

## Facultación “Empowerment”: Desalineación entre las responsabilidades y la autoridad.

Por el Dr. Eliyahu M. Goldratt  
Traducción libre de Javier Arévalo

Supongamos que UD. tiene algunas responsabilidades – esta es una suposición segura, independientemente de lo que UD. haga o lo que UD. sea. Ahora imagínese que cuando UD. intenta realizar su trabajo (cumplir con sus responsabilidades) usted se da cuenta que algunas acciones, que son absolutamente necesarias, no están dentro del campo de su autoridad. A usted no se le permite realizarlas sin preguntarle a alguien más por permiso o autorización, permiso el cuál puede que se lo den o no se lo den.

¿Piensa UD. que es justo pedirle que se haga UD. responsable por las cosas que UD no tiene bajo su autoridad? ¿Se le puede facultar a UD para que asuma más responsabilidades, si éstas no están perfectamente alineadas con el nivel requerido de autoridad?

Ahora UD puede ver el fundamento de mi hipótesis o aseveración de que la desalineación entre la responsabilidad y la autoridad es el problema medular que bloquea la facultación efectiva de las personas. Pero mi aseveración, solo puede sostenerse si este tipo de desalineaciones son prevaletientes; es decir, si para casi todas las personas en una organización existen al menos una o más desalineaciones entre su responsabilidad y su autoridad. Debido a que si las desalineaciones son solo esporádicas, aunque molestas y preocupantes, puede ser muy difícil aceptar que son las razones principales que bloquean la facultación de las personas, muy difícil pensar que pueden ser consideradas entonces un problema central o medular.

¿Entonces, son las desalineaciones entre responsabilidad y autoridad prevaletientes o escasas? ¿Dónde podemos ir y preguntar?

Bueno, no es tan simple. No es tan simple porque resulta que la respuesta varía dependiendo qué es lo que preguntamos. Pregúntele a cualquier persona si ella sufre de este tipo de desalineaciones, y casi siempre le responderán con un rotundo "Sí", acompañado de más de un ejemplo. Para verificar que ésto es así, fíjese que a UD le preguntamos ésto mismo al comienzo del primer párrafo. ¿Acaso saltaron en su mente algunos ejemplos propios de desalineaciones suyas cuando hicimos la pregunta?

En vista de que cualquier persona a la que preguntemos afirma que el/ella sufre de las desalineaciones, nuestra conclusión debe ser que las desalineaciones son muy prevalentes, comunes. Pero si UD le pregunta a esa misma persona si quienes reportan a el o ella, sufren de desalineaciones entre responsabilidad y autoridad, su respuesta sincera es: "Difícilmente."

Entonces, ¿Cuál es la respuesta? Tal vez en lugar de entrevistar a las personas debemos mirar los casos donde hay interacciones específicas entre un jefe y su supervisado. Una familia genérica de esos tipos de interacción son los llamados "incendios": una persona le llega a su jefe y le pide una acción inmediata o una decisión. Esto, no es un evento raro. De hecho, la mayoría de los gerentes afirman que es muy común, hasta el punto de que más de la mitad de su tiempo útil está dirigido o es utilizado a "apagar incendios."

Bien, vamos ahora a preguntarnos un par de cosas diferentes. Primero, ¿Por qué una persona demanda o pide una acción o decisión inmediata? La única razón probable es que el "incendio" está dentro de sus responsabilidades, y por lo tanto busca una resolución – o por lo menos poderse cubrir sus espaldas.

La segunda pregunta es ¿Por qué recurre a su jefe? ¿Piensa UD realmente que se debe a que piensa que su jefe es un genio? Probablemente la única respuesta prudente es que viene a su jefe por que la acción requerida para resolver el problema no está dentro de su nivel aceptado de autoridad.

Ahora, nos es muy difícil escapar a la conclusión: probablemente cada vez que una persona llega a su jefe con un incendio es una clara indicación, para esta persona, que en el objeto del incendio existe una desalineación entre su responsabilidad y su nivel de autoridad. Tal vez, no una autoridad formal, pero la autoridad que vale y cuenta, la autoridad sobre la responsabilidad que la persona ha asumido. Y en vista de que los incendios son prevalentes y comunes, debemos concluir que las desalineaciones entre la autoridad y la responsabilidad son mucho más comunes de lo que sospechamos.

Esta observación abre y despierta miles de preguntas interesantes. Como por ejemplo: ¿Cómo es que hay tantas desalineaciones? ¿Es acaso por negligencia o tal vez porque existe alguna razón más de fondo, por ejemplo, la reticencia de compartir el poder? ¿Cómo es que aunque las desalineaciones son tan prevalentes, la mayoría de los gerentes tienen la impresión de que las desalineaciones por debajo de su nivel son escasas, una rareza? U otra pregunta más importante: ¿Existen algunas otras causas que previenen o bloquean la facultación tanto como las desalineaciones lo hacen o existirán algunos otros problemas medulares adicionales responsables de dificultar la facultación?

Pero pienso que en aras de ser práctico, lo que debemos examinar primero es como identificar esas desalineaciones. Nosotros concluimos que: "probablemente cada vez que una persona viene a su jefe con un incendio es una indicación, que en su caso, el objeto del incendio se trata de una desalineación entre su responsabilidad y su autoridad." Pero entonces, ¿Cómo hacemos para encontrar con exactitud cuál es la desalineación?; ¿Cuál es la responsabilidad específica que no está a la par del nivel requerido de autoridad?

## Identificando la Desalineación.

A través de un ejemplo permítanme demostrar una forma simple, y a la vez genérica de hacerlo. Hace unos cuatro años, en un tiempo en el que este conocimiento se desarrollaba rápidamente, le expliqué este tema a un amigo mío, quién está a cargo de una pequeña planta en Israel. Él estuvo de acuerdo con la lógica de cada paso (por supuesto no sin pelear – ambos somos Israelíes).

Él estuvo de acuerdo en que la desalineación entre la responsabilidad y autoridad definitivamente bloquean la facultación. Estuvo de acuerdo en que los "incendios" son una indicación excelente de este tipo de desalineaciones. Sin dudarlo admitió que los incendios son prevalentes en su planta; "Diablos, a veces pienso que nuestro manejo de este lugar está siempre pendiendo de un hilo." Pero luego insistía en que sus subordinados no sufrían de ninguna desalineación; "Lo que tu dices es definitivamente cierto para grandes organizaciones como las que tu trabajas Eli, pero en mi pequeña planta, me he asegurado que todo el mundo tiene la autoridad que requiere. Es más, ellos tienen mucha más autoridad y no suficiente responsabilidad."

Revisar la cadena de causa efecto nuevamente, no ayudó. El continuaba manteniendo que en su planta no existían las desalineaciones. Estaba ya por perder

mi temperamento e irme, pero él es un buen y viejo amigo. Así es que intente otra ruta.

"¿Cuándo fue la última vez que alguno de los tuyos llegó a ti con un incendio?" Pregunté.

"Como unos cinco minutos antes de tu llegar," fue su respuesta. "Pero no era en realidad un incendio sólo una pregunta."

"Cuéntame," insistí.

Después de darle vueltas un poco, tuve la historia completa.

Uri, la persona a cargo de envíos o despachos, tuvo un pequeño problema. Ese día un pedido debía salir para entregarse a uno de los clientes. Todo estaba listo en la zona de despacho, pero el cliente había olvidado especificar a cuál de sus depósitos debían enviarse estos productos – este cliente tiene un depósito en Haifa y otro en Ashdod. Yosi, el gerente de cuenta para este cliente, había estado fuera de alcance por tres días, por lo que no es de extrañar que Uri viniese a mi amigo y pidiera instrucciones de que hacer.

"No hay rollo," concluyó mi amigo. "Le dije a Uri que esperara un día más, que mañana Yosi estaría en la planta."

Luego resumió, "Te dije que no tiene nada que ver con desalineaciones, solo fue una falta de cuidado del cliente."

Esa no fue mi conclusión. Yo pensé que este era un caso muy claro de falta de alineación entre la responsabilidad de Uri y su autoridad. "¿Qué necesidad del sistema se pone en peligro por la existencia de este incendio? ¿Cuál es el riesgo o daño potencial que le preocupa a Uri?" Pregunté.

Luego de algunas explicaciones a regañadientes la respuesta fue: "Que los pedidos de los clientes se despachen a tiempo."

"¿Es esa la responsabilidad de Uri?"

"Si. Siempre y cuando los productos del pedido ya estén en la zona de despacho listos."

Ese era el caso en este ejemplo, por lo que me enfoqué a buscar donde estaba la autoridad faltante. "¿Cuál es la regla del sistema que le impide a Uri apagar el incendio él mismo?" Le pregunté a mi paciente amigo. "Ninguna regla," fue su respuesta lacónica.

Bueno, tuvimos que emplear algo de tiempo hasta que acordamos que hay reglas del sistema que no están escritas en ninguna parte, pero son reglas firmes que todo el mundo trata de cumplir.

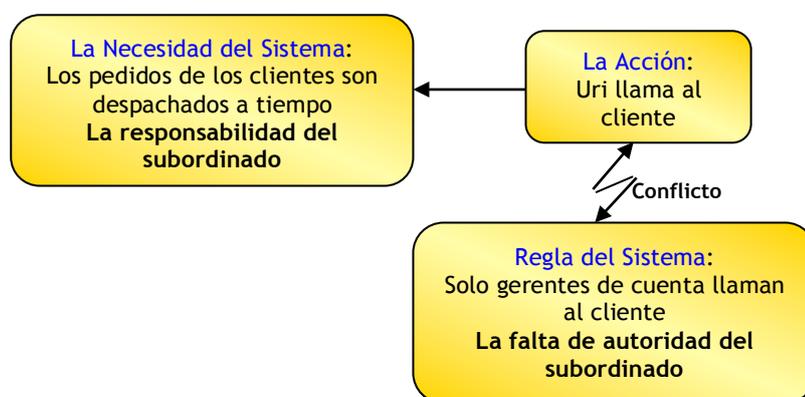
Al final por fin una respuesta: "Solo el gerente de cuenta tiene permitido hablar con el cliente." Y conozco muchas compañías con la misma regla, por lo que no me sorprendió. Lo que sí me sorprendió fue que mi amigo aún no veía la desalineación.

"¿Qué sucedería si Uri desobedeciera la regla y llamara al cliente?"

¿Hubiese podido despachar los productos hoy al deposito correcto sin tener que involucrarte?"

"Claro que sí, ciertamente."

"Entonces, la regla representa la falta de autoridad de Uri," Concluí, y escribí el siguiente diagrama, resumiendo sus respuestas, solo para asegurarme de no tener que repetirlo todo una y otra vez:



Mi amigo finalmente estuvo de acuerdo, pero aún parecía perturbado. Pensé que sabía por que, por lo que pregunté, tratando de no dejar ni una traza de sarcasmo en mi voz, "¿Qué piensas de esta regla que le impide a Uri hacer su trabajo a menos que te pida ayuda?" "No es tan estúpida como suena," fue la respuesta defensiva de mi amigo.

Le ayude a verbalizar preguntando, "¿Cuál es la necesidad del sistema que se protege con o por esta regla?"

"La necesidad de proveerle al cliente de un solo punto de contacto. Te puedes imaginar el caos que teníamos antes de implantar esa regla. No, no la voy a

cambiar. Es una Buena política". "Yo estoy de acuerdo" dije, y la añadí a nuestro diagrama. Y proseguí, "¿Cuál es el objetivo común de menor nivel posible que ambas necesidades están tratando de satisfacer?"

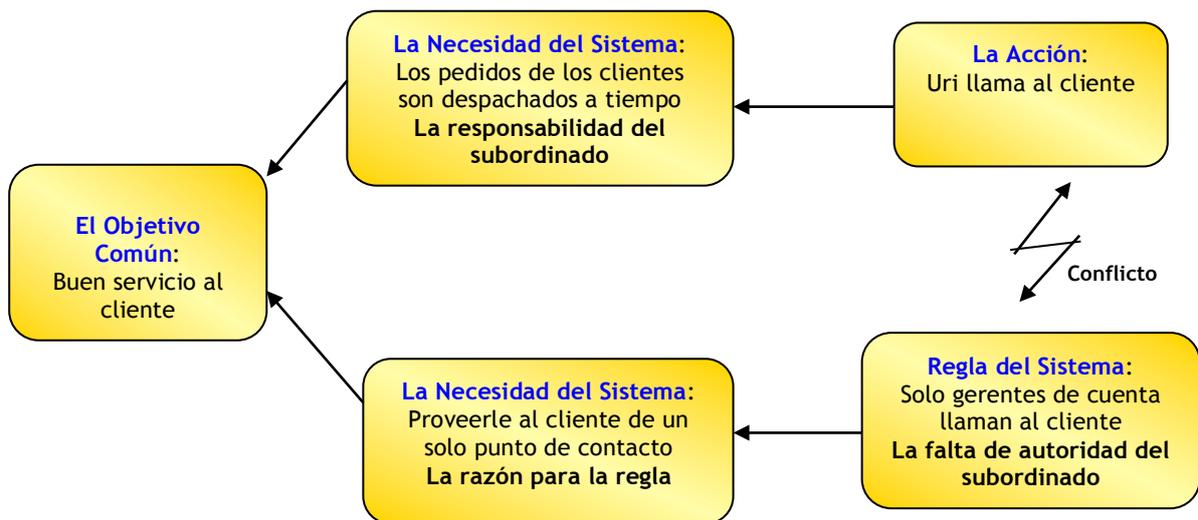
"¿Qué necesidades?"

"La necesidad de despachar los pedidos de los clientes a tiempo y la necesidad de proveerles a los clientes con un solo punto de contacto," clarifiqué.

"Debemos cumplirlas ambas para poder tener un buen servicio a los clientes. ¿Acaso no es obvio?"

"Así parece," dije. Y completando el diagrama, le pedí a mi amigo que revisáramos lo que acabábamos de descubrir. La desalineación no es el resultado de negligencia, y ciertamente no porque mi amigo sea reticente a compartir la autoridad.

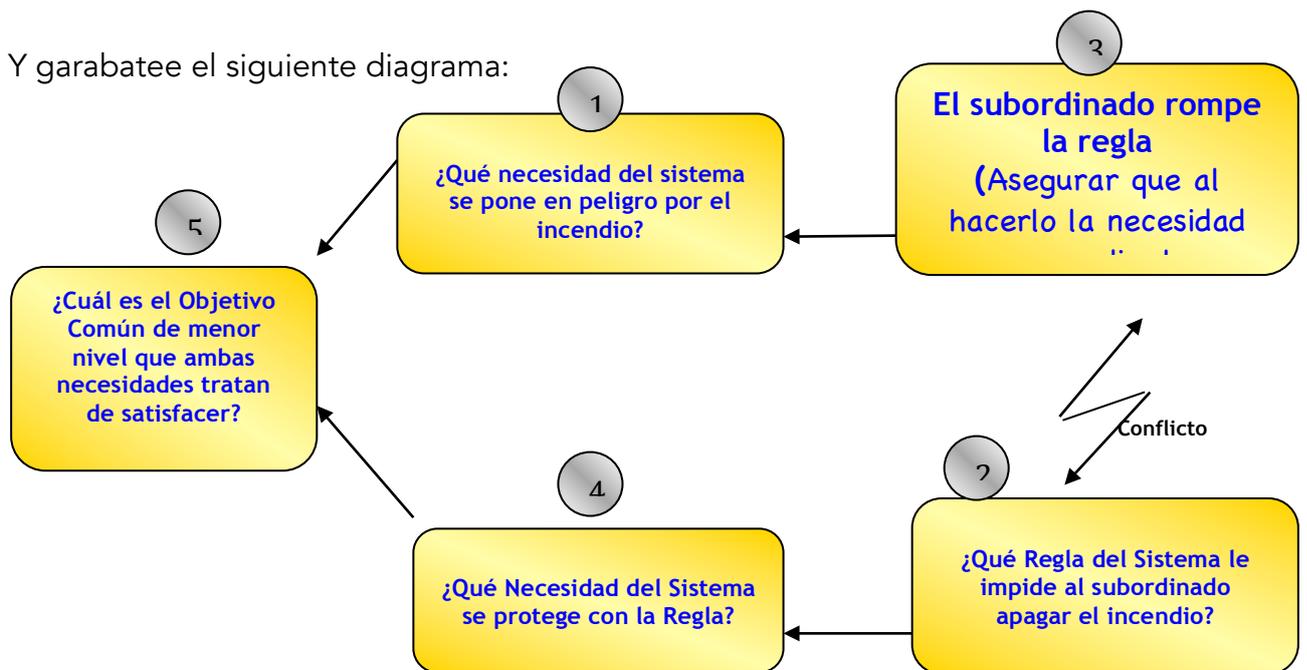
La desalineación es un resultado directo de un conflicto incrustado en el tejido mismo de la compañía. El objetivo es absolutamente legítimo, ambas necesidades son muy reales y por lo tanto la existencia del conflicto resultante. Examine el diagrama para que lo evalúe por si mismo.



"¿Es este siempre el caso?," preguntó. "¿Es cada una de las desalineaciones el resultado de un conflicto que esta incrustado en el tejido mismo de la compañía?"

En ese momento no tenía la suficiente experiencia, por lo que mi respuesta fue, "Déjame escribir las cinco preguntas genéricas que utilizamos. Siempre cuando alguno de tus subordinados viene a ti con un incendio, por supuesto primero hay que resolver el incendio, pero luego hay que tomarse el tiempo para responder estas cinco preguntas. Por favor, hazlo en la secuencia indicada por los números. Hazlo para un número suficiente de casos y sabrás si una desalineación entre responsabilidad y autoridad es el resultado de un conflicto existente entre dos necesidades legítimas del sistema."

Y garabatee el siguiente diagrama:



Lo miró un rato, asintió y regresó a ver el conflicto de Uri. Lo cual debo confesar, me molestó un poco. Aquí estoy yo, dándole un proceso genérico para revelar los conflictos detrás de cada desalineación, y él está pegado en este incendio particular y no tan importante.

"¿Qué es lo que estás pensando?" Le pregunto.

Sin levantar la vista, respondió, "Estoy pensando en cómo fue que maneje este caso particular, y para serte honesto, cualquier otro incendio, y..."

"¿Y qué?" dije impacientemente.

"Y en cada caso," siguió diciendo lentamente. "En cada caso resolví el incendio mediante una solución improvisada y a medias, una y otra vez. Nunca había tratado de manejar el conflicto mismo." Me mantuve en silencio y luego de un pequeño momento él continuo. "¿Es posible que la mayoría de los incendios que constantemente estoy apagando, se generen a partir de unos pocos conflictos?"

Eventualmente, resultó que su especulación no estaba muy lejos de la verdad. Ahora nosotros tenemos suficiente experiencia para saber que hay entre tres a siete desalineaciones por cada persona entre su responsabilidad y su autoridad. Estas faltas de alineación son la fuente constante de incendios.

Mi amigo tiene cinco personas que le reportan directamente. Como resultado, mucho de su tiempo se utiliza en apagar los incendios que surgen a raíz de unas doce desalineaciones. Pero como ya lo mencioné, en ese momento yo no tenía la suficiente experiencia, por lo que respondí con un gruñido sin querer comprometerme.

"Es aún mucho más preocupante," continuó hablando. "Estos conflictos inherentes pueden llevar a algo mucho más dañino que los incendios que tengo que manejar. Me pregunto cuanto daño, sin mencionar, las tensiones y las luchas de poder, estos conflictos están causando. Pero así es la vida. No veo cómo podemos evitarlo."

"¿Cómo?" Eso me sorprendió.

"Mira," me dijo en un tono que indicaba que nuestra discusión estaba llegando a su fin. "Yo no voy a cambiar la regla. Hoy y en el futuro, solo el gerente de cuenta hablará con sus clientes. Se desordena todo si no lo hacemos así."

Cuando se dio cuenta que yo no estaba de acuerdo, añadió: "Además, aún si decido cambiarla, ¿Tu piensas acaso que Uri estará feliz de tener más autoridad?"

Yo sabía de lo que estaba hablando – no todos quieren más autoridad. Como Israelí, pasé más de un mes al año como parte de la reserva. Como raso. Y sentado a la sombra de un árbol viendo a los oficiales pasar como gallinas degolladas siempre me pregunté que es lo que motivaba a las personas a asumir más niveles de autoridad. No me limitó a poderlo hacer como civil, pero al menos no lo di como un hecho que todas las personas quieren ser facultadas y recibir más autoridad.

"¿Por qué no le preguntamos?" Sugerí.

"¿Preguntarle qué?"

"Deja que yo me encargue," le dije. Mi amigo me conoce hace muchísimo tiempo y por alguna razón u otra confía en mí. Tomó el teléfono y llamó a Uri.

## Eliminando la desalineación.

Mientras esperábamos por Uri, preguntó, "¿Por qué piensas que Uri va a encontrar una solución? Él no es la persona más brillante y dudo que vea la película completa."

"Debido a que resolver este conflicto es mucho más importante para él que para ti," respondí a secas "Y con eso de ver toda la película, tu se la explicas, pero solo cuando yo te lo pida, okey?"

Yo tenía que ser enfático porque en estos asuntos la secuencia es de vital importancia – uno levanta un problema de una forma y genera mucha resistencia, mientras que exponerlo de una forma distinta, puede generarles colaboración entusiasta.

Cuando Uri se sentó yo saqué el diagrama del conflicto y comencé. "El objetivo es tener un buen servicio al cliente," afirmé.

Uri no respondió, si uno descarta sus hombros levantados queriendo decir, "Aquí viene otro geniecito con sus dichos vacíos."

Yo continué en calma, "Para poder tener un buen servicio de clientes, Uds., como compañía, deben asegurarse que los pedidos del cliente sean despachados a tiempo."

Uri no dijo palabra, pero sentí que se tensaba de repente. No era sorpresa, pues estaba tocando su área de responsabilidad.

Ahora era el momento de realmente despertarlo. "Uri," dije, "esta mañana no sabías si enviar el pedido a Haifa o a Ashdod. ¿Por qué viniste a preguntarle al gerente de la planta? ¿Por qué no simplemente levantaste el teléfono y llamaste al cliente tu mismo? "

"¿Por qué? ¿Realmente quiere saber por qué?"

Y volteándose a mi amigo, le soltó su opinión acerca de la "regla". Pero él no la llamo una regla, utilizó un lenguaje mucho más vívido (no se necesita mucho para provocar a un Israelí).

Logré lo que quería. Ahora no era un conflicto del sistema, algo que pudiera dejarse pasar como "así es la vida." Ahora esto era para Uri como su conflicto. Y a juzgar por sus emociones, uno que le causa angustia.

Entonces, con mucha calma me volví a mi amigo y le sugerí que explicara por que la regla tiene sentido, explica por favor la película completa o global."

La explicación no fue lo que yo esperaba. Siendo un extraño, Yo veía "proveer al cliente con un solo punto de contacto" como algo que ayuda al cliente. Pero esa no fue la explicación de mi amigo.

"Mira Uri," dijo. "Si le permitimos a todo el mundo hablar con el cliente, ya sabes lo que va a pasar. Todo el mundo le dirá cosas diferentes al cliente, y entonces el cliente confundido toma algo que le dijo fulanito, lo combina con lo que dijo zutanito y nos encontramos ante un gran enredo."

Uri no parecía estar impresionado. Le cortó impacientemente, "¿A qué te refieres? ¿Qué le van a decir nada al cliente? Yo solo necesito preguntarle algo al cliente, no decirle algo. ¿Cómo lo puedo confundir al preguntarle? Si yo pudiera hacerlo ya le hubiésemos despachado hoy, a tiempo. Ahora lo haremos tarde, y además déjame que te diga que conociendo a Yosi el no estará aquí mañana tampoco."

Mi amigo y yo intercambiamos miradas. Uri tenía razón.

Con calma mi amigo replicó, "Déjame entender. ¿Lo que estás sugiriendo es que cuando te falte información que no puedes obtener de ninguna otra forma, cuando lo necesites, que tú puedas llamar al cliente y preguntar? ¿Sólo pedirles la información faltante, no decirles nada?"

"Si eso sería todo. ¿Por qué tanto alboroto?"

Mi amigo es un gerente experimentado, por lo que respondió, "Déjame pensarlo."

Uri se fue balbuceando, "¿Qué es lo que hay que pensar tanto?"

Volviéndome hacia mi amigo, pregunté, "¿Esperas tener algún problema con el gerente de cuentas?"

"¿Con Yosi?" se rió. "¿Cuando tenemos un embarque retrasado, quién crees tu que recibe las llamadas de los cliente furiosos? No voy a tener ningún problema obteniendo el acuerdo de Yosi. Pero debo tener su acuerdo directamente, antes de hacer la excepción a la regla no después."

"Muy bien," concluí. Y levantándome para irme resumí, "Removiste la desalineación, y de ahora en adelante ya no tendrás que lidiar con ese tipo de incendios. ¿Por qué no lo haces sistemáticamente? Hazlo cada vez que alguno de tus subordinados venga pidiendo una acción o una decisión tuya."

"Ojala y pudiera," suspiró.

Me volví a sentar. "¿Por qué es que no puedes?"

"Porque no te tengo aquí ayudándome todo el tiempo."

"¿Qué diablos tiene esto que ver conmigo?" Yo estaba realmente sorprendido.

"Anda," dijo. "No te voy a decir que manipulaste a Uri para que te diera una solución, pero definitivamente lo tocaste como a un violín. Y yo no se cómo hacer eso."

"¿Y no quisieras aprender?"

"Francamente, no." Y levantándose añadió, "Conozco mis limitaciones."

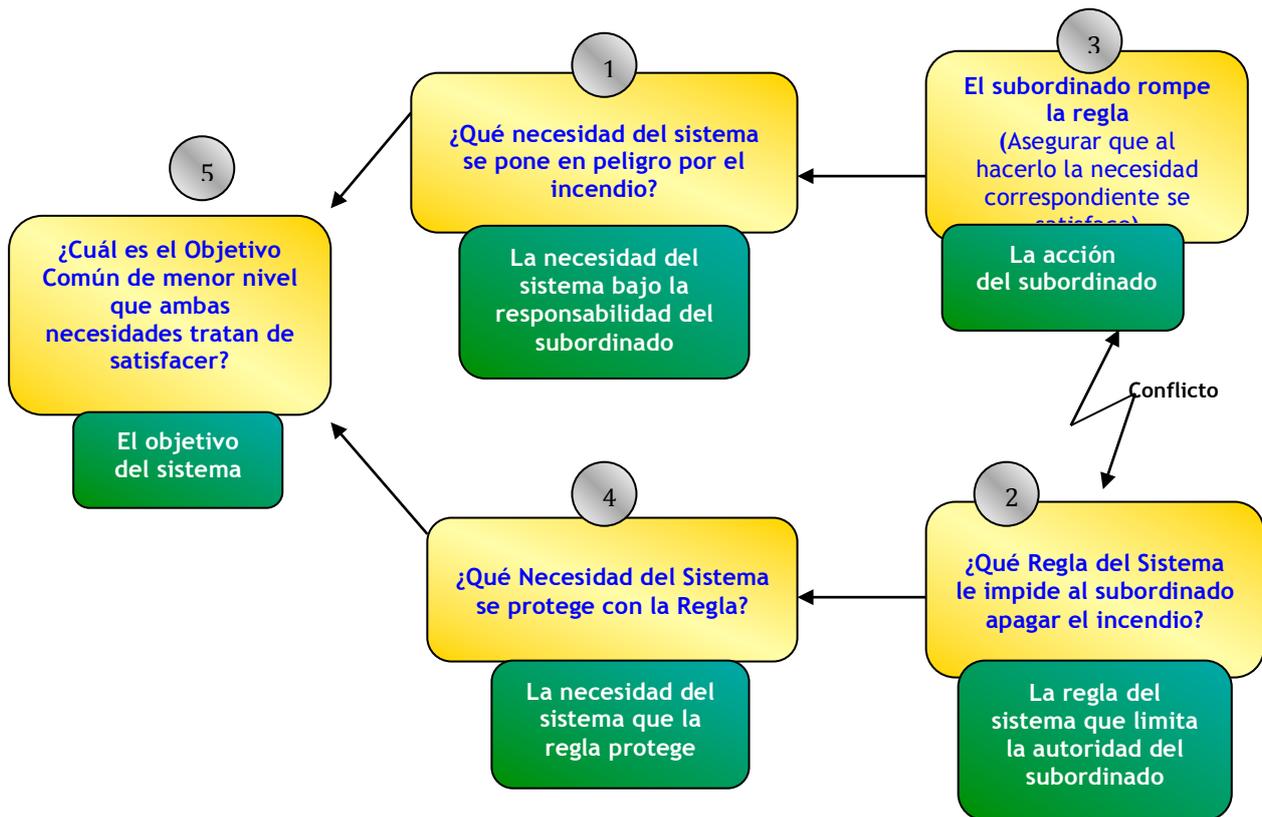
"No, no las conoces" Lo mire hasta que se sentó de nuevo. "Uno de tus subordinados viene a ti con un incendio," comencé a explicar el proceso genérico. "Ahora tu sabes que vino a ti como consecuencia de una falta de alineación entre su responsabilidad y su autoridad. Ya tu sabes como construir el diagrama que expone, explica el conflicto que causa la desalineación."

"Más o menos," dijo.

Señalando el diagrama donde colocamos las cinco preguntas, le pregunté, "¿Cómo que más o menos?"

"Creo que me hace falta mucha más práctica. Un ejemplo no es suficiente usualmente."

Acepté y continué. "Genéricamente, el resultado de responder estas preguntas será..." Y escribí las respuestas debajo de las preguntas correspondientes:



"Una vez que construyes el diagrama," continué explicando, "no trates tu de encontrar una forma de remover el conflicto. Tu estás muy acostumbrado a manejar estos conflictos con soluciones a medias improvisadas (ad-hoc)."

Viendo que no estaba de acuerdo, se lo deje caer así nada más. "Tu aceptas las soluciones a medias hasta el punto que me dijiste hace menos de media hora que ninguno de tus subordinados sufría de ninguna desalineación. Ellos son los que no aceptan esas soluciones como satisfactorias. Por lo tanto si no andas metido en una de ego, llama a tu subordinado y comienza a exponer el diagrama.

Asintió en acuerdo, por lo que continué. "Siempre comienza por el objetivo," señalé el diagrama. "Y luego muévete en el sentido horario. Cuando llegues a la tercera caja refiérete al incendio específico que generó todo el problema, y pregúntale a tu subordinado, por qué no apago el incendio el mismo. Si te das cuenta esa fue la forma exacta como yo provoqué las respuestas de Uri."

"Zorro," se sonrió. "Por supuesto que la respuesta será la de culpar a la regla."

"Recuerda" le dije advirtiéndole, "el subordinado siempre sabe cuál es la regla que hace su vida miserable, pero eso no quiere decir que conozca la razón para la existencia de la regla. De hecho normalmente no la saben. Lo que quiere decir, que una vez que la explicas, le permite ver la regla desde una perspectiva nueva, fresca."

"¿Te refieres a imparcial, no?"

"No, no imparcial," exclamé. "El odia la regla. Pero no está como tú acostumbrado a aceptar la razón para su existencia. La combinación de una perspectiva fresca y una emoción fuerte es muy poderosa."

"Ya veo," dijo pensativo. "¿Piensas tú que es lo suficientemente poderosa como para producir siempre una sugerencia razonable de cómo remover el conflicto?"

"¿Qué tienes que perder? Prueba."

Desde entonces, literalmente miles de gerentes lo han probado, y afirman que siempre funciona. Francamente, mis expectativas de hace cuatro años han sido ampliamente superadas.

Pero no hemos terminado aún. Existe todavía una pregunta importante que no hemos respondido: ¿Existen otras causas que impidan o bloqueen la facultación de las personas hasta el mismo grado que las desalineaciones lo hacen? O en otras palabras, ¿Existen algunos otros problemas centrales, medulares?

Si existen y no les prestamos atención, la facultación mejorará pero no llegará a realizar el break-through que esperamos.

## El segundo problema esencial.

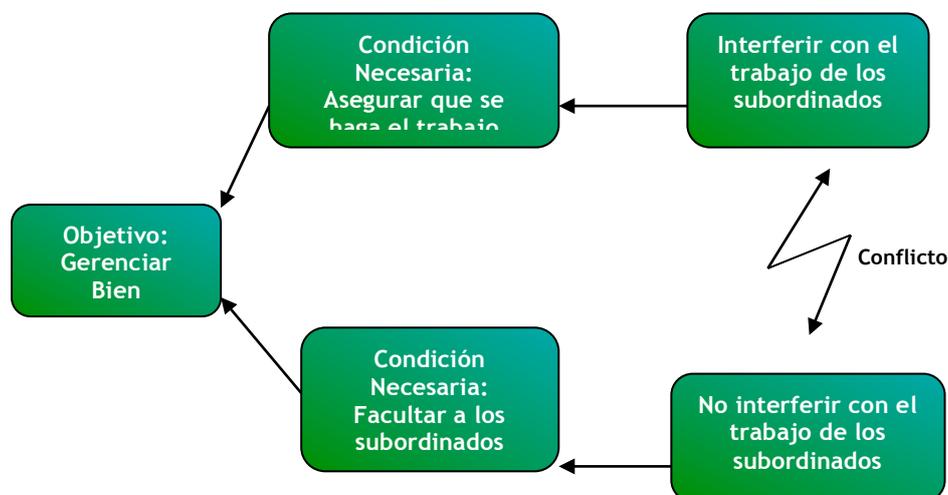
Para poder encontrar si tenemos otros problemas esenciales que atender, debemos aproximarnos al tema de una forma mucho más sistemática. No es suficiente proponer una hipótesis (como que las desalineaciones son un problema esencial) y validarla. Tenemos que adentrarnos más profundamente al lugar que nos permita deducir esas hipótesis de forma sistemática.

Si asumimos, (como lo estamos haciendo) que la facultación es un efecto deseable, algo que queremos tener, un buen punto de partida es revisar entonces el conflicto que genera la facultación a cada gerente.

El objetivo de un gerente es, por supuesto, gerenciar bien. Para poder hacerlo, dos condiciones necesarias se deben cumplir o satisfacer. La primera de ellas siempre ha estado allí: para poder gerenciar bien un gerente debe asegurarse que sin importar nada más, el trabajo se haga. El reconocer lo deseable de la facultación trae consigo la segunda condición necesaria: para poder gerenciar bien un gerente debe facultar a sus subordinados.

¿Entonces, cuál es el conflicto? Bien, para poder facultar a su gente UD no debe interferir con su trabajo. Sin embargo, algunas veces, para poder asegurarse que el trabajo se haga, UD no tiene otra opción sino interferir.

El siguiente diagrama es una presentación concisa del conflicto, con las flechas representando las condiciones necesarias:



Mientras este conflicto exista no tenemos otra opción sino brincar de un lado a otro. Nadie está realmente feliz, ni UD, ni sus subordinados. La facultación está en peligro de convertirse en nada más que otra buena intención.

Por lo tanto vamos a concentrarnos en el lugar que bloquea la facultación, sobre la afirmación válida que: "Para asegurarse que el trabajo se hace, nosotros debemos interferir con el trabajo de nuestros subordinados."

¿Cuál es el supuesto detrás de esta conexión lógica? O en otras palabras, ¿Por qué debe UD interferir? Debido a que el supuesto (que muchas veces es muy válido) es que ellos no pueden hacer su trabajo por sí mismos, solos. Como consecuencia,

debemos concluir que la única forma de alcanzar facultación efectiva es el asegurarse que ellos pueden hacer el trabajo por sí mismos, solos.

Si eso es así, entonces la pregunta clave se convierte en: ¿Pero por qué es que no lo pueden hacer ellos solos?; ¿Cuál es la naturaleza del obstáculo que les bloquea su camino? Existen dos respuestas válidas pero diferentes a esta pregunta. La primera, es que ellos no tienen toda la autoridad requerida. La segunda es, que ellos no poseen todo el conocimiento requerido para realizar su trabajo, el know-how.

La primera respuesta nos lleva al conflicto esencial que ya resolvimos en la primera parte de este relato – la desalineación entre la responsabilidad y la autoridad. La segunda respuesta revela que, como sospechábamos, existe un Segundo y no menos importante, conflicto esencial.

"Ellos no poseen todo el conocimiento requerido." Pero generalmente sí hacemos algo al respecto. Es más hacemos mucho al respecto. Muchas organizaciones invierten tremendas cantidades en entrenamiento formal y en cada organización, en cada departamento, se hace mucho entrenamiento directo, aprender haciendo (on-the-job training).

Entonces ¿por qué es que "ellos no poseen el conocimiento requerido " es tan prevaeciente? ¿Podemos ser nosotros mismos? Tal vez nuestro entrenamiento no tiene un ingrediente esencial. Tal vez cuando tratamos de transferir el conocimiento adecuado a nuestros subordinados, estamos dejando alguna información vital de lado. O, poniéndolo más claro, tal vez es que simplemente nosotros ¡no sabemos como dar instrucciones claras!

## No sabemos como dar Instrucciones claras.

Déjenme demostrarles que es lo que estoy aludiendo a través de una Historia real (se los juro). Yo vivo en un suburbio pequeño en Tel Aviv. Nuestros vecinos tienen unos cuantos manzanos con un problema.

En la primavera, cuando las manzanas se comienzan a formar, hay un insecto grande que coloca sus huevos dentro de las manzanas. Los gusanos entonces nacen dentro de la manzana, con suficiente alimento para aplacar su apetito voraz. Hay una solución que aunque toma tiempo, se supone que es efectiva. Se atan unas bolsas de papel alrededor de la fruta inmadura, que cuando crece, madura dentro de las bolsas, protegidas de los insectos.

Bien, nuestros vecinos decidieron intentarlo, y le dijeron a su hija, "Pon las manzanas dentro de las bolsas de papel." Le dieron todo el equipo, y la dejaron para que disfrutara de su tarea en el sol primaveral. Volvieron y encontraron todas las manzanitas metidas en las bolsas de papel, pero en el suelo. Hasta el día de hoy todos en el vecindario, atormentan, a la ahora crecida mujer, con la historia de las bolsas de papel y las manzanas.

Si deseamos facultar a las personas, es importante no solo decirles que hacer, "Pon las manzanas en las bolsas de papel." También es importante explicarles el por qué. Y es precisamente allí donde nos desviamos.

La mayoría de nosotros ni siquiera nos damos cuenta que el por qué contiene mucho más de un solo elemento. Una parte esencial del por que, es explicar porque se necesita la acción – para impedir que los insectos infecten las manzanas. Dense cuenta que esta explicación no habría impedido el resultado absurdo de nuestro cuento.

Por lo tanto, otro por que tiene que se explicado igualmente: ¿Por qué es que debemos ejecutar la acción?

En otras palabras, cuál es el resultado esperado de tomar la acción –no encontrar medio gusano cuando mordamos la manzana.

Pero esto no es suficiente. Irritante como pueda ser, tenemos que responder un tercer ¿por qué? ¿Por qué afirmamos que la acción va a satisfacer la necesidad hasta el punto que obtendremos los resultados esperados – la bolsa de papel es suficiente para mantener fuera a los insectos. Explicando porque no es conveniente por ejemplo utilizar bolsas con agujeros.

Si uno piensa que esta haciendo un buen trabajo explicándole a las personas todas las razones, los ¿por qué? relevantes, haga la siguiente revisión. Busque un caso donde UD. ha dado instrucciones claras y meticulosas. Donde UD. haya hasta escrito paso a paso lo que se debe hacer. Examine las instrucciones que dio ¿Qué ve? UD. probablemente encuentra que se ha detallado lo que se debe hacer y como se debe hacer. UD. ha detallado las acciones. ¿Y qué paso con los por qué? Si, probablemente escribió el objetivo, y tal vez la necesidad para todo el procedimiento, pero ¿detalle en algún momento todos los ¿por qué? relevantes para cada acción? Si lo hizo es UD. una excepción sorprendente.

¿Por qué hacer tanto énfasis en este punto? Por unas cuantas razones. Una, es que cuando damos instrucciones detallando las acciones pero no los ¿por qué?, la

probabilidad es muy alta de que al no tener los ¿por qué? un subordinado dude. Nuestra reacción inmediata es detallar aún más las acciones.

¿Se ha dado cuenta UD. que mientras más detalladas las acciones, menor es la facultación? Mientras que si nos tomamos el esfuerzo de dar y explicar los ¿por qué? las acciones se hacen menos importantes; el subordinado tiene la libertad de improvisar en sus acciones mientras el por que sea satisfecho y se logre el resultado. La verdadera facultación y la delegación efectiva florecen.

Pero existe otra razón muy importante. Nosotros proveemos los ¿por qué?, pero ¿sabe UD. cuando? Cuando el subordinado mete la pata, solo entonces nos tomamos el tiempo de explicar el ¿por qué? A eso le llamamos aprender haciendo, (on-the-job training). No es sorprendente que tome tanto tiempo; el subordinado tiene que cometer un sin número de errores hasta que puede exponer y sacar a la luz todos los ¿por qué?

¿Qué es lo que nos bloquea a compartir todos los por qué relevantes? No es malicia o agendas escondidas, es simplemente el hecho que no estamos entrenados para hacerlo. No estamos acostumbrados a verbalizar instrucciones a través de relaciones de causa-efecto meticulosas.

¿Es acaso muy difícil de aprender? No. Comience con cualquier procedimiento escrito que exista en su departamento. Para cada paso del procedimiento inserte cada uno de los ¿por qué? Entonces entre cada dos pasos del procedimiento inserte un ¿por qué? adicional - ¿por qué el primer paso debe ir primero que el siguiente.

Este trabajo produce un número de beneficios. Primero: probablemente, en el proceso de explicar el procedimiento (insertando los ¿por qué?) Ud. lo modificará significativamente. El gran número de gerentes que lo han hecho reportan encontrar que por lo menos un 50% de los procedimientos que antes tenían contenían errores graves o ineficiencias. Se simplifican y mejoran.

Segundo: Utilizando los procedimientos que reflejan todos los ¿por qué?, reduce el tiempo requerido para el aprender haciendo a menos del 10% del tiempo usual.

Pero más importante aún, en la medida que gane experiencia, UD. obtiene el tercer beneficio: Siempre que esté discutiendo temas o decisiones con sus personas, naturalmente los ¿por qué? comienzan a ser el centro de atención, llevando a más y más verdadera facultación.

Finalmente, la facultación es reconocida como una de las condiciones necesarias para una organización efectiva. Como han podido ver, he tratado de probar en este artículo, los problemas esenciales que bloquean o impiden la facultación no son claramente reconocidos. Como resultado, las organizaciones no emplean técnicas simples y efectivas para remover los obstáculos que les impiden facultar a sus recursos. Desafortunadamente, lo mismo es cierto en otros dos problemas no menos importantes: comunicación y trabajo en equipo.

Los problemas esenciales no son reconocidos y las técnicas para superarlos no se desarrollan. En su lugar, la mayoría de los esfuerzos todavía están dirigidos a ganar una batalla que ya se libró y ya se ganó – el enfatizar la importancia de la facultación, la comunicación y el trabajo en equipo. Tengo el temor que si los problemas esenciales no son reconocidos y si las técnicas para superarlos no son ampliamente utilizadas, la facultación, la comunicación y el trabajo en equipo se convertirán primero en propaganda de los labios para afuera y luego en un estilo pasado de moda.

---

### **Javier Arévalo, BSc, Ph.D.**

Javier Arévalo is the Director for Goldratt Consulting Latin America. He was first introduced to The Goal and the work of Dr. Eli Goldratt during his tenure with Procter & Gamble as R&D Manager for Latin America. He has been successfully dedicating his recent professional career to implementing the principles, tools and solutions of Theory of Constraints in the LA region. His work since 1999 has ranged from his family business to many different areas including: Manufacturing, Consumer Goods, and Product Development.

*"I am a trained scientist, and as such it always puzzled me: Why is it so hard for us to manage our organizations? Theory of Constraints and the work of Dr. Goldratt was finding a missing "link", a Discovery!. Scientific Thought applied to organizations. It makes sense and it is simple, beautiful. It works as well on nature as on us...Human Nature. Having the opportunity to be part of Goldratt Consulting is like receiving a prestigious award. You are thrilled with excitement, but challenged to perform at a new level."*

---