



# CURSOS

# ATALCLI 1 2 3



*Formación y Asesoría Gerencial*

## **FACULTANDO AL CAPITAL HUMANO**

*Facultar es dar la responsabilidad y la autoridad a una persona para hacer las cosas. Este principio tiene sus bases fundamentales en la confianza, la independencia, la autonomía. Consiste en enseñar a las personas cosas que pueden hacer para depender menos de otros. Como resultado el capital humano de la organización se motiva, trabaja en equipo y tiene la iniciativa para tomar decisiones orientadas al mejoramiento continuo que se reflejan tanto en los clientes internos como externos.*

*En una empresa en la cual el capital humano ha sido facultado, éste aporta sus mejores ideas e iniciativas con entusiasmo y orgullo. Además lo hará con responsabilidad colocando la organización como prioridad ante el individualismo y las parcelas laborales. Facultar no es decirle solamente al capital humano que tome decisiones. Se trata de crear el ambiente laboral para que realmente ellos tomen las decisiones. La encuestadora Gallup en Estados Unidos realizó una encuesta en 1.200 trabajadores sobre el principio de facultar. Resultado: 66% respondió que sus supervisores les habían pedido que tomarán decisiones. Sin embargo, sólo el 14% del 66% sintieron que fueron facultados para tomar decisiones.*

*Lo esencial para facultar a una persona es creer en ella. De lo contrario, sería una pérdida de esfuerzo y tiempo tanto para los facultados como los "facultadores". Cuando se cree en una persona es más sencillo motivarla. Motivar al capital humano a tener iniciativa es el camino a seguir, y la mejor manera es a través del ejemplo. Tal como sucedió en una empresa, cuando el recién contratado supervisor de un departamento en entrenamiento, se dirigió al gerente del área, para asesorarse sobre a quién contactar luego de encontrar el piso inundado de agua de otro departamento. El gerente inmediatamente se dirigió a buscar los implementos necesarios para secar el piso y realizó la actividad él mismo. Al concluir le dijo al nuevo supervisor: "Así es como se hace en la empresa, ya sabes que hacer la próxima vez".*

*En una conocida franquicia de pizzas, parte de la premisa, es apoyar al capital humano para que actúen con independencia en lograr los objetivos de la organización. Los ejemplos son innumerables, uno de ellos se concreto cuando un trabajador de una sucursal, preocupado por la carencia de uno de los insumos principales, llamo a otro compañero de otra sucursal, quien sin pensarlo mucho tomo su vehículo y le llevó el insumo necesario para evitar el cierre operativo.*

*Motivar al capital humano a tomar iniciativa y riesgos sin miedo a penalidades, no es tarea fácil. Las personas que tienen la autoridad para facultar a su equipo están conscientes de que habrá errores, pero estos errores también representan oportunidades de aprendizaje. Siempre y cuando, los errores no sean producto de negligencia, apatía o rebeldía de él o los involucrados. El facultar está basado en la confianza y este factor en la mayoría de las personas representa compromiso y la oportunidad de demostrar su talento, su conocimiento, su habilidad para resolver y aportar ideas con compromiso, lealtad y sensatez. Es poco probable que una persona actué maliciosamente cuando el vínculo, laboral o personal, esté sustentado en lazos de respeto, cariño, apoyo y por supuesto credibilidad.*

*Lastimosamente, muchas empresas están organizadas para evitar que su capital humano no haga cosas engañosas, picaras o hagan las cosas mal, cuando realmente lo ideal es estar organizadas para premiar a su gente por hacer las cosas bien. En lo personal, estoy convencido que las relaciones, tanto laborales*

como personales están basadas en la confianza. La pérdida o carencia de confianza sólo es el comienzo del fin en cualquier tipo de relación.

Estar facultado implica tener autoridad y estar bien informado para tomar decisiones. Mientras más información, mayor porcentaje de probabilidades para mejores decisiones. Es por ello, importante, tener un panorama global de la empresa y sus clientes. Las organizaciones en las cuales el capital humano de la empresa está facultado, los trabajadores y empleados de distintos departamentos se caracterizan por estar muy bien informado de lo que acontece en la empresa. Es por ello que: 1) Se reúnen para resolver situaciones de productividad. 2) Contactan a los clientes para identificar y corregir asuntos concernientes con control de calidad, servicio y atención al cliente. 3) Se reúnen para intercambiar y establecer prioridades en cuanto a ideas, proyectos o mejoras en la organización. 4) Visitan a los clientes, al igual que participan activamente cuando los clientes visitan la empresa. 5) Visitan a los proveedores para garantizar los insumos y materia prima que llegan a la empresa.

Facultar amerita un cambio de visión y esto no es fácil porque choca con la manera tradicional de hacer las cosas. Los gerentes o supervisores que conceden facultades tienen nuevas funciones. Su tarea es coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planificación estratégica, trabajar con los clientes, apoyar, entrenar y capacitar el capital humano de la empresa. El liderazgo consiste en desarrollar las destrezas que les permitan funcionar como equipos en la consecución de objetivos comunes. En pocas palabras, la tarea del supervisor o gerente es apoyar a su gente para que las cosas sucedan. Ahora bien, para que las cosas sucedan, es clave compartir información con todos y entre todos los que conforman el gran equipo empresarial. La información sólo se puede compartir si los canales de comunicación están bien definidos. Los canales de información deben simular las ondas que se produce en una piscina luego que un objeto hace contacto con el agua. No importa el punto de contacto, las ondas se expanden a lo largo y ancho de la piscina independientemente de su tamaño o diseño. Por consiguiente, no importa donde se genere la información, la misma debe compartirse a lo largo y ancho de la empresa con cada uno de sus integrantes. Entiéndase como información todo aquello que tenga impacto positivo o negativo tanto en los clientes internos como clientes externos. En las organizaciones donde hay facultad hay gráficos, tablas, datos que permiten a las personas tomar las decisiones pertinentes según sea el caso.

Autonomía, tal como lo mencione anteriormente, es otro de los factores a considerar en el proceso de facultar al capital humano de una empresa. Sin embargo, autonomía sin fronteras no es recomendable. Lo interesante de las fronteras es que permite enfocar los esfuerzos a un área específica. Las fronteras ayudan a tener reglas claras en cualquier actividad que se realice. Un ejemplo de autonomía son las enfermeras del Hospital Mercy ubicado en San Diego, California, las cuales fueron autorizadas a realizar otras funciones con los pacientes como electrocardiogramas, que antes estaban reservadas para técnicos especializados. El resultado fue que las enfermeras se compenetraron más con los pacientes, esta empatía mejoro la atención al paciente. Al mismo tiempo, la gerencia del hospital tuvo la oportunidad de reducir de seis a tres o cuatro los niveles de supervisión y de treinta y cinco descripciones de cargo a sólo cuatro.

Facultar al capital humano de la empresa no es tarea fácil, amerita tiempo, paciencia, perseverancia y relaciones basadas en confianza, respeto y afecto. Implica un cambio en cuanto a estructura organizacional se refiere. Es viable en organizaciones planas con un liderazgo basado en el fortalecimiento y desarrollo de destrezas para alcanzar los objetivos de la empresa en base a su misión, visión y valores.

La sabiduría consiste en saber cuál es el siguiente paso;  
La virtud, en llevarlo a cabo.

David Starr Jordan  
Ictiólogo Estadounidense

Igor Rovira - Consultor  
Presidente de Cursos ATALCLI 123  
[irov23@cantv.net](mailto:irov23@cantv.net) 0416-6090750 [igor@movilnet.blackberry.com](mailto:igor@movilnet.blackberry.com)  
[www.cursosatalcli123.com](http://www.cursosatalcli123.com)  
Teléfonos: 793.2391 / 793.3496

Mayo 2010