

VISIÓN HOLÍSTICA DEL LIDERAZGO FACULTATIVO EN LA ALTA GERENCIA

HOLISTIC VISION OF LEADERSHIP IN SENIOR MANAGEMENT

Jesús Lugo

jesuslugom62@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2704-6458>

Recepción: 18-05-2023

Aprobación: 05-06-2023

RESUMEN

El mundo actual demanda organizaciones dinámicas, flexibles, con una adecuada gestión del conocimiento, ante esto, se plantean nuevos modelos gerenciales basados en el empoderamiento del equipo de trabajo, en este sentido surge el facultamiento como una estrategia gerencial que consiste en delegar o distribuir el poder de la alta gerencia entre el resto de los miembros del equipo de trabajo. En el presente artículo se hace un breve recorrido sobre los conceptos básicos del facultamiento, sus efectos sobre las personas, para luego pasar a describir el liderazgo facultativo en la alta gerencia haciendo énfasis en los atributos que debe tener el gerente para poder ser un líder con estas características. Finalmente se expone la postura conclusiva en donde se puede apreciar que el facultamiento ha sido una herramienta gerencial que se ha utilizado exitosamente logrando optimizar el desempeño de las organizaciones o empresas que lo aplican, sin embargo, para su implementación se requieren cualidades entre las que destacan ser un gerente con dotes de este tipo de liderazgo, seguro de sí mismo, con la convicción de que puede desempeñarse con éxito, sin temor de perder su autoridad al compartir sus conocimientos o información con el equipo de trabajo, además es pertinente evidenciar que el mundo demanda muchos líderes facultativos, capaces de crear equipos de trabajo de alto desempeño, con valores éticos, dispuestos a enfrentar la incertidumbre, lo desconocido a través de la conformación de un trabajo multidisciplinario donde si por alguna circunstancia el líder principal no está presente, se tenga la suficiente cohesión, formación y capacitación para no dejar a la deriva a su organización y mantenerla a flote ante la adversidad.

Palabras Clave: Liderazgo facultativo, facultamiento, alta gerencia

ABSTRACT

Today's world demands dynamic, flexible organizations with adequate knowledge management. Given this, new management models based on the empowerment of the work team are proposed. In this sense, empowerment emerges as a management strategy that consists of delegating or distributing knowledge. power of senior management among the rest of the members of the work team. In this article, a brief tour of the basic concepts of empowerment is made, its effects on people, and then it goes on to describe the empowered leadership in senior management, emphasizing the attributes that the manager must have in order to be a leader with these characteristics. Finally, the conclusive position is exposed where it can be seen that empowerment has been a management tool that has been used successfully, optimizing the performance of organizations or companies that apply it, however, for its implementation qualities are required, among which stand out being a manager with this type of leadership skills, self-confident, with the conviction that he can perform successfully, without fear of losing his authority when sharing his knowledge or information with the work team, it is also pertinent to show that the world demands many optional leaders, capable of creating high-performance work teams, with ethical values, willing to face uncertainty, the unknown through the formation of a multidisciplinary work where if for any reason the main leader is not present, have enough cohesion, education and training to not let your organization drift and keep it afloat in the face of adversity.

Keywords: Facultative leadership, empowerment, senior management

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del mundo actual deben mantener una adecuada gestión del conocimiento que les permita enfrentar la globalización, la velocidad de los cambios y la incertidumbre tan comunes en el día de hoy, en este sentido, se plantean importantes transformaciones en lo que se refiere a los estilos de liderazgo que se deben seguir para lograrlo y se habla de la “horizontalización” de las estructuras jerárquicas tradicionales que no es otra cosa que la flexibilización de las barreras entre los diferentes cargos con la finalidad de crear equipos de trabajo. De esta manera, tal como lo señala Gil et al (2014) “en la organización horizontal el módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, no la realización de tareas por individuos” (p. 12)

En este sentido, una de las estrategias gerenciales para lograr lo anteriormente planteado, se conoce como “empowerment”, “empoderamiento” o facultamiento, que consiste según lo expresado por

Rodríguez (2023) en la delegación de poder o tareas por parte del líder entre el resto de los miembros de la organización otorgándoles de esta manera autonomía, lo que impacta de manera positiva en los empleados y permite mejorar la productividad de la organización (p. 10). Esta estrategia requiere una serie de cualidades por parte del líder para que su implementación sea la más adecuada.

De esta manera, en el presente artículo se realiza un breve recorrido sobre los conceptos básicos del facultamiento, sus efectos sobre las personas, para luego pasar a describir el liderazgo facultativo en la alta gerencia haciendo énfasis en los atributos que debe tener el gerente para poder ser un líder facultativo y finalmente se expone la postura conclusiva del autor respecto al tema.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Facultamiento

Las organizaciones requieren de personas proactivas, que tomen decisiones, que tengan capacidad de encontrar soluciones a los problemas

que se presenten, que posean iniciativa y seguridad en lo que hacen, en este orden de ideas, Murrell y Meredith (2002) definen el facultamiento como:

“una influencia mutua, en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; es vital y energético, global, participativo y duradero; permite al individuo utilizar su talento y sus capacidades, fomenta la consecución, invierte en el aprendizaje, revela el espíritu de una organización y crea relaciones eficaces: informa, orienta, asesora, sirve, genera y libera” (p. 7).

Como puede apreciarse en esta definición, el facultamiento es una estrategia gerencial que consiste en delegar o distribuir el poder de la alta gerencia entre el resto de los miembros del equipo de trabajo. Otro autor como López (2018) menciona que facultar consiste en: “desencadenar el poder de las personas, su conocimiento, su experiencia, su motivación y

concentrar dicho poder en el logro de resultados positivos para la organización” (p. 16). En este sentido, ya desde la década del noventa, los teóricos sobre gerencia señalaban las ventajas de fomentar el empoderamiento dentro de las organizaciones, al respecto, Scott y Jaffe (1994) mencionan que con el empoderamiento “los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad” (p. 11).

Otra de las ventajas, es que los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. Al respecto, ellos visualizan al empleado moderno como un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo. Por lo tanto, Scott y Jaffe (Ob.Cit) mencionan que:

“las organizaciones, deben estar estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar

los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados” (p. 23).

Con respecto al efecto que puede generar el facultamiento o empoderamiento a nivel personal, Olmedo (2017) logra identificar el llamado empoderamiento psicológico en que hace referencia a un conjunto de procesos y estados cognitivos internos, que modifican la percepción de una persona sobre sí misma y sobre su entorno, expresado en cuatro esferas cognitivas: inicia con el significado el cual es el valor que el individuo otorga a una meta, en función de los requerimientos del rol y sus propias creencias, valores y comportamientos. Seguidamente, están las competencias, definidas como el grado en que una persona puede realizar las actividades requeridas.

Seguidamente Olmedo (Ob.Cit) menciona, la autodeterminación descrita como la sensación de la persona de tener la capacidad de elección en la iniciativa y regulación de

sus acciones, finalmente, está el impacto, que viene a ser la intensidad con la que el individuo influye en las estrategias y consecución de resultados en el trabajo. Como puede evidenciarse, el facultamiento es capaz de originar cambios internos dentro de las personas de la organización, que a la larga redundan en mayor proactividad y disposición para cumplir con los objetivos y metas trazadas por los líderes de la misma.

Liderazgo Facultativo en la Alta Gerencia

La alta gerencia en la actualidad, requiere gerentes que se caractericen por ser personas que perciban y actúen con la realidad, deben ser activos y perseverantes ante los obstáculos, contar con capacidad de dirección, gestión y movilización de recursos, de intercambios de información y conocimientos para realizar objetivos, disposición para la innovación, sobretodo, se requiere de gerentes que tengan el perfil del liderazgo gerencial; es decir, tal como lo expresa Ríos (2010) que “sean líderes para motivar, y a su vez, que tengan los conocimientos científicos y

la experiencia práctica para guiar eficazmente a la organización, de forma tal que alcance un desempeño organizacional de calidad sostenible” (p. 5).

Por tal motivo, es importante recordar que según lo menciona La Madrid (2021), cada persona es un mundo entonces tomando en cuenta esto, “si cada persona es un mundo, la empresa es un universo” (p. 11). De esta manera, a los líderes les corresponde guiar a las personas y equipos hacia la consecución de objetivos claros, inteligentes y alcanzables, por lo que tendrán que “alinear los mundos dentro del universo” (p. 11). Así, podrá enriquecer las vidas de las personas y construir universos donde los principios y valores guían la conducta humana hacia una vida plena con equidad y justicia social.

En este orden de ideas, considerando la incertidumbre que forma parte del diario quehacer de este siglo y habiendo superado circunstancias difíciles tales como la pandemia global, es muy importante que la alta gerencia adopte el estilo de

liderazgo facultativo. En virtud de esto, Becerra, Del Campo, y Díaz (2017) reconocen que, el comportamiento de los líderes debe estar dirigido a apoyar a su equipo de trabajo para funcionar como una unidad autogestionada, planteándose esto desde dos esferas, por una parte, la relación social, en donde se define el empoderamiento o facultamiento como prácticas de descentralización, participación, intercambio de información y constante capacitación.

Por otra parte, la motivación psicológica, referida a acciones que aumenten la percepción del significado de trabajo. De esta forma, en este proceso, el líder implementa condiciones para compartir el poder, resaltar la importancia de la labor que se realiza, proporcionar mayor autonomía, desarrollar confianza en las propias capacidades de los colaboradores y eliminar los obstáculos. Es por esto que, tal como lo expresa Calderón (2021)

“el rol que desempeña un líder es determinante para cumplir con las actividades planificadas en todos los

procesos buscando su eficiencia y eficacia; el líder no solo motiva a su equipo, sino que se involucra y direcciona a lograr el propósito.” (p. 56)

En vista de lo anteriormente planteado, para implementar el estilo de liderazgo facultativo se deben seguir una serie de pasos o etapas tales como dependencia de otros, construcción individual e independiente, persuasión, liderazgo participativo, delegación y liderazgo de visión. A tal efecto, Mariscal (2022) refiere que es muy importante tener en cuenta que “facultar exige un cambio sustancial de actitud y el lugar más crucial donde debe suceder dicho cambio, es el corazón de todo líder” (p. 22). Una vez que ya se ha superado y ese alto gerente está en la disposición y actitud para el cambio, se puede cubrir cada una de las etapas que se presentan dentro del comportamiento del liderazgo.

Al respecto, Blanchard, Carlos y Randolph (2006) mencionan tres aspectos clave para poder implementar un liderazgo facultativo dentro de una organización. Inician

mencionando que Compartir información con todos proporcionar a los individuos una información más completa, comunica confianza y crea la idea de estar juntos en esto y les ayuda a pensar más ampliamente sobre la organización y las interrelaciones de los diversos grupos. Además, los autores destacan que se ha comprobado que las personas que no tienen información precisa no pueden actuar de modo responsable, mientras que las personas con este tipo de información se sienten obligadas a actuar de modo responsable.

Otro aspecto a considerar es, según lo establecido por Blanchard, Carlos y Randolph (Ob.Cit), crear autonomía por medio de fronteras interpretando lo señalado por los autores, en una organización con un clima organizacional de facultamiento, las fronteras marcan a los miembros de la organización el momento donde pueden ser autónomas y responsables, desde una perspectiva positiva, en lugar de decirles aquello que no pueden hacer (una perspectiva negativa, mutilante), esto permite a los

individuos establecer metas, exige a la alta gerencia aclarar las reglas para la toma de decisiones, proporcionar altas dosis de capacitación y la creación de nuevos procesos de evaluación de desempeño laboral actualizados.

Finalmente, el tercer aspecto propuesto por los autores antes mencionados hace referencia al reemplazo de la jerarquía con equipos. Esto hace mención a la creación de equipos autodirigidos, en donde las personas de todos los niveles de la organización deben dominar nuevas habilidades y aprender a confiar en los individuos como entidades que están capacitadas para tomar decisiones, es decir se fomenta la transversalidad en las relaciones internas de la organización sin perder de vista las metas organizacionales.

Todo lo anteriormente planteado, exige por parte del alto gerente una alta madurez y seguridad en sí mismo para que sea capaz de compartir todos estos resultados del facultamiento a cambio de una efectividad sin igual en su equipo de trabajo, en este sentido, según lo planteado por Blanchard,

Carlos y Randolph (Ob Cit), cuando los líderes se oponen al facultamiento de sus subordinados, subyacen en él problemas tales como: Inseguridades personales (temor a perder el reconocimiento, el poder o la autoridad), necesidad excesiva de poseer el control (temen que al delegar en los colaboradores, estos aprendan a dirigir y dirigirse y su labor pueda ser reemplazada por otro).

En este contexto, se hace pertinente describir los atributos que debe tener el líder para poder ejercer un liderazgo facultativo, Castro (2022) propone cinco dimensiones o atributos necesarios en el líder facultativo, inicia con el sentido de Eficacia personal que consiste en la sensación de tener la capacidad y competencia para desempeñar una actividad con éxito, en otras palabras, se trata de tener confianza en sí mismo, expresada a través de tres variables como son: la creencia de que es capaz de desempeñar sus funciones, esforzarse para cumplir con sus planes propuestos, y la creencia de que ningún obstáculo externo le evitara alcanzar sus metas.

A tal efecto, los líderes que conforman la alta gerencia deben caracterizarse por ser personas que perciban y actúen con la realidad, deben ser activos y perseverantes ante los obstáculos, contar con capacidad de dirección, gestión y movilización de recursos, de intercambios de información y conocimientos para realizar objetivos estratégicos y funcionales, compromiso con el cumplimiento de contratos, acuerdos, objetivos, intereses y resultados y formas de intercambio, apropiación y uso de la información, competencias y saberes entre actores humana y organizacionalmente integrados.

Seguidamente se menciona la autodeterminación tomando en cuenta que las acciones son consecuencia de la libertad personal y la autonomía, estos líderes tal como lo expresa Castro (Ob.Cit) se ven a sí mismos como iniciadores proactivos, capaces de tomar la iniciativa por ellos mismos, tomar decisiones independientes y probar nuevas ideas. El autor precitado destaca también el sentido de consecuencia personal que se

refiere a la sensación de tener impacto y control personal sobre los resultados, de esta manera, creen que pueden hacer una diferencia al influir en el ambiente en el que trabajan o en los resultados que producen.

Para finalizar, se mencionan el significado y la responsabilidad, el primero se refiere a la percepción del valor de las cosas, las personas, los momentos y la capacidad de fomentar actividades llenas de significado que crean un sentido de propósito, pasión o misión para las personas; la responsabilidad consiste en tener un sentido de seguridad personal y mantener la convicción de que el resto de las personas no buscan su mal, sino el bien de todos en la organización, asociado a la creencia de que hacer lo correcto siempre lleva a la meta y a la consecuencia correcta.

POSTURA CONCLUSIVA

A través de la realización del presente ensayo se puede apreciar que el facultamiento ha sido una herramienta gerencial que se ha utilizado exitosamente logrando

optimizar el desempeño de las organizaciones o empresas que lo aplican, con mucho más énfasis en la gerencia de este siglo que se caracteriza por la tendencia a la horizontalización de las estructuras jerárquicas, la visualización del individuo, su valor dentro de la organización y los aportes que pueden hacer los equipos multidisciplinarios de trabajo en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Sin embargo, es importante hacer notar que para su implementación se requieren una serie de cualidades por parte de la alta gerencia para que se realice de forma adecuada, por lo que se requiere un gerente con dotes de liderazgo facultativo, seguro de sí mismo, con la convicción de que puede desempeñarse con éxito, sin temor de perder su autoridad o liderazgo al compartir sus conocimientos o información con el equipo de trabajo, capaz de alinear los mundos en el universo de la organización de una manera positiva, con una adecuada gestión del conocimiento, creando un clima laboral con valores éticos en

donde todos buscan el bien común y de la organización.

Para finalizar, se considera que el mundo demanda muchos líderes facultativos, capaces de crear equipos de trabajo de alto desempeño, con valores éticos, dispuestos a enfrentar la incertidumbre, lo desconocido a través de equipos de trabajo multidisciplinarios donde, si por alguna circunstancia, el líder principal no está presente, ese equipo de trabajo tenga la suficiente cohesión, formación y capacitación para no dejar a la deriva a su organización y mantenerla a flote ante la adversidad.

REFERENCIAS

- Becerra, M., Del Campo, J., & Díaz, E. (2017). **El Impacto de Liderazgos de Empoderamiento y Compartido en el Comportamiento Innovador en Equipos De Trabajo** Universidad del Pacífico. Disponible en: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1897/Melina_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1
- Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2006). **Empowerment: Tres Claves para que el Proceso de Facultar a los Empleados**

- Funcione en su Empresa.** Editorial Norma.
- Calderón, A. (2021). **Liderazgo y Empoderamiento, Factor Sostenible para el Desarrollo Empresarial. Caso Práctico Sector Privado.** Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima. Perú.
- Castro, L. (2022) **Dimensiones del Facultamiento.** Disponible en <https://es.scribd.com/document/435467914/Dimensiones-Del-Facultamiento>
- Gil, C. et al (2014). **Las Organizaciones Horizontales.** Universidad de Champañat. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-organizaciones-horizontales/>
- La Madrid, L. (2021) **Retos de Liderazgo del 2021: ¿Cómo Abordarlos?** Talent Management Latin America. Disponible en: <https://hrlatam.com/blog/retos-liderazgo-2021/>
- López, R. (2018) **Facultamiento y Delegación.** Disponible en: <https://es.scribd.com/presentation/369001566/Facultamiento-y-Delegacion-1#>
- Mariscal, M. (2022). **Liderazgo al más Alto Nivel.** Disponible en: https://www.academia.edu/26188936/RESUMEN_liderazgo
- Murrell, K., Meredith, M. (2002) **Empowerment para su Equipo.** Ediciones Mc.Graw Hill. España.
- Olmedo, R. (2017). **Empowerment Estructural: Potenciando la Capacidad Innovadora de las Organizaciones.** Universidad Católica Portuguesa Centro Regional de Viseu. Obtenido de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30747/1/TESE%20FINAL_Empowerment%20Estructural_potenciando%20la%20capacidad%20innovadora_de_lasorganizaciones.pdf
- Ríos, G. (2010). **Liderazgo como Clave del Éxito de la Alta Gerencia.** Universidad Militar de Nueva Granada. Facultad de Ciencias económicas. Bogotá. Colombia.
- Rodríguez, J. (2023). **Qué es el Empowerment (y Ejemplos para Inspirarte).** Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/empowerment>.
- Scott, C., Jaffe, D. (1994). **Empowerment: cómo Otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo.** Editorial Iberoamérica.