

EL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS.

El hombre visto ya no como insumo, sino como factor fundamental del desarrollo.

Introducción.- El Tema del Liderazgo.

En los últimos años, se viene hablando mucho del liderazgo y de la formación del líder. En realidad, el tema no es nuevo. La palabra líder es una castellanización de *leader*, conductor. Así, el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos siempre han existido. Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo hoy más que antes no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre el este tipo de persona.

Una rama de la psicología que se encarga de las relaciones humanas entre miembros de un equipo de trabajo, así como de los rasgos principales del líder organizacional, es la psicología gerencial. Los psicólogos enseñan que los seres humanos que se encuentran en las empresas, al igual que todos los otros seres humanos, son el producto de un proceso vivencial que los va moldeando primero y tallando después.¹

El hecho es que en una empresa se entremezclan, más como grupo que como agregado, distintas personas, con distintas vivencias y experiencias. Así, no es lo mismo tener una empresa en la cual el 100% de los empleados son menores de 22 años y otra en la cual la gran mayoría de los trabajadores son hombres maduros, hechos y derechos.

Lamentablemente, por muchos años en la literatura psicológica e incluso económica, el hombre que formaba la fuerza laboral era un simple número, un insumo más, formaba tan sólo parte de una incógnita en la cual no se distinguía el lado humano del trabajo. **Esto aún es un problema en el Perú.** Este vacío en el estudio de la realidad humana de una empresa ya está empezando a ser llenado en los últimos años. Considerar a la empresa como un cuerpo, un organismo vivo con distintas partes, puede dar una mejor comprensión de la realidad de ella. En ese organismo, como analogía al cuerpo humano, se encuentran órganos externos, órganos internos, una cubierta de los órganos internos superficial (la piel) , unos medios locomotrices, pero también una cabeza...

Y aquí es adonde se llega aún con la comparación más superficial. Como el cuerpo humano tiene una cabeza, en la cual reside el centro nervioso vital que resume las sensaciones de todos y cada uno de los órganos del cuerpo, así en la organización empresarial se distingue al líder o conductor - "conducir" equivale a "manejar" y en inglés "manejar" se puede traducir como *manage* de donde se deriva *manager* o gerente- que hará las veces de receptáculo activo de los estímulos enviados de las distintas subestructuras de la empresa.

¹Cfr. LEAVITT, H. "Psicología Gerencial", prólogo.

El presente trabajo de investigación tiene un porqué, una razón de ser. No es por gusto que el curso Psicología es ahora obligatorio incluso para la facultad de economía. Creemos que es necesario destacar la existencia de las relaciones humanas de liderazgo y conducción de grupos para así entender un poco mejor la revolución de los últimos años en cuanto a teorías de capital humano, las cuales llegan a considerar al trabajador como el insumo vivo más importante, fundamental para el funcionamiento de una organización. El entender las virtudes del líder y su forma de actuar puede contribuir necesariamente al desarrollo sostenido de empresas y de países. El Perú está en etapa de desarrollo y necesariamente tiene que consolidarse en la formación y enriquecimiento del espíritu de los jóvenes de hoy, que mañana serán adultos.

El presente trabajo constará de un marco teórico que centre el desarrollo de las ideas, con conceptos y clasificaciones convencionales. Sobre esa base, una reflexión desde un punto de vista particular será constructiva para poner en práctica los conocimientos del curso y así proponer **soluciones al problema** de la falta de liderazgo e inadecuada conducción de grupos humanos. Luego se analizará una encuesta sobre el tema, buscando explicaciones a las respuestas y finalmente, un marco de conclusiones globales y particulares para el presente ensayo de investigación.

II.- Marco Teórico.-

Al escribir respecto a grupos se podría prestar atención fundamentalmente a dos aspectos: el liderazgo en el grupo y el cómo mantener la individualidad en el esquema de un grupo. En otras palabras: el líder o conductor o manager o jefe o como se deba llamarlo influye en el grupo, es cierto, pero también es humano y puede considerarse como parte del grupo que dirige, con lo cual debe esforzarse por mantener su individualidad.

Qué es el liderazgo.

Hablar de liderazgo es hablar de una relación de individuos y no de un individuo en particular. Consiste en la influencia de una persona sobre un grupo para conducirlo hacia unos fines que él determina. El hecho de *absolutizar* al líder sería un error, porque por ejemplo si se toma al líder de la tribu de los Hutus, sección Oriente, de Ruanda y se le pone como conductor del batallón Héroes del Cenepa del Perú, lamentablemente no tendrá nada que hacer en el batallón peruano, pues el liderazgo es relativo a un grupo. Obviamente, el líder africano puede, con las virtudes que tiene, ir ganándose poco a poco el respeto y admiración de sus nuevos compañeros y erigirse en líder en un tiempo razonable.

El liderazgo, según muchos entendidos, debe tomarse como una tarea, una función, y no tanto como un conjunto de características. Ahora bien, hay un mínimo de condiciones que deben llevar consigo los líderes si quieren.

El ser líder va relacionado con el uso del poder (y no tanto de la autoridad). Como se sabe, la autoridad viene dada por una investidura encargada por la sociedad a un individuo para que ostente el poder y los dirija. Obviamente, es una definición muy general, pero con un ejemplo basta: autoridad es la persona a la cual un individuo está sujeta por algún reglamento o ley .

En cambio, el poder tiene una definición distinta. Es la fuerza que motiva el cambio de conducta de las personas. Así, el líder es una persona que tiene poder y que lo usa rectamente hacia los fines óptimos para el bienestar del grupo que dirige (ojo: habría que distinguir a *líder* de *cabecilla*, es decir, hay gente que sabe guiar a grupos pero no rectamente, sino con medios y fines torcidos, censurados por la sociedad, como por ejemplo Abimael Guzmán cabecilla del grupo terrorista más sanguinario de la historia peruana).

Una revisión de las **bases del poder** sería muy conveniente para proponer el marco teórico:

a) Poder de Recompensa .- Es aquel que ostenta el líder mediante el cual puede ofrecer a los miembros del grupo que conduce algo que intercambiar por su obediencia. Por ejemplo, puede

dar a cambio dinero, amistad, ganas de vivir, simpatía. Un líder de recompensa, entonces, podría ser el dueño de una empresa, un amigo sincero, una persona que irradia vida o una persona simpática, respectivamente. Son muchas las formas por las cuales se puede ejercer este poder de recompensa, unas más materialistas que otras.

b) Poder de coerción.- Se define como la fuerza derivada de la capacidad del líder para castigar a individuos de su grupo si desobedecen a sus requerimientos. Si bien es difícil en estas épocas de gran civilización que se den castigos físicos, hay muchos tipos de castigos que se ejercen con base en esta fuente de poder. Así, por ejemplo, una persona que tenga pendiente amenazada a su gente con el hecho de castigarlos, digamos, un guardia de un grupo de reos en libertad condicional, que los esté custodiando las 24 horas del día, simplemente ejerce un liderazgo basado en la coerción. En la sección de encuestas veremos qué piensa la gente sobre este tipo de liderazgo o poder.

c) Poder de referencia.- Consiste en la fuerza a veces moderada, otras veces irresistible, que lleva a los grupos a imitar o emular a sus líderes, y los llevan a imitarlos o parecerse a ellos. Digamos que en una empresa como un banco, a veces el jefe es una persona muy culta, que sabe mucho sobre todos los temas, y ello le otorga un ascendiente sobre sus subordinados, pues los deslumbra con su prudencia y sabiduría. En el caso que el gerente o líder no trate de destacar sino sólo por los medio materiales, tales como una manera lujosa de vestir, un auto nuevo de gran clase o una oficina bien decorada, quizás su poder de referencia no haga más que frustrar a su gente, ya que saben que nunca lograrán tener lo que él sí tiene. Por ello, se aconseja que el poder de referencia tenga bases no sólo aparentes, materiales, sino también espirituales o conductuales.

d) Poder legítimo.- Resulta de la investidura de alguien en autoridad, por lo cual los subordinados están obligados a obedecerle. Es distinto en esencia de los otros tipos de liderazgo, ya que esta fuerza sólo la pueden ejercer quienes tengan un cargo o posición social definida. En cambio, por ejemplo, el poder de referencia lo puede ejercer el chico más travieso de la clase, que sin tener ninguna distinción entre sus pares, sabe ingeniárselas para liderar un grupo. En el caso que estamos estudiando, el de la empresa, el poder de legitimidad los tiene la jerarquía de trabajadores. El gerente manda sobre el subgerente y así sucesivamente.

e) Poder de experiencia.- “Saber es poder”, es una frase acuñada en los últimos años. El poder de experiencia lo ejerce una persona que definitivamente tenga más conocimientos y capacidades que sus dirigidos. Ya no es una mera superioridad de simpatía o una fuerza por ser autoridad ni menos una fuerza coercitiva: es la vida misma hecha experiencia la que hace que algunos hombre puedan tener más y mejor formación que otros para liderar el grupo. Un caso es, en una empresa, el del capataz de la cuadrilla de obreros. El capataz suele ser una

persona que tiene más años en la empresa, conoce las fortalezas y debilidades de ellas y del grupo humano que controla.

f) Poder de información.- Es una fuerza algo distinta de las demás. La base de poder de información no depende tanto del líder influyente, sino de los datos que éste posee, los cuales le permiten influir en los demás. En el mundo de la globalización, es de seguro muy necesario para las empresas estar al día del rumbo que toman las cosas en el ámbito empresarial. Si el encargado de informática no conoce los últimos datos de Internet, será muy difícil que el gerente tome decisiones adecuadas; así, el primero tiene cierta influencia sobre el otro.

Reflexión personal.-

El tema del liderazgo últimamente está en algunos casos mal enfocado. Quizás se busca sólo apantallar, figurar con que se conocen las recetas o fórmulas para convertir a alguien en líder, pero ello no es cierto si no se definen cuáles son las virtudes que el líder debe tener para guiar un grupo humano de una forma seria.

Un primer punto es el del don de mando. Desde mi punto de vista, no basta estar erigido en autoridad para saber mandar. Para mandar hay que tener (o adquirir rápidamente) una capacidad o don de mando por el cual el líder se haga respetar por sus subordinados. Debe generar un sistema por el cual sus hombre, vistos como hombre y no como robots, le obedezcan dentro de los límites razonables. El líder empresarial no debe ser como un viejo cascarrabias que cuando los balances de la empresa muestran caídas en indicadores económicos, se desfogue con sus empleados y les haga duplicar el trabajo. Eso no es don de mando. El don de mando consiste en una forma racional, moderado y efectiva de hacer que los demás sigan las indicaciones. No se puede llegar a un fin si no se tienen primero los medios y allí es donde viene una segunda virtud necesaria : la prudencia.

El líder empresarial debe ser muy agudo para distinguir qué va bien, qué va mal en la empresa y cómo solucionarlo. Los qué pueden parecer sencillos de encontrar, pero el cómo no es tan fácil. Se sabe que los fines deben ser proporcionales a los medios que buscan alcanzar. Dicho sea de paso, el fin no justifica los medios. Así, el líder de una organización debe saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines, pues si no lo hace así, perderá el respeto de sus subordinados.

A los dirigentes, simple y llanamente les falta una virtud muy importante, que es la del servicio. "Ministro" viene del latín "ministrare", que significa servir. El líder que no sabe ponerse en el lugar de los demás simplemente está de más, está de sobra. Puede ser muy hábil para el mando o puede tener mucha prudencia en sus acciones, pero si no sabe servir, si no posee una empatía con su gente, jamás podrá obtener los resultados que quisiera. En el curso de Psicología hemos visto lo que significa la empatía: ponerse en el lugar del otro, lo cual lleva a sentir incluso las mismas emociones.

Por otro lado, el líder debe contar con una dosis de sacrificio. El saber ajustar el cinturón es una virtud, la de la templanza, que hará que la organización camine de la manera más indicada. Se ha dado el caso de personajes que no eran coherentes en su forma de cuidar los bienes materiales, sino más bien despilfarrar lo que tenían al alcance de la mano. Pueden tener un bienestar a corto plazo, pero en el largo plazo ellos mismos son los que pierden, pues la empresa gasta más de los que tiene. En economía se habla de déficit fiscal, de balanza comercial negativa, de morosidad, de pérdidas del ejercicio, de sobregiros...Estos datos parecen neutrales o normales, pero reflejan detrás una falta de capacidad de sacrificio en las

autoridades. Es bonito gastar, es agradable construir un monumento o tener un carro nuevo. Es muy cómodo tener una cuenta corriente con libre disponibilidad...pero si no se usa con mesura, son armas de doble filo para el fin de la empresa.

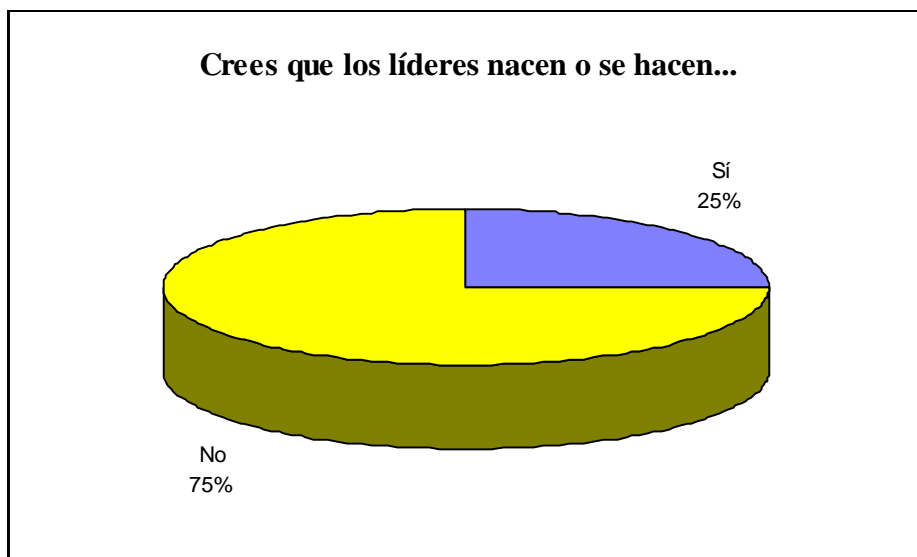
Finalmente, el respeto hacia la dignidad de los subordinados es una característica que debe acompañar a un buen líder empresarial. El hecho de tener una planilla que mantener y unos beneficios sociales que pagar no termina con las relaciones entre el líder y sus empleados. Es más, ese sólo es el mínimo que les debe dar. Lo más importante es considerar a esos trabajadores como los verdaderos creadores de crecimiento productivo y posibles generadores de mayores recursos. La capacitación y formación de trabajadores es una medida bastante adecuada para tanto la empresa como el trabajador, pues genera en el trabajador, que es una persona igual que el líder, emociones positivas. Hay que recordar que cada individuo es un mundo psicológico totalmente independiente a los demás; cada hombre es una realidad maravillosa. No se puede descuidar el trato humano a los miembros de un plantel de trabajo, pues sería el peor error, el principio del fin de una organización.

Todas estas reflexiones son puntos de vista que he ido formando de conversaciones con compañeros, así como de conferencias de importantes estudiosos del aspecto humano de la empresa. Doy por hecho que el verdadero liderazgo empresarial se debe basar no en la violencia ni en la frialdad, sino en la consideración y respeto mutuo entre jefes y empleados.

Las Opiniones de Terceros.

Para realizar una adecuada investigación de las opiniones de otras personas sobre el tema, se realizó una encuesta el día 16 de junio de 1997. La muestra no es representativa (12 observaciones), pero sí se pueden sacar conclusiones útiles.

Datos de la muestra: gente joven, entre los 15 y 22 años. Incluye escolares, universitarios; otra subdivisión: jóvenes con experiencia laboral y jóvenes con experiencia.



Encuesta:

1. Crees que los líderes (conductores de grupos humanos) nacen o se hacen

sí, nacen _____ no, se hacen _____

2. El líder debe necesariamente tener un puesto de autoridad para serlo

Sí _____ No _____

3.- El líder debe ser enérgico en sus decisiones, pues si no el grupo que dirige no le hace caso.

Sí _____ A veces _____ No _____

4.- Crees en el castigo como una opción de hacerse respetar...

Sí _____ No _____

5.- La virtud más importante del líder es...

A. La tolerancia B. El servicio C. La agudeza mental