sonriendo —. Las metas siguen siendo muy importantes. 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. Convendrá usted en que eso no operaría en una organización facultada. Para acabar con la idea jerárquica tradicional de que todo el talento está en la cumbre de la organización, lo primero que hay que hacer es crear un clima de confianza. Una vez que se comparte la información y el personal emprende el camino del País de las Facultades, la fijación de metas adquiere verdadero significado.

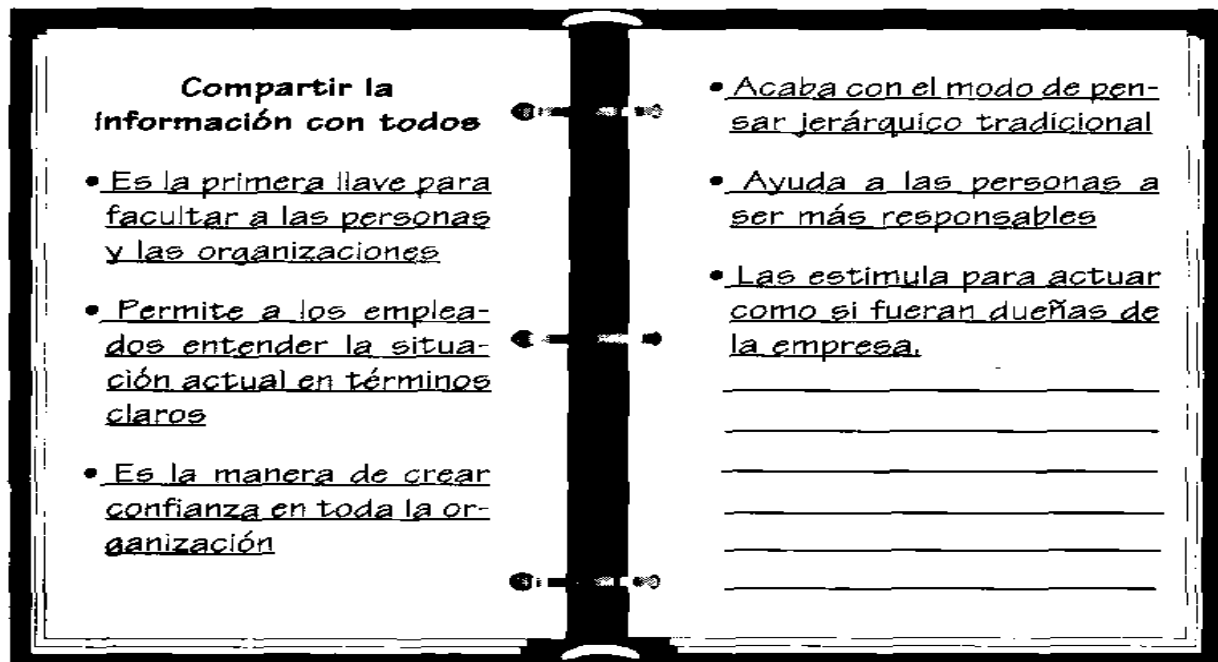
— Así que básicamente usted me pide esperar para ver — dijo Marvin.

— Es cierto. Recuerde que compartir la información es apenas el primer paso de la jornada. Me gustaría decirle otras cosas, pero en este momento tengo que atender a un proyecto urgente. Hable usted con algunos de mis asociados sobre otras claves para facultar al personal. Janet Wo, en producción, es una persona con quien he trabajado mucho. Sé que esta tarde tiene una reunión, pero permítame llamarla a ver si mañana por la mañana lo puede recibir.

Robert arregló la reunión para el día siguiente a las 8 a.m. Marvin se despidió, con la cabeza llena de ideas sobre información compartida. Cuando llegó al patio de estacionamiento

LA PRIMERA CLAVE: COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS

permaneció un rato sentado en el automóvil, haciendo en su cuaderno un resumen de lo que había aprendido:



En el camino hacia su casa, Marvin pensó cómo las cosas nuevas que había aprendido contrastaban con sus antiguas creencias y actitudes. Se preguntaba cuáles serían las otras claves, y si serían una sorpresa tan grande como había sido la primera.