



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Mesa 6: Gestión del Conocimiento**

**Área temática: Modelo de desarrollo de conocimiento para medir el desempeño de la empresa**

**Autores:**

**Mtro. Juan Antonio Flores Mora**  
**Mtro. Darío Montoya de la Torre**  
**C. Adair Elizabeth Gutiérrez Govea**  
Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales  
CUCEA Universidad de Guadalajara  
Correos Electrónicos:  
[jafm55@cucea.udg.mx](mailto:jafm55@cucea.udg.mx)  
[dmtorre@nayar.uan.mx](mailto:dmtorre@nayar.uan.mx)  
adair430@hotmail.com

**Domicilio para correspondencia:**

**Domicilio: Av. Periférico Norte 799 “G-306” Los Belenes**

**Zapopan, Jalisco, México c. p. 45100**

**Teléfonos: (33) 37703343 y 37703300 ext. 5190.**

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar el nivel o grado de facultación en la Comisión Nacional Forestal. Cabe destacar que la facultación es un concepto, una filosofía, un estilo de gestión en las organizaciones. La literatura acerca de este concepto es muy amplia. Varios autores han cubierto diferentes aspectos del éste, sin embargo, en el fondo facultación es dotar de poder al individuo en la organización con el fin de crear una responsabilidad y compromiso de su parte. Es necesario que en la institución se desarrollen varios planes de acción enfocados a lograr la transformación necesaria para incrementar y obtener el nivel de facultación pertinente y adecuado para que la institución, así como, un plan de desarrollo organizacional que contemple cursos de capacitación enfocados principalmente a las áreas de toma de decisiones, liderazgo, comunicación y motivación, enfocados a los principales niveles de dirección donde radican los inconvenientes.

**Palabras clave:** Facultación, Capacitación, Competitividad, Comisión Nacional Forestal, CONAFOR.

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify the level or degree of empowerment at CONAFOR (National Forest Commission). Empowerment is a concept, a philosophy, a style of management in organizations. However, literature regarding this concept is very broad. Several authors have covered different aspects of it, though, in the end, empower provides the individual in the organization the ability to create responsibility and obligation. Currently, the existing level of empowerment at CONAFOR is at an intermediate stage. It is necessary that the institution develops action plans aimed at achieving the necessary transformation to enhance and achieve relevant and appropriate levels of empowerment for the institution. Also, establishing organizational development plans that includes training courses focused primarily on the areas of decision making, leadership, communication and motivation, and on the main levels of management where they have disadvantages, in order to improve the level of empowerment.

**Key words:** Empowerment. Training, competitiveness, Comision Nacional Forestal (CONAFOR).

## INTRODUCCIÓN

En México, el sistema político actual ha recurrido a la creación de Secretarías e instituciones gubernamentales, con el fin de apoyar el buen funcionamiento y el control del país, lo que desemboca en ayudar a elevar la calidad de vida de los mexicanos y al crecimiento en el empleo y oportunidades de desarrollo. Esa es la misión de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR),

institución que a través de la ordenación forestal sostenible, que se considera un asunto de seguridad nacional, y la aplicación de los criterios de inclusión, competitividad y desarrollo regional, está buscando construir una realidad mejor para los bosques de México en el medio ambiente mundial.

CONAFOR fue creado por un decreto presidencial el 4 de abril de 2001, y es una institución pública descentralizada, cuyo objetivo es desarrollar, promover y fomentar las actividades productivas, conservación y restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de planes, programas, y la aplicación de las políticas de desarrollo sostenible de los bosques.

Con el fin de lograr sus objetivos, la CONAFOR cuenta con unidades administrativas que son necesarias para el desempeño de sus funciones. Para el estudio, la planificación y el ejercicio de sus atribuciones, la CONAFOR ha departamentos administrativos. Los jefes de las unidades administrativas podrán delegar las atribuciones y funciones que consideren convenientes en los servidores públicos del nivel jerárquico inmediatamente inferior asignada a la unidad. CONAFOR, además, ha creado trece oficinas regionales que se establecen en número, ubicación, ubicación y estructura de gestión determinados por el Director General.

La competitividad y demandas de los clientes por la calidad, flexibilidad y bajos costos, han puesto en un estado de transformación no sólo las organizaciones, sino también las personas que participan en ellos. Hoy en día, las organizaciones si desean tener éxito requieren de la generación de esquemas donde se comparte el poder: la conocida "Facultación". Durante este estudio, dicho tipo de gestión y administración será la capacitación será analizado en la Comisión Nacional Forestal, ateniendo a su importancia en el desarrollo nacional y la competitividad.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

La incursión del facultación se ha vuelto muy popular, tanto ha sido así que la década de 1990 ha sido aclamada como la época del "facultación" (Hardy y Leiba-O'Sullivan, 1998). Representantes de las empresas de todo el mundo consideran que la utilidad de facultar a los empleados con el fin de obtener una ventaja competitiva es cada vez mayor. Si bien algunas de las intervenciones ha sido considerado para el éxito de las empresas, muchos otros no lo toman en cuenta (por ejemplo, ver Hardy y Leiba-O'Sullivan, 1998; THORLAKSON y Murray, 1996). Existen muchas incertidumbres sobre el proceso por el cual empoderamiento puede contribuir a aumentar el desempeño organizacional y, como resultado, recomendaciones relativas a la aplicación del proceso de empoderamiento son limitados.

La descripción más estandarizada acerca del "Facultación" es la que proporciona el Banco Mundial (2009) y refiere que el facultación es el proceso de mejora de la capacidad de los individuos o grupos a tomar decisiones y transformar las opciones en acciones y resultados deseados. El proceso

central son acciones para la creación de bienes individuales y colectivos, y mejorar la eficiencia y la equidad del contexto organizacional e institucional que rigen el uso de estos activos.

Los orígenes más notables de la potenciación provienen de Douglas McGregor. Su teoría del enfoque "Y" se basa en la creencia de que la motivación, la productividad, y la participación de los empleados puede ser sostenida por el diseño de puestos de trabajo que son una motivación intensiva. (Hancer, M., 2003)

Por otra parte, muchos autores describen la connotación del Facultación. De acuerdo con esta posición, Greasley, K. (2007) refiere que el verdadero significado del Facultación es autorizar a alguien. Además, al respecto el autor establece que el empoderamiento también es un elemento de la evolución que tiene lugar cuando hay una relación entre dos o más personas (ya sea en el ámbito profesional o personal).

Autores clásicos, Conger J. y Kanungo, R. (1998) proponen también que el Facultación debe ser percibida como un concepto de motivación, lo que denota permitir, en lugar de delegar. Además, Somech, A. (2005) hace una referencia sobre los autores Conger y Kanungo: "El facultación es un proceso de fortalecimiento de motivación de los empleados para llevar a cabo tÁreas relacionadas con el trabajo. Básicamente, esta construcción ha recibido dos interpretaciones principales (Conger y Kanungo, 1988; Lee & Koh, 2001). Por lo tanto, el facultación como una construcción relacional es el proceso por el cual un líder o administrador de las cuotas de su poder con los subordinados. Asimismo, expresó que "Facultación como la motivación de construir, por otro lado, es una necesidad intrínseca de la libre determinación o una creencia en la eficacia individual. Bajo esta concepción, el poder tiene su base en la disposición de motivación de un actor. Cualquier estrategia de gestión o técnica que satisfaga la necesidad de los trabajadores a la libre determinación o refuerza su creencia en su propia eficacia hará sentirlos más poderosos. El facultación, como consecuencia, sustituye a la antigua jerarquía de dirección de equipos, donde la información se comparte con cada persona. En este modelo, los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de hacerlo mejor. Cualquier persona de fuera de la empresa puede identificar fácilmente los puntos de ser ineficientes.

Sin embargo, para Robbins, T.L. (2002), hay una falsa creencia de que el facultación o facultación es una única construcción, cuando, de hecho, es un proceso en curso, que tendrá lugar en un entorno dinámico, con la participación de muchos elementos que operan a diferentes niveles de análisis. Gran parte del trabajo en este campo se ha centrado en sólo algunas partes del proceso de facultación en general, viendo cada uno de forma aislada y por lo tanto ofreciendo una imagen incompleta de la dinámica del proceso. Por ejemplo, gran parte de la literatura critica la consideración de temas psicológicos o de motivación, a expensas de los cambios de la estructura de

puestos de trabajo reales en el medio ambiente que podrían proporcionar a los empleados con más facultación.

Thomas y Velthouse (1990) han propuesto un modelo cognitivo de facultación. Facultación fue conceptualizado en términos de cambios en el plano cognitivo, que determinan la motivación de los individuos. Había cuatro valoraciones en Thomas y Velthouse (1990) en su estudio de facultación. La primera evaluación, el impacto, es el grado en que el comportamiento es capaz de "hacer una diferencia." Competencia, la segunda evaluación, se refiere a la creencia de que uno es capaz de realizar la actividades hábilmente, es decir, auto-eficacia (Bandura, 1982). La tercera evaluación, la pertinencia, se refiere al valor de la tÁrea, el objetivo o propósito. La percepción de una persona acerca de qué significativas son las tÁreas, cómo afecta el trabajo su satisfacción. La última evaluación de la elección percibida o la libre determinación es una valoración de la elección al de iniciación y la regulación de las acciones (Deci et al., 1989). Las personas que experimentan mayores los niveles de la libre determinación tienden a estar más motivados para ejercer control sobre sus ambientes. Si bien las cuatro dimensiones representan el punto de vista psicológico del facultación.

Asimismo, es importante mencionar que además de todas las descripciones y definiciones sobre el facultación, éste se encuentra sujeto a la percepción de la diferencia en el tiempo, la cultura y los ámbitos de la vida de una persona. Los elementos históricos y culturales dentro de su contexto de la organización deben tenerse en cuenta al tratar de predecir o explicar las respuestas a la participación de los empleados en la organización (Marchington, Wilkinson, Ackers, y Goodman, 1994).

Para Greasley, K. (2007), los vínculos sociales de la perspectiva estructural del facultación se centran en la facilitación de la capacitación de los dirigentes y sobre las cuestiones contextuales que influyen en la participación (Spreitzer y Doneson, 2005).

Somech, A. (2005) reflexiona sobre el "facultación" bajo una motivación de construir y añade "se manifiesta en cuatro conocimientos: el significado, la competencia, la libre determinación, y el impacto. Juntos, las cuatro cogniciones reflejan una orientación activa y no pasiva, al trabajo. Por la orientación activa, me refiero a una orientación de ganar que un individuo quiere y se siente capaz de dar forma a su papel en el trabajo y el ambiente."

Por otra parte, Blanco, R. (2004) en su artículo "Facultación, ¿la respuesta?" menciona que "El empoderamiento es asegurarse de que las personas son capaces de ayudarse a sí mismos" (Servaes, 1999: 194)". Olshfski, D. y Cunningham, R., (1998) asocian el término "facultación" cuando comenta que "La formación y (Cusimano, 1995) la toma de decisiones significativas es participación (Prolman, 1995); lo que significa que dejando la gente hacer su trabajo se considera facultación (Covey, 1995)". Los resultados de habilitación de la auto-realización (O'Connell, 1995)

y de la superior se consideran justo (Keller & Dansereau, 1995). Algunas investigaciones se ha centrado en la potenciación identificar y potenciar el desarrollo de estrategias de gestión (Bowen y Lawler, 1992; Ford y Fottler, 1995; Kanter, 1989; Lawler, 1986). Los resultados prometidos de la potenciación del lugar de trabajo incluyen una mejor toma de decisiones (Howard, 1994), la mayor eficacia (Spreitzer, 1995), el aumento de servicio o la calidad del producto (Baker, Field, Schroeder, y Sinha, 1996; Cross, Pluma, y Lynch, 1994; Gilbert, 1991), aumento de la productividad (Baker et al., 1996), la planificación estratégica mejorada (Wall, 1995), la creación de una organización de alto rendimiento (Mills, 1994), un mejor liderazgo (Bennis y Nanus, 1985; Burke, 1986; Conger , 1989), aumento de la capacidad para manejar el cambio organizacional (Kanter, 1983; Morgan, 1988), y la innovación".

Shelton, M. (2002) realiza una muy clara observación al afirmar que el facultación no se produce a través de decreto. Los supervisores no suelen delegar de su autoridad sobre los recursos y la toma de decisiones. Los supervisores están acostumbrados a entornos organizativos, donde son responsables de los errores cometidos por sus empleados. En un ambiente de empoderamiento, los supervisores que se sienten cómodos con la toma de decisiones les puede ser difícil no sancionar las decisiones de los empleados, sobre todo si los las decisiones son diferentes de lo que el supervisor podría haber hecho. Un empleado debe confiar en que un supervisor apoya de abajo hacia arriba, apoyando la toma de decisiones, aceptando las sugerencias de los empleados, y defendiendo sus decisiones. Para ello se requiere un cambio en la relación entre el supervisor y el empleado; donde cualquier cambio altera el "nivel de comodidad" en la relación anterior.

Además, los supuestos sobre el facultación mencionan que éste debe de ser preciso. En opinión de Spreitzer, G., (1995), el facultación se debe de manejar en base a los siguientes supuestos:

1. No es general a través de las situaciones, depende de las características del entorno de trabajo y las percepciones de los individuos.
2. Es variable, "las personas pueden ser vista con más o menos facultada, en lugar de estar o no facultada".
3. No es un concepto global en todas las situaciones de la vida y las funciones, varía según las áreas de trabajo.

Somech, A. (2005) establece que "(...) En cuanto a la potenciación del equipo, la literatura sobre el diseño organizacional ha sugerido durante mucho tiempo que los empleados tienden a ser más altamente motivados y comprometidos con su trabajo en la medida en que se cumplan sus necesidades sociales y psicológicas. "Y también añade" En cuanto a la potenciación del equipo, los equipos fomentan la responsabilidad y el compromiso aparentemente porque los empleados tienen un mayor sentido de pertenencia e identificación".

Como consecuencia, el facultación desempeña un papel importante en la gestión participativa y estrategias de gestión de equipos, programas de enriquecimiento del trabajo, gestión de calidad total y reingeniería. La literatura describe el facultación como la delegación o traspaso o intercambio de poder, autoridad o responsabilidad por los más altos en la estructura de organización a los niveles más bajos de la organización (Olshfski, D., Cunningham, R., 1998). Además, éste beneficia desde el empleado, el supervisor, la unidad de trabajo, la organización, hasta la nación. Olshfski refiere Golembiewski (1995) cuando menciona que "sostiene el facultación crea un ambiente organizacional generativo por la flexibilidad de construcción, haciendo hincapié en el aprendizaje y la mejora de la confianza y que el empoderamiento es una metáfora central en servicio a la diversidad".

Spreitzer, G., (1995) menciona dos consecuencias del facultación: la eficacia y comportamiento innovador. Thomas y Velthouse (1990) sostuvo que el facultación aumentará la concentración, la iniciativa y capacidad de recuperación y por lo tanto aumentar la eficacia de la gestión. Por otra parte, en la investigación anterior, cada una de las dimensiones individuales del facultación se ha encontrado que se relaciona con comportamientos favorables a la eficacia en la organización.

Aunque la literatura menciona muchas ventajas; las desventajas y limitaciones pueden también ser visibles. El facultación es un viaje que nunca termina. A menudo, los empleados y los líderes se sienten impacientes por el tiempo que tarda. Conforme los empleados aprenden del negocio, los líderes se sienten más cómodos y les confían las decisiones, y así los empleados se sienten más cómodos asumiendo una mayor responsabilidad. Los clientes estarán más satisfechos y empleados más satisfechos, por los líderes podrán ser capaces de centrarse en aspectos de mayor amplitud.

Sin embargo, muchos empleados tienen sus problemas con el facultación. El empleado y el gerente (o líder de la organización), Una vez más, requiere de paciencia, tanto para el líder y el empleado. Para Manville, B. y Ober, J. (2003) el poder de los trabajadores es limitado: "son capaces de tomar decisiones acerca de su trabajo de inmediato o para participar en las decisiones de algo más amplio acerca de sus propias unidades, pero aún tienen poca o ninguna voz en las decisiones sobre la dirección de la empresa en general".

Greasly, K. (2000) descubrió que "la medición de los beneficios de los empleados es muy difícil de lograr. A diferencia de los beneficios de organización que se puede medir utilizando objetivo de "hechos", los beneficios individuales son mucho más complejos. Ciertas medidas objetivas, tales como la ausencia y las tasas de rotación se han aplicado en este contexto". Lamentablemente, este artículo se refiere que son aún menores el número de estudios que han examinado empíricamente el facultación desde el punto de vista cualitativo del empleado.

Dicho estudio sobre el facultación desde la perspectiva de los empleados presentó que la "mayoría de los participantes no reconocen el plazo y que no tenía sentido para ellos. Esta falta de reconocimiento indica que para estos empleados el término facultación no excede de los límites de gestión y académica. "Es muy importante mencionar que" Ellos pueden estar dispuestos a aceptar más el desarrollo y el facultación que necesitan, para sentirse competentes y seguros de sí mismos y así realizar la tÁreas con éxito. Además, necesitan sentir que sus gerentes y líderes asumen sus responsabilidades dentro de su equipo y no trate de explotarlos a través de la abdicación de sus funciones. Ellos no sienten que les hez concierne ámbito de su trabajo para aceptar las responsabilidades que creen que su director debería aceptar. No se sienten facultados en virtud de tales circunstancias, ya que consideran a sí mismos, como los responsables, pero sin un salario adecuado.

Argyris, C., (1998), un autor clásico del facultación en su artículo "Emperor's New Clothes", afirma que los administradores esperan la participación de todos en orden para la existencia del facultación en una organización. Sin embargo, para él, "No es realista esperar la gestión permita a miles de empleados a participar plenamente en el autogobierno".

Por lo tanto, los empleados en lugar de sentirse con más poder, se sienten más atrapados y menos capaces de hablar abiertamente sobre lo que realmente está pasando. Aunque los administradores comparten parte de la responsabilidad de socavar la motivación interna en sus organizaciones, los programas de cambio podrían crear un alto nivel de compromiso interno y la capacitación en las empresas que aún no existen (Argyris, C., 1998).

Asimismo, Shelton, M. (2002) refiere que en la organización la falta de la posición y la organización de ésta, así como la incomprensión del medio ambiente por la administración reduce la probabilidad de éxito del facultación. Además, afirma que los administradores saben que el facultación es actualmente el método preferido para el empleado la motivación, e incluso apoyo en la teoría. Es, sin embargo, incompatible con la típica forma en que han sido entrenados para operar. Spreitzer (1996) señaló que las buenas intenciones de la administración y los esfuerzos de rediseño del trabajo no pueden asegurar la capacitación. Aun cuando la administración realmente quiere facultar a sus empleados, la capacitación no lugar de forma automática, las oportunidades pueden estar allí, pero sólo el trabajador puede recibir lograr un sentido de facultación.

Algunos investigadores sostienen la importancia de la confianza entre los empleados como una de las condiciones para el éxito de las prácticas de la participación. Sin embargo, la literatura rara vez se aborda la cuestión de la confianza de un empleado en un gestor y este enfoque refleja el paradigma tradicional, que considera la confianza desde la perspectiva del administrador y no el de los empleados. Este estudio examina las relaciones entre las percepciones de los individuos de la

potenciación psicológica y su cognición y el afecto la confianza basada en sus jefes inmediatos. En el enfoque relacional, las ventajas de la capacitación incluyen el aumento de la capacidad de resolver problemas a nivel de los empleados, ayudando a los empleados a alcanzar su máximo potencial (Klagge, 1998), el intercambio de ideas con respecto al rendimiento de la organización, la presentación de información que afecte el desempeño organizacional y dirección, empleados y dar el poder de tomar decisiones (Bowen y Lawler, 1992).

A continuación se presentan supuestos básicos de la facultación, de acuerdo con Shelton, M. (2002):

- 1) La organización no ha sido adecuadamente preparada para los esfuerzos de autonomía;
  - 2) Interpretaciones recientes de la potenciación en el plano psicológico muestran que disminuye la obligación de la organización para realmente transferir el poder a más personas;
  - 3) El facultación se ha utilizado para crear dos grupos - los que están facultados y los que no lo son;
  - 4) Los ejecutores facultados en los niveles superiores de la organización ignoran la las iniciativas de impacto puede tener en los gestores tradicionales, especialmente los mandos medios;
  - 5) El facultación puede requerir cambios en otras operaciones de la organización, pero también por la aplicación del facultación se pueden ignorar los otros cambios necesarios para poder tener éxito,
  - 6) en la organización tradicional, el poder trae consigo la rendición de cuentas, y el empleado recién habilitado puede o no estar dispuesto a aceptar las posibles consecuencias de su poder de decisión.
- Por otra parte, Argyris, C., (1998), ofrece recomendaciones para la aplicación de la potenciación de la manera más exitosa, presentadas a continuación:

- Reconocer que cada empresa tiene tanto de arriba hacia abajo los controles y programas que facultan a las personas, y que algunas contradicciones son inevitables.
- No llevar a cabo programas abiertamente contradictorios. Por ejemplo, dejar de crear programas de cambio que se pretende ampliar el compromiso interno, pero están diseñados de manera que producen compromiso exterior.
- Entender que el empoderamiento tiene sus límites. Hay que saber cuánto se puede crear y lo que puede lograrse.
- Darse cuenta de que el compromiso de externos e internos pueden coexistir en las organizaciones, sino que la forma en que lo hacen es crucial para el éxito o el fracaso de la potenciación de la organización. Por ejemplo, el compromiso externo es todo lo que necesita para el desempeño en

tareas más rutinarias. Los intentos innecesarios que incrementen el poder sólo hasta fin de crear espiral descendente de cinismo, la desilusión y la ineficiencia.

- Establecer las condiciones de trabajo para aumentar el empoderamiento de la organización. Si desea ayudar a las personas hay que alejarse del compromiso exterior, y alentar a examinar su propia conducta.
- Calcular los factores tales como la moral, la satisfacción, e incluso su compromiso en las políticas de relaciones humanas.
- Ayudar a los empleados a que entiendan las decisiones que toman sobre su propio nivel de compromiso.

Por su parte, Littrell, R., (2007) sugiere las siguientes maneras en que pueden potenciar el facultación de empleados. La gerencia puede:

- Expresar confianza en las capacidades de los empleados.
- Mantener altas expectativas sobre su rendimiento
- Permitir a los empleados a participar en el proceso de decisión.
- Permitir a los empleados la libertad y la autonomía en la forma en que realizan su trabajo.
- Establecer objetivos aspiracionales y administrativos para los empleados.
- Usar el poder de una manera prudente y positiva y limitar el uso del poder coercitivo.

Y, aunque los supervisores a menudo reciben herramientas y capacitación para la toma de decisiones, la organización rara vez se ofrece capacitación sobre cómo alentar una mayor participación de los empleados en la gestión de las operaciones o la toma de decisiones. La organización ofrece a los empleados las herramientas y la formación necesaria para tomar decisiones en un poder medio ambiente, aunque con menos frecuencia. El sentido de facultación no es innato. Es algo que debe ser aprendido, desarrollado y perfeccionado (Argyris, C., 1998).

Por último, habría que destacar la literatura relacionada con el facultación en el área de las organizaciones gubernamentales. Dichas organizaciones se identifican generalmente con el exceso de reglas y reglamentos, que no tienen equilibrio, hay ineficiencia, y los empleados que no responden. Estas dependencias son percibidas como grandes, ineficientes y costosas. A su vez, se espera que los Estados aumenten la flexibilidad del servicio. Hay un nuevo esfuerzo perteneciente a un movimiento más amplio reinención del gobierno que intenta reducir la estructura de la burocracia, hacer que los servicios más sensibles al ciudadano-cliente, y la autonomía de los burócratas a tomar decisiones sin interferencias innecesarias de supervisores (Shelton, M., 2002)..

Los intentos de facultación en el sector público han tenido resultados mixtos, pero los objetivos de éste son suficientemente importantes como para buscar los factores que pueden mejorar el éxito de su aplicación en el sector público. La hipótesis es que la confianza se asocia positivamente con la percepción del empleado del facultación y que los empleados que perciben que tienen un alto nivel de confianza en el supervisor tendrán un mayor sentido de facultación que el de los empleados que tienen un bajo nivel de confianza en el supervisor.

Así, la aplicación del facultación exitosamente en la organización requiere de una fuerte relación entre los empleados y el supervisor - un mayor nivel de confianza entre empleado y supervisor de inmediato gestión, así como de los empleados y superior. Los empleados quieren confiar en que puede tomar riesgos, cometer errores, y determinar la mejor manera de hacer su trabajo sin temor a la recriminación. Como resultado, los empleados deben confiar en que la organización quiere de verdad darles poder, y el empleado debe estar dispuesto a aceptar y utilizar la habilitación oportunidades que se les da. Cuando el empleado confía en que sus supervisores y los niveles altos de la organización tienen un interés sincero en el bienestar de los empleados y cumplir sus promesas, el empleado puede responder de manera constructiva a los retos y oportunidades que se que se les presentan. Mayores niveles de confianza de los empleados por parte del supervisor puede mejorar la respuesta de los empleados a la capacitación.

### **MÉTODOLÓGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La metodología usada en este estudio para medir el nivel de facultación, fue desarrollada por Liebowitz (2000) y adaptada por O'dell (1996). Liebowitz recomendó diversos pasos para relacionados con la transformación de información a conocimiento. Dicho proceso comenzaba con identificar, organizar, aprender y compartir el conocimiento. Ellos, a su vez, propusieron una encuesta como herramienta para medir el conocimiento y propusieron:

- Eventos, actividades, hechos y objetivos, con la idea que asegurarse que el proyecto o programa tiene un efecto positivo en la medición del conocimiento.
- Jugadores, actividades, tiempos, innovaciones, sentimientos, métricas; con la idea de determinar las fuentes primarias de obtención de la información.
- La dimensión entera, con la idea de desarrollar una buena imagen en el futuro del medio acerca del conocimiento.

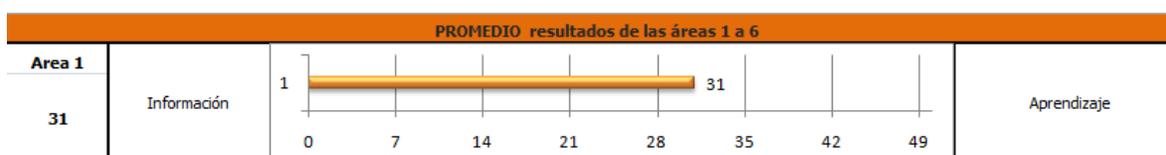
La encuesta fue realizada a 119 trabajadores de CONAFOR, en Guadalajara, Jalisco. El cuestionario fue aplicado a directivos, administradores del mando medio y operadores; con el objetivo de medir la facultación en la organización.

La encuesta aplicada consiste en una declaración introductoria, una secuencia de cinco respuestas posibles y dos declaraciones finales. Está conformada por treinta preguntas.

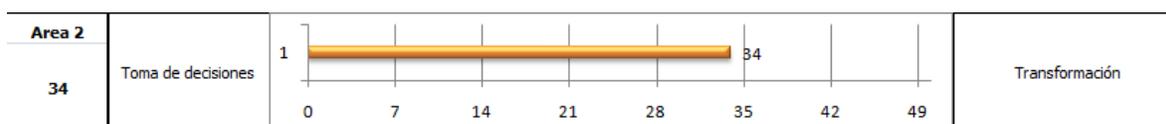
## RESULTADOS

Los resultados de fueron clasificados en base a una suma del puntaje en seis áreas de la encuesta por una variables. Las áreas son: información y comunicación, toma de decisión y acción, planificación y organización, evaluación y control, liderazgo y motivación, y selección, asignación y desarrollo.

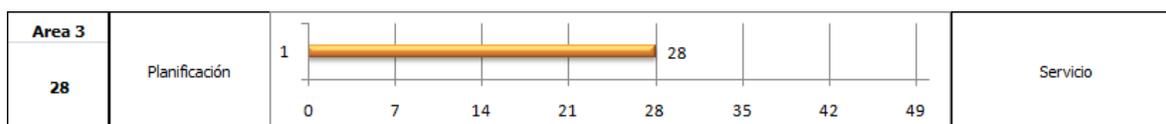
Las gráficas donde se muestran los resultados son los siguientes:



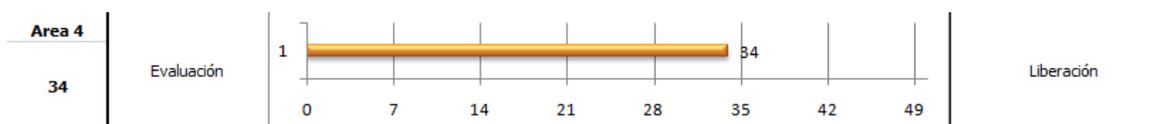
\*\*Figura 1. Resultados Área 1



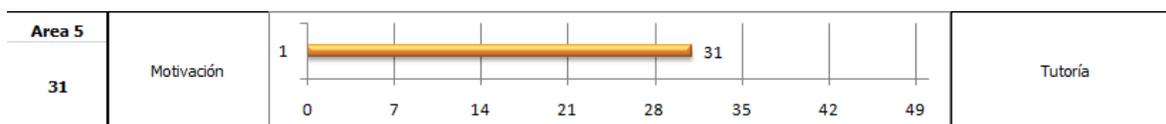
\*\*Figura 2. Resultados Área 2



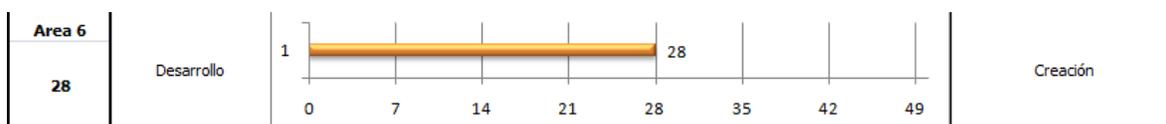
\*\*Figura 3. Resultados Área 3



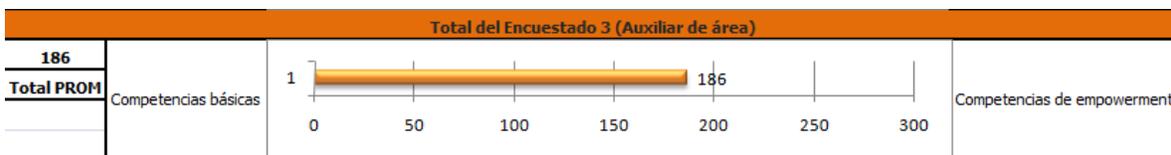
\*\*Figura 4. Resultados Área 4



\*\*Figura 5. Resultados Área 5



\*\*Figura 6. Resultados Área 6



\*\*Figura 7. Resultado Total Global de las competencias básicas de facultación

\*\*Fuente: Elaboración propia.

## INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta la interpretación de los resultados obtenidos en cada uno de los niveles de la CONAFOR en donde se realizó la encuesta. Hay que recordar que el propósito es identificar el estilo de gestión de los directivos, analizar su significado y decidir cómo utilizarlos para avanzar con la inercia del empoderamiento, esto es, observar el cambio dinámico de una posición de control total a otra cada vez más flexible para beneficio de la institución gubernamental. Los resultados de las encuestas se clasifican en seis áreas diferentes donde cada una se tabula en una escala con una variable en cada uno de los extremos (competencias básicas y de facultación), a continuación se presenta la descripción:

Área 1 Información, Comunicación (competencias básicas) y Aprendizaje (competencia de facultación)

Área 2 Toma de decisiones, Acción (competencias básicas) y Transformación (competencia de facultación)

Área 3 Planeación, Organización (competencias básicas) y Servicio (competencia de facultación)

Área 4 Evaluación, Control (competencias básicas) y Liberación (competencia de facultación)

Área 5 Motivación, Liderazgo (competencias básicas) y Tutoría (competencia de facultación)

Área 6 Desarrollo, Selección, Asignación (competencias básicas) y Creación (competencia de facultación)

### NIVEL DIRECTIVO

En el caso del nivel directivo del CONAFOR, se muestra que el resultado obtenido en las seis áreas (22 a 28 puntos), correspondiente permite identificar que los directivos de la organización requieren de un mayor nivel de sensibilización para lograr un cambio profundo en su percepción sobre el control total de las operaciones, desarrollando una mentalidad de apertura, descentralización, desjerarquización y sobre todo de interrelación con los demás participantes en la organización. Se

identifica que el directivo sigue actuando preferentemente con el esquema de competencias básicas, por lo cual es necesario modificar esta actitud y llevarla de una manera más ágil hacia las competencias de facultación.

Con respecto al área 1 se identifica que a los directivos les falta proporcionar mayor cantidad y calidad en la información, además de la necesidad de integrar más a sus colaboradores para que tengan una mejor visión e idea de la problemática en general, y con ello puedan participar en forma más activa en la resolución de problemas.

En la segunda área se encontró que el personal directivo actúa en el proceso decisional más apegado a su propia responsabilidad y ejerciendo su poder de acuerdo a sus intereses y conveniencias. Se trabaja pensando que el individuo puede realizar más acciones efectivas sin considerar que el poder del grupo o equipo de trabajo pudiera contribuir de mejor forma.

En el área 3 se observa que el personal directivo de CONAFOR considera que la actividad de planeación es más exclusiva de ellos. Se considera que es preferible hacerse cargo personalmente del proyecto, simplificando cada parte, para que su gestión sea más rápida y efectiva, en lugar de depender de la capacidad de trabajar juntos con sus subordinados. Se verifica que existe una centralización del poder y la autoridad para que todos los empleados estén informados de las decisiones directivas y de las acciones necesarias a realizar por parte de ellos.

En el área 4 se identifica que en el proceso de evaluación de los subordinados de CONAFOR, se comparte con ellos las evaluaciones para que puedan conocer sus resultados y saber en qué áreas deben mejorar. Se trata de ayudar a los colaboradores mediante el desarrollo de autocontrol y de conseguir niveles más elevados de responsabilidad en la institución.

En el área 5 - de acuerdo a la puntuación obtenida-, se considero que a los directivos les gusta ser el líder del equipo considerando tener más conocimientos que ellos y por ende conservar su posición de jefe. En otras palabras, sigue prevaleciendo la cultura egocéntrica y jerárquica del líder autócrata que no le interesa mucha la motivación de sus colaboradores ni su desarrollo profesional integral.

Finalmente en el área 6 los resultados orientan que el personal directivo no proporciona mucha atención al proceso de selección de nuevos empleados, por lo que la integración al grupo representa dificultades de adaptación a los nuevos colaboradores.

En la escala de resultado total (153 puntos), se indica que los directivos se encuentran a la mitad del camino, lo cual refiere a combinar el control y el facultación de manera equitativa. Nunca utilizan ni

actúan de manera autoritaria o con abuso de poder, por lo cual sus decisiones se consideran muy equilibradas.

#### **NIVEL JEFATURA**

Los resultados que se obtuvieron en el nivel de jefatura ampliaron las expectativas que se tenían al respecto, puesto que la calificación resultante (25 a 33 puntos) de las seis áreas fue mayor que en el nivel directivo. En este caso el recurso humano refiere una tendencia mayor hacia las competencias de facultación, alejándose de una manera precisa de las competencias básicas. Esto es grato para CONAFOR puesto que este personal requiere de menor concientización y esfuerzo para seguir avanzando en la dirección deseada.

Referente a la puntuación total, el resultado (173 puntos) que se obtuvo es mayor que el obtenido a nivel directivo de la CONAFOR. La interpretación es que los responsables de las jefaturas en la institución realizan acciones que van más orientadas a impulsar a la institución hacia el facultación.

#### **NIVEL OPERATIVO Y/O AUXILIAR**

Finalmente los resultados observados para el nivel operativo y/o auxiliar, impacta de una manera muy favorable, pues indica que son los mejores para las áreas de mayor importancia. Eliminando del análisis el área 3 relacionada con la planeación debido a que esta actividad no es parte fundamental del trabajo de este nivel operativo, se tiene como resultado (34 a 40 puntos), lo cual acerca a los niveles deseados de las competencias de facultación, y por lo tanto se encuentran bastantes separados de las competencias tradicionales o básicas.

La puntuación o promedio general (Figura 1 a la 7) para este nivel fue el mayor de las tres categorías (222 puntos), por lo que se interpreta que este personal aplica mucho más el facultación que el control estricto, como consecuencia estas actividades contribuyen de manera efectiva para que la CONAFOR se encamine hacia un total facultación. Sin embargo este aspecto optimista no debe ser obstáculo para que la organización siga realizando diferentes actividades que ayuden a consolidar el proceso de cambio.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La información de este estudio, induce a considerar que el nivel de facultación existente actualmente en la CONAFOR se encuentra en una etapa intermedia, conforme a los rangos de puntuación obtenidos en las entrevistas.

Lo anterior sugiere que los responsables de la institución deben generar un plan de acciones encaminadas a lograr la transformación necesaria para incrementar y obtener el nivel de facultación pertinente y adecuado para que la institución adquiriera la solidez y credibilidad fundamentales para su operación eficiente y efectiva, y con ello, lograr la amplia satisfacción de los usuarios en todo el país.

Es necesario establecer un plan de desarrollo organizacional que contemple cursos de capacitación encaminados principalmente a las áreas de toma de decisiones, liderazgo, comunicación y motivación, enfocados a los principales niveles de dirección donde radican los inconvenientes, y con ello poder mejorar el nivel de facultación.

## REFERENCIAS

- Argyris, C., (1998). Empowerment: Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, 76 (3), 98-110.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). The Empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13,(3), 471-482.
- Dennis, R. & Wetlaufer S., (1999). Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke. *Harvard Business Review*, 77(1), 110-123.
- Ergeneli, A., Saglam, G. & Metin, S., (2006). Psychological empowerment and its relationship to trust to immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Eylon, D. & Au, K., (2000). Exploring Empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *Elsevier Science Ltd*, 23(3), 373-385.
- Greasly, K., Bryman, A., Dainty, A., Naismith, N. & Soetanto, R., (2007). Understanding Empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*. 14(1/2), 39-55.
- Honold, R., (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212
- Lambe, J., Webb, K., & Ishida, C., (2008). Start at the end: empowerment and evaluation program planning. *Industrial Marketing Management*, 38, 5-16.
- Littrell, R., (2007) Influences on employee preferences for Empowerment practices by the "ideal manager" in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87-110.
- Manville, B. & Ober, J. (2003). Beyond Empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, Januar, 2-7.
- Olshfski, D. & Cunningham, R.(1998).The Empowerment Construct in Manager-Executive Relationships. *Administration & Society*, 30(4), 357-373.

Robbins, T.L., Crino, M.D. & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the Empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.

Rusell, M., Diaz, W. & Cole, S. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297 - 318

Shelton, M. (2002). *Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust*. Dissertation, retrieved August 28th, 2009, from <http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/etd-10072002-164710/unrestricted/etd.pdf>

Solveig, A. (2007). Tools for empowerment in local Risk Management. *Safety Science*, 46, 858-868.

Somech, A. (2005). Contradictory or Compatible Constructs? Teachers' Personal and Team Empowerment and Their Relations to Organizational Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237-266.

Spreitzer, G. (1995). Exploring Empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the work place: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

The World Bank. (2009). What is Empowerment. Retrieved May 27<sup>th</sup>, 2009, from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTEMPOWERMENT/0,,contentMDK:20244572~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:486411~isCURL:Y,00.html#application>.

White, R. (2004). Is 'Empowerment' the answer? *Gazette*, 66(1), 7-24.

White, R. (2004). Start at the end: empowerment and evaluation program planning. *Evaluation and Program Planning*, 27, 275-285.