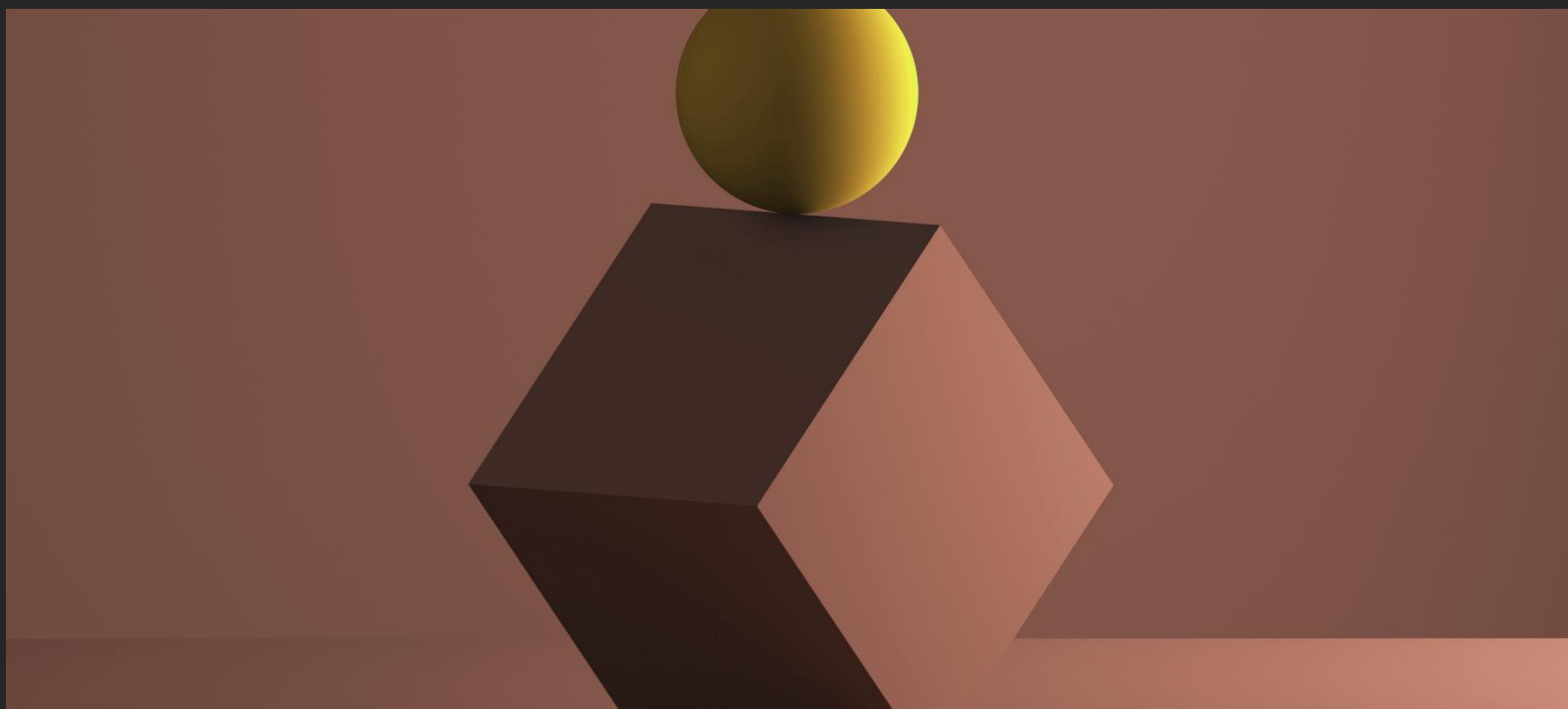


# FACULTAMIENTO

---

HABILIDADES DIRECTIVAS



# Facultar = Habilitar

---

Ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza en sí mismas. Alentarlas a emprender acciones, fomentar la motivación intrínseca para actuar.

Brindarle / Enseñarle ... todo lo necesario para que pueda realizar su trabajo.

# Diferencia entre Poder y Facultamiento

---

| Tabla 8.3 Diferencias entre poder y facultamiento          |                                                         |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| PODER                                                      | FACULTAMIENTO                                           |
| Fuente externa                                             | Fuente interna                                          |
| A fin de cuentas, pocas personas lo tienen                 | A fin de cuentas, todos pueden tenerlo                  |
| La capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea | La capacidad de hacer que los demás hagan lo que desean |
| Obtener más implica quitárselo a alguien                   | Obtener más no afecta lo que los otros tienen           |
| Fomenta la competencia                                     | Fomenta la cooperación                                  |

---

No se puede realmente facultar a los demás, solo es propiciar las circunstancias para que las personas se faculden a sí mismas. Es decir darles lo que necesitan y motivarlos a facultarse.

1. No puedes hacer que un futbolista sea profesional de la noche a la mañana, debes de entrenarlo, darle los recursos y motivarlo lo necesario para que él lo logre por sí solo.
2. No es posible aprender inglés yendo a unas cuantas clases, se debe practicar y tener la motivación suficiente para que la misma persona aprenda inglés.

Yo no lo hice. Él lo hizo por sí solo. Yo solo le di o hice lo necesario.

## 5 DIMENSIONES

---

A fin de facultar con éxito a otros, es necesario sembrar **5 cualidades** en las personas que se pretende facultar.

**Tabla 8.4** Cinco dimensiones fundamentales del facultamiento

| DIMENSIÓN           | EXPLICACIÓN                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------|
| Autoconfianza       | Sensación de competencia personal                |
| Autodeterminación   | Sensación de elección personal                   |
| Relevancia personal | Sensación de ser capaz de causar un alto impacto |
| Significado         | Sensación de valor de la actividad               |
| Confianza           | Sensación de seguridad                           |

# AUTOCONFIANZA

---



Las personas sienten que tienen la capacidad y la competencia para realizarlo con éxito.



No solo se sienten competentes, sino que confían en que pueden desempeñarse adecuadamente.



Son más seguras de sí mismas, tienen un sentido del dominio personal y creen que pueden aprender y crecer para enfrentar nuevos retos.



La autoconfianza es el elemento más importante del facultamiento, porque de él depende que las personas intenten y persistan en el logro de tareas difíciles.



# 3 condiciones para que las personas tengan autoconfianza.

---

1. La creencia en su capacidad de desempeñar una tarea.
2. La creencia en su capacidad de hacer el esfuerzo necesario.
3. La creencia de que ningún obstáculo externo les impedirá concluir la tarea.



# AUTODETERMINACIÓN

---



POSEER AUTODETERMINACIÓN ES  
EXPERIMENTAR LA LIBERTAD DE ELECCIÓN DE  
INICIAR Y REGULAR SUS PROPIOS ACTOS.



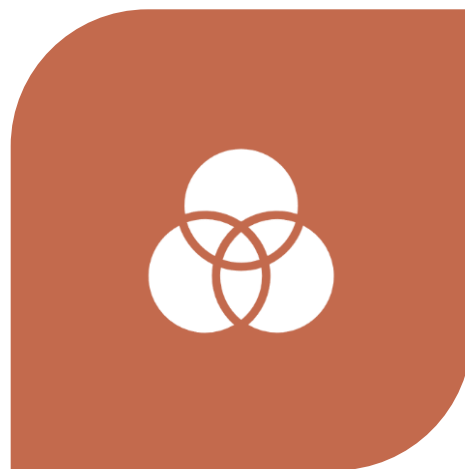
SIENTEN QUE SE INVOLUCRAN EN SITUACIONES  
DE MANERA VOLUNTARIA E  
INTENCIONALMENTE EN ACTIVIDADES Y NO  
CUANDO SE LES OBLIGA O SE LES PROHÍBE.



SUS ACCIONES SON CONSECUENCIAS DE LA  
LIBERTAD Y AUTONOMÍA PERSONALES.



LAS PERSONAS FACULTADAS TIENEN ALTERNATIVAS Y UN SENTIDO DE LIBERTAD, POR LO TANTO DESARROLLAN UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y TITULARIDAD DE SUS ACTIVIDADES.



SON CAPACES DE TOMAR INICIATIVA PROPIA, TOMAR DECISIONES INDEPENDIENTES Y PROBAR NUEVAS DIEAS.

Un fuerte sentido de autodeterminación está asociado a varias consecuencias positivas en el lugar de trabajo.



La autodeterminación está asociada más directamente con el hecho de:

---

1. Tener la libertad de elegir entre alternativas de métodos utilizados para realizar tareas.
2. Elegir la cantidad de tiempo que se invertirá.
3. Elegir el ritmo del trabajo y lapso en que se debe realizar.

Es decir ¿Cómo, Cuándo y Qué tan rápido? Se va a realizar una tarea.

# RELEVANCIA PERSONAL

---



“Es la creencia del individuo de que en un momento dado su capacidad producirá un cambio en la dirección deseada”. → Es posible la Influencia.

Las personas con un sentido de relevancia personal piensan que sus esfuerzos producirán un resultado.

Los individuos facultados no creen que los obstáculos del ambiente externo controlan sus acciones, sino que creen que esos obstáculos pueden ser superados.

Creen que poseen un control activo, que les permite alinear el ambiente con sus deseos.



En vez de solo reaccionar ante lo que ven a su alrededor, las personas con relevancia personal tratan de ejercer su influencia sobre lo que ven.



Para sentirse facultado, se debe percibir no sólo lo que uno hace produce un efecto, sino que uno mismo puede producir el efecto.



Por otra parte, incluso las personas con mayor facultamiento son incapaces de controlar completamente lo que sucede. Nadie puede producir todas las consecuencias que desee.



Las personas facultadas con el “significado” valoran el propósito o los resultados de la actividad en la que participan.



Sus ideales y estándares son congruentes con lo que hacen.



La actividad “cuenta” en su propio sistema de valores.



Sienten que no sólo son capaces de generar un resultado, sino que creen y les interesa lo que producen.



Por lo tanto, el significado se refiere a la percepción de producir “VALOR”.

# SIGNIFICADO



Las actividades llenas de significado crean un sentido de propósito, pasión o misión en las personas.



En vez de consumir la energía y entusiasmo, son su fuente.



Para la mayoría de las personas, el simple hecho de recibir un pago o ayudar una organización no es suficiente para alcanzar el sentido de significado.



Se requiere algo más personal lleno de valor que se relacione con esa actividad.



Casi toda la gente desea dedicarse a algo que producirá un beneficio perdurable, algo que mejorará el mundo o que esté asociado con un valor personal.



ESTAS PERSONAS CONFÍAN  
QUE SERÁN TRATADOS CON  
JUSTICIA Y EQUIDAD.



TIENEN LA SEGURIDAD DE  
QUE, AUNQUE OCUPARAN  
POSICIONES SUBORDINADAS,  
EL RESULTADO FINAL DE SUS  
ACCIONES SERÁ DE JUSTICIA Y  
BIENESTAR.



ESTOS SIGNIFICA QUE  
CONFÍAN EN LA FIGURA DE LA  
AUTORIDAD O PERSONAS CON  
PODER Y QUE NO LAS  
DAÑARÁN Y QUE ACTUARÁN  
IMPARCIALMENTE.



HAY QUE RECORDAR QUE LA  
CONFIANZA SE PONE EN LOS  
PRINCIPIOS NO EN LAS  
PERSONAS.

# CONFIANZA



SE BASAN DE QUE HACER  
LO CORRECTO LES LLEVARÁ  
A UNA CONSECUENCIA  
CORRECTA O POSITIVA  
SIEMPRE.



LAS PERSONAS CONFIADAS  
TIENEN UNA GRAN  
DISPOSICIÓN DE LLEVARSE  
CON LOS DEMÁS Y HACER  
APORTACIONES EN UN  
EQUIPO.



TIENEN MÁS FACILIDAD  
PARA SER ABIERTOS,  
HONESTOS Y  
CONGRUENTES. SON MÁS  
SEGUROS Y ESTÁN MÁS  
DISPUESTOS A APRENDER.



CONFIAR EN LOS DEMÁS,  
EN OTRAS PALABRAS,  
PERMITE A LAS PERSONAS  
ACTUAR DE UNA MANERA  
CONFIADA Y FRANCA SIN  
PERDER ENERGÍA EN  
MECANISMOS DE  
AUTOPROTECCIÓN O  
JUEGOS POLÍTICOS.



EN RESUMEN, UN SENTIDO  
DE CONFIANZA HACE A LAS  
PERSONAS SENTIRSE MÁS  
SEGURAS.

# Cómo desarrollar el facultamiento.

---

Existen prescripciones para fomentar el sentido de competencia, elección, impacto, valor y seguridad:

1. Meta clara SMART
2. Promover experiencias de dominio personal
3. Modelar
4. Brindar apoyo
5. Lograr entusiasmo emocional
6. Dar la información necesaria
7. Ofrecer los recursos necesarios
8. Conectar con los resultados
9. Crear confianza



Specific / específicas



Measurable / medibles



Aligned / alineadas



Reachable / realistas



Timebound / con límite de tiempo

Específico

Medible

Alcanzable

Relevante

Tiempo

# Metas específicas

---



IDENTIFICABLES



CONDUCTUALES



OBSERVABLES

# Metas medibles

---



SE PUEDEN EVALUAR  
OBJETIVAMENTE



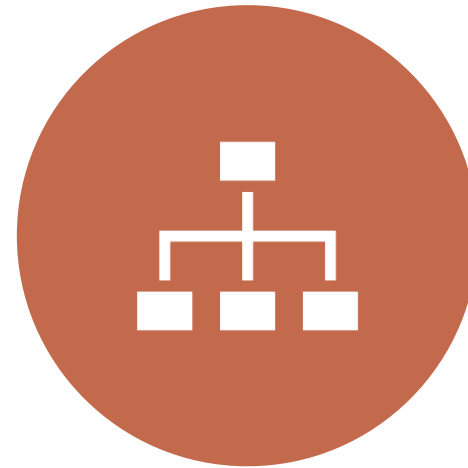
SE PUEDE MEDIR EL NIVEL  
DE CONSECUENCIA EXITOSA

# Metas alineadas

---



SON CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS  
GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN



SON CONSISTENTES CON LOS VALORES  
DE LA PERSONA Y ORGANIZACIÓN

# Metas realistas

---

Cuya consecución  
es posible

No son una  
fantasía o una  
locura

Que sea realista  
no significa que  
sea fácil de lograr

# Metas con límite de tiempo

---



EN LAS QUE SE ESPECIFICA UNA  
FECHA LÍMITE DE CONSECUCCIÓN



LAS METAS QUE NO TIENEN UNA  
FECHA LÍMITE NO SON EFICACES

# PROMOVER EXPERIENCIAS DE DOMINIO PERSONAL

---

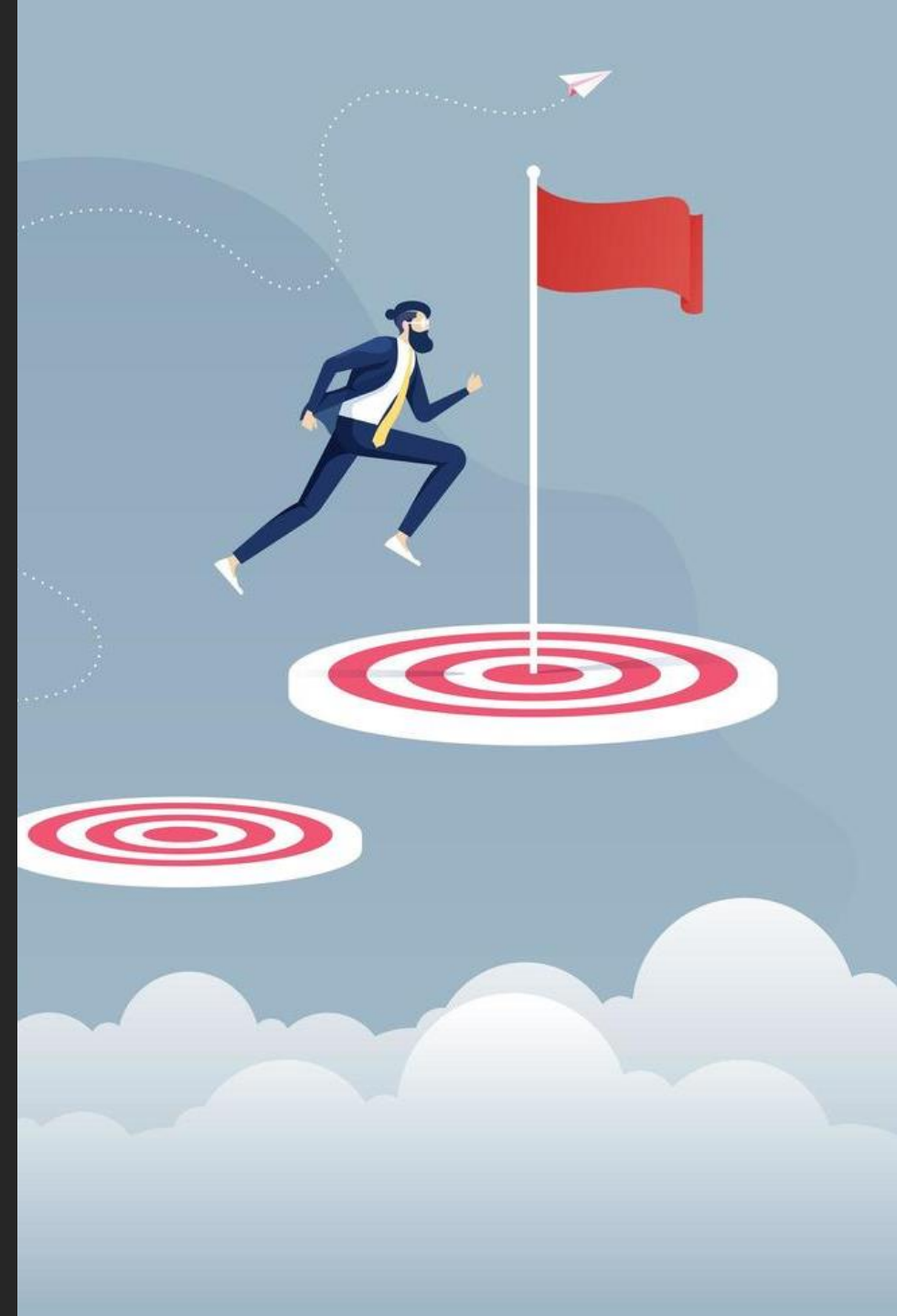
Se puede fomentar ofreciendo a las personas la oportunidad de lograr con éxito tareas cada vez más difíciles, que a su vez conduzcan al logro de metas grandes y deseadas.

La clave consiste en comenzar con actividades fáciles y luego progresar poco a poco hasta que la persona sienta que domina una tarea desafiante completa.

Ejemplo “aprender a nadar”

Su equivalente a la **estrategia de pequeñas victorias**” para después lograr algo grande.

**Consiste en dividir el logro grande en pequeños logros.** A su vez no parece nada pero al final cada pequeña victoria los motiva y los impulsa.



# MODELAR



Es demostrar el comportamiento correcto



Observar a alguien más triunfar en tareas desafiantes ofrece ímpetu para que otros se convenzan de que pueden triunfar



Ayudar a las personas a saber que una tarea es realizable, que está dentro de sus capacidades y que el éxito es posible.

# BRINDAR APOYO

---



Social



Emocional

Transmitir que  
son valorados  
y que son  
parte integral  
del equipo.



Apreciar con regularidad lo que hacen bien



Escribirles notas donde se reconozca el valor de sus contribuciones



Retroalimentarlas positivamente



Invitación a reuniones sociales



Invitarlos a unirse a algún equipo



Celebraciones formales o informales donde se reconozcan sus logros

# ENTUSIASMO EMOCIONAL

Reemplazar emociones  
negativas por positivas



TEMOR → ALEGRÍA



ANSIEDAD → PASIÓN



MAL HUMOR →  
ANTICIPACIÓN/POSITIVISMO

# ¿Qué hacen los directivos?

---



Ayudan a hacer el lugar de trabajo un lugar divertido y atractivo.



Se aseguran de que el objetivo del trabajo quede claro.



Se aseguran de que el hemisferio derecho del cerebro (emociones y pasiones) se involucre también en el trabajo y no solo el izquierdo (lógica y análisis).



Infunden energía positiva a su personal y como consecuencia aumenta el facultamiento y el desempeño.

# OFRECER INFORMACIÓN



Información → una de las herramientas de poder más importantes directiva/gerencial



+ información al equipo = + facultados, + productivos y + congruentes



Con más información las personas tienden a experimentar mas autocontrol y confianza



Ofrecer información a la gente hace que tiendan a colaborar más contigo



No sobrecargar. Es posible sobrecargar con mucha información y genera ansiedad y agotamiento

# OFRECER RECURSOS



Dar a las personas los recursos para cumplir sus funciones



Actuar mejor como bloqueador que como mariscal de campo.



Ser menos el director o comandante y ser más un proveedor de recursos



La función principal del facultamiento es AYUDAR A LOS DEMÁS A CUMPIR SUS OBJETIVOS.

# EJEMPLOS

Asegurarse que reciban capacitación a la empresa

Que reciban soporte técnico

Que reciban experiencias de desarrollo previas

Que reciban soporte administrativo

Acceso a redes de comunicación e interpersonales

Personal o equipo necesario

Hay que RECORDAR que no existen los recursos ilimitados, hay que tener un balance siempre.



# CONEXIÓN CON LOS RESULTADOS



Se faculta más a los empleados cuando ellos pueden ver los resultados de su trabajo



Las personas se sienten motivadas cuando interactúan con los clientes finales para ver los efectos de su desempeño



Una manera de facultar es brindar autorización a resolver problemas. Ellos verán las consecuencias de sus decisiones o cómo afecta positivamente a la empresa. Esto incrementa la satisfacción.



Cuanto más clara sea la conexión con los resultados, más facultados nos sentimos.

# CREAR CONFIANZA

Existen 2 razones por las que las personas se sienten más facultadas conforme aumenta su confianza hacia su líder o directivo:

Se evitan comportamientos desgastantes e improductivos asociados a desconfianza y sospechas.

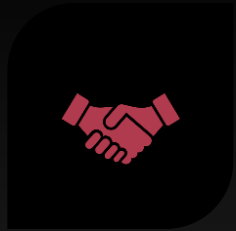
Cuando las personas desconfían: no escuchan, no se comunican con claridad, no se esfuerzan y no colaboran.

Cuando existe la confianza tienen la libertad de experimentar, aprender y contribuir sin temor a las consecuencias.

# ¿Cómo crear sentimientos de confianza?

## = 5 FACTORES

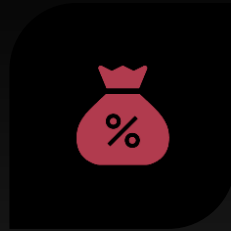
---



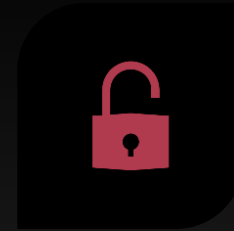
CONFIABILIDAD



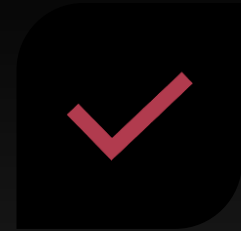
EQUIDAD



INTERÉS



APERTURA

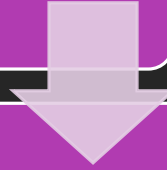


COMPETENCIA

**CONFIABILIDAD:** ser congruente, estable y digno de confianza. Acciones deben ser coherentes con las palabras y actitudes.



**EQUIDAD:** debes ser equitativo y justo no tomar ventaja de nadie. Tener juicios justos e imparciales.



**INTERÉS:** mostrar interés personal por los demás y ayudarlos a sentirse importantes. Señalar fortalezas, retroalimentación constructiva y corregir los errores.



**APERTURA:** permanecer abierto y accesible. Compartir información transparente y honesta, y no guardar secretos. Esto no sugiere que no pueda mantener confidencialidad.



**COMPETENCIA:** las personas deben saber que su director es competente. Saber que cuenta con la capacidad, experiencia y conocimiento necesario para realizar actividades y resolver problemas.



A woman in a black dress stands in the center of a modern office, smiling at a group of people seated around a large, reflective conference table. The seated individuals, including a man in a light blue shirt and tie and a woman in a grey blazer, are looking towards her. The table is set with white coffee cups and glass water carafes. The background features large windows and a clean, minimalist design.

---

**Los directivos exitosos infunden confianza, son auténticos, honorables y dignos de confianza.  
No hacen alarde de su competencia experta.**

# ¿Qué impide facultar a otros?

---

Algunos directivos se encuentran renuentes al facultamiento.

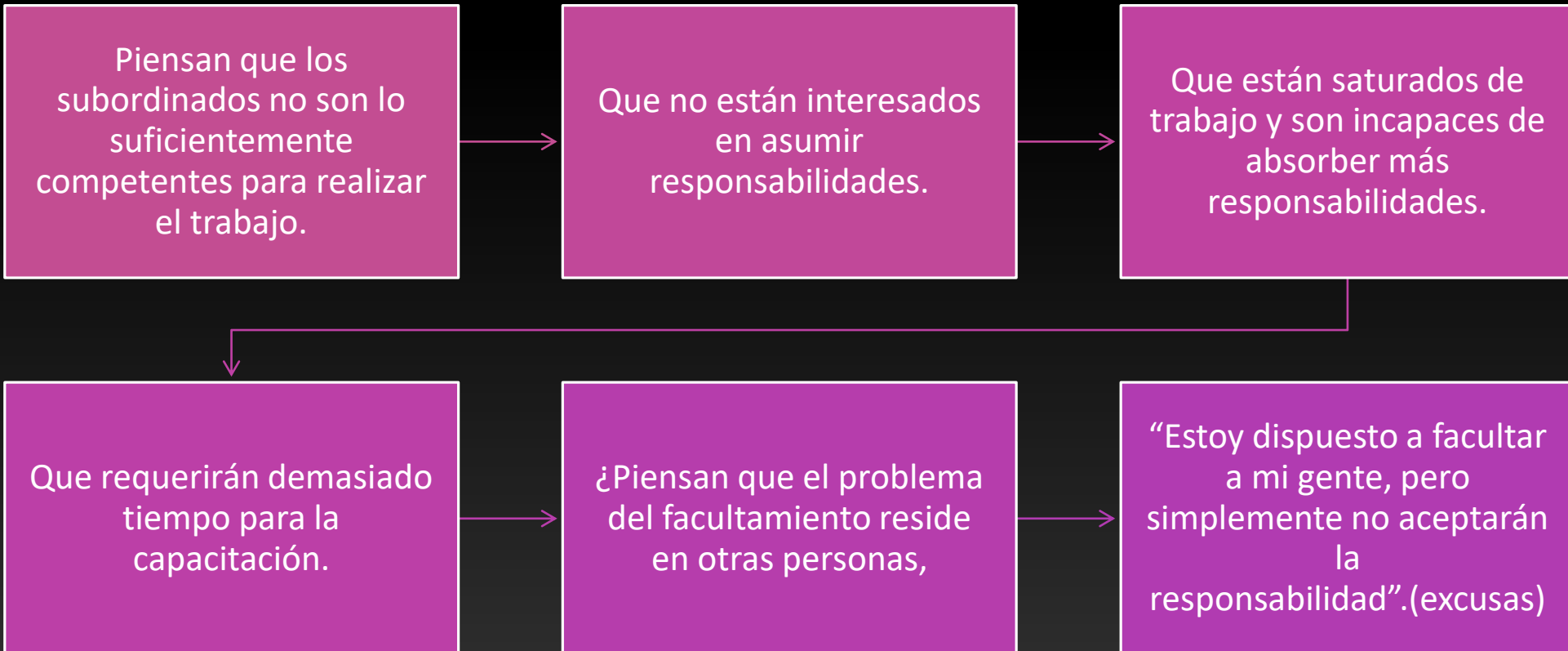
Existen 3 razones por las que algunos directivos evitan el facultamiento a los demás.

1. Actitudes acerca de los subordinados.
2. Inseguridades personales.
3. Necesidades de control.



# 1. Actitudes acerca del facultamiento

---



## 2. INSEGURIDADES PERSONALES

---

- Algunas personas temen perder el reconocimiento y recompensas asociadas con el cumplimiento exitoso de una tarea si facultan a los demás.
- No están dispuestos a compartir su experiencia o “secretos” por el “temor” a perder su puesto.
- Prefieren trabajar solos en vez de dejar que otros participen.
- No estarían dispuestos a asumir las consecuencias si los demás se equivocan.
- Piensan “Estoy dispuesto a facultar a los demás, pero si lo hago, estropearán todo o se adjudicarán el triunfo”.
- Se sienten un poco amenazados.



### 3.

# NECESIDAD DE CONTROL



Las personas que no están dispuestas a facultar tienen una gran necesidad de asumir el control, dirigir y regular lo que sucede.



Suponen que la ausencia de dirección y metas claras producirá confusión, frustración y fracaso entre los empleados.



Consideran que la dirección es imprescindible.



Piensen “Estoy dispuesto a facultar a las personas, pero requieren instrucciones claras y un conjunto de directrices; de otro modo, la falta de instrucciones les creará confusión.



Las personas tendrán un mejor desempeño si están facultadas para tomar sus propias decisiones, en vez de que se las impongan.



# INVOLUCRAMIENTO

---

- Es imposible que los directivos realicen todo el trabajo necesario para cumplir la misión de una empresa, por lo que debe involucrar a otros y delegar responsabilidades en otras personas.
- Sin involucrar a otros y sin facultarlos, ninguna organización o directivo disfrutará de un éxito perdurable.

**Tabla 8.4**   **Ventajas de involucrar a otros**

| VENTAJA      | EXPLICACIÓN                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Tiempo       | Incrementa el tiempo discrecional con que el director puede contar.   |
| Desarrollo   | Desarrolla el conocimiento y las capacidades de los involucrados.     |
| Confianza    | Demuestra confianza en los involucrados.                              |
| Compromiso   | Aumenta el compromiso de aquellos a quienes se involucra.             |
| Información  | Aumenta la toma de decisiones con mejor información.                  |
| Eficiencia   | Aumenta la eficiencia y disminuye el tiempo en la toma de decisiones. |
| Coordinación | Fomenta la integración laboral entre los involucrados.                |

# ¿CUÁNDO INVOLUCRAR A OTROS?

Si no existen todas estas condiciones cuando se quiere involucrar, su eficacia será mejor probable.



Se necesita plantear y responder 5 preguntas.



¿Otras personas cuentan con la información o experiencia necesaria (o mejor)?



El compromiso de las demás personas, ¿es fundamental para la implementación exitosa?



Las habilidades de las personas, ¿aumentarán con el involucramiento?



Las personas, ¿comparten con usted y entre ellas valores y perspectivas comunes?



¿Hay tiempo suficiente para involucrar a otros de manera eficaz?

¿A QUIÉN  
INVOLUCRAR?



# 10 PRINCIPIOS DE CÓMO INVOLUCRAR A OTROS

---

1. *Comenzar con la finalidad en mente:* aclarar ¿qué resultado deseo obtener? ¿es importante? ¿qué beneficios hay?
2. *Identificar fronteras:* ¿qué restricciones tendrá?, reglas y procedimientos. ¿Qué tanto puede abarcar o emprender.
3. *Especificar el nivel de iniciativa:* definir el nivel de iniciativa esperado. Existen 5 niveles:
  1. *Esperar a que se indique qué hacer.*
  2. *Preguntar qué se debe hacer antes de actuar.*
  3. *Recomendar, luego actuar.*
  4. *Actuar e informar de inmediato los resultados.*
  5. *Iniciar la acción y reportar solo de manera trinaría.*

- 
4. *Permitir la participación:* alentara los demás a participar, hacer preguntas, buscar información y dar sentimiento de libertad a las demás personas para que puedan expresarse.
  5. *Empate la autoridad con la responsabilidad:* que sepa el nivel de autoridad y de responsabilidad de él, de sus compañeros y de su líder, y con base a ese conocimiento realizar sus responsabilidades de una manera responsable.
  6. *Ofrecer el apoyo adecuado:* apoyar al que voy a involucrar en todo lo que sea posible y necesario. Esto comunica interés y preocupación por la persona y el equipo.

- 
7. *Enfocar la responsabilidad en los resultados:* evitar vigilar de cerca cómo realiza actividades, no supervisión excesiva.
  8. *Ser consistente:* el momento ideal para involucrar es antes de tener a “necesidad”. Involucrar a otros de manera continua, no solo cuando haya una saturación de trabajo o para realizar tareas que no son placenteras.
  9. *Evitar la delegación ascendente:* cuando otras personas tratan de que tu resuelvas sus problemas o asumas la responsabilidad. Es decir aquí insistir en que ellas mismas desarrollen sus propias soluciones.

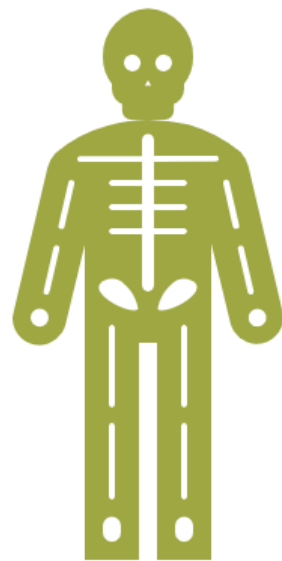
---

10. *Aclarar las consecuencias:* ser claro sobre las consecuencias de lograr con éxito las tareas.

- 10. *¿Cuáles son las recompensas?*
- 11. *¿Cuáles son las oportunidades a largo plazo?*
- 12. *¿Qué impacto tendrá en la misión?*
- 13. *¿Qué aprendizaje logrará obtener?*
- 14. *¿Qué beneficios traerá?*
- 15. *¿Qué nuevas habilidades adquirirá?*

“CUANDO LA GENTE ES CONCIENTE DE ESTO, EL INVOLUCRAMIENTO ES MÁS EXITOSO”.

“MIENTRAS MÁS RESALTEMOS LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO O SU VALOR, MÁS PERSONAS FACULTADAS HABRÁ EN EL TRABAJO”.



PARA SER UN BUEN LÍDER Y UN BUEN DIRECTIVO,  
DEBES ESTAR A FAVOR DEL FACULTAMIENTO.

---