

## EL ROL DEL LÍDER COMO INTÉRPRETE DE LAS DISTINTAS MIRADAS DE LA REALIDAD

En la nueva empresa sobresale la necesidad de personalizar todo. A las personas en la compañía se les puede abordar, tratar, evaluar, premiar y motivar de distinta manera. El líder debe ser un intérprete de las distintas miradas de la realidad.

Se han realizado muchos estudios sobre el liderazgo. Los resultados no son concluyentes. ¿Qué es exactamente un líder en el mundo de las organizaciones? ¿Es el gran jefe directivo y todopoderoso, o es el jefe que guía, educa y delega? No hay un consenso en lo que hace un buen líder. En este curso, analizaremos algunos de los temas más relevantes del liderazgo organizacional. Hablaremos de distintos tipos de liderazgo, la motivación, la confianza, la participación y las consideraciones éticas de quienes tienen responsabilidades directivas.

Los líderes son individuos que ejercen una gran influencia sobre la vida de muchas personas. A veces tienen imágenes públicas gigantescas, que incluso se agrandan con el paso del tiempo. Son como la expresión de un anhelo que se tiene y que se manifiesta en la actuación de estos líderes. La mayoría piensa en un líder como una especie de superhombre. Si se pidiese mencionar un gran líder de la historia, surgirían nombres como Mahatma Gandhi, Teresa de Calcuta, Winston Churchill o Martin Luther King. En Chile es probable que se mencionen personajes como Bernardo O'Higgins, José Miguel Carrera, Arturo Prat o el Padre Hurtado. Son grandes figuras que sobresalen en el ámbito público por su actuación política o testimonio de vida.

No obstante el peso histórico de estos individuos, son muchas más las personas que influyen sobre nosotros. El liderazgo surge en todos los ámbitos de la vida. A nosotros nos interesa particularmente en este curso el estudio del liderazgo en las organizaciones. Pero, también es posible referirse al liderazgo en la familia, el deporte, asociaciones de estudio o de trabajo y en tantos otros grupos sociales. Cuando se pregunta qué persona ha ejercido una gran influencia sobre la vida de cada uno de nosotros, las respuestas típicas mencionan al padre o la madre, otro familiar, un profesor, un jefe, un amigo, y otras muchas personas de nuestro entorno. En ellos reconocemos distintas características que admiramos y nos hacen seguirlos.

Aquí hay un punto importante. Los líderes más relevantes en nuestra vida son muy distintos a esta imagen grandiosa de los superhombres. Son hombres y mujeres con limitaciones y debilidades, que tienen dudas, que hacen un gran esfuerzo para superarse y ayudar a otros. El liderazgo es, en verdad, un tema bastante complejo que debe ser abordado desde distintas perspectivas.

### **La importancia del liderazgo en las organizaciones**

Los líderes son importantes en las organizaciones porque sin ellos no sería posible lograr los objetivos propuestos. Algunos piensan que un buen líder es un administrador

**División Difusión y Comunicaciones**

de excepción. Abraham Zalesnik de la Universidad de Harvard plantea que un líder es muy diferente a un administrador<sup>1</sup>. Las diferencias radican en su motivación, historia personal y manera de pensar y actuar. Para Zalesnik los administradores suelen adoptar actitudes impersonales, pasivas ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa ante ellas. En su opinión, los líderes toleran el caos y la pérdida de estructura del grupo y son capaces de dar respuestas inciertas. Los administradores, en cambio, privilegian el orden y el control, y están dispuestos a resolver problemas incluso antes de entender su significado.

Existen también discrepancias en torno a las habilidades que forman parte esencial del liderazgo y sobre cuáles serán los estilos de liderazgo más exitosos. Movilizar fuerzas ya no es nada sencillo. Las personas no corren a la mínima señal de la autoridad. Ahora las personas con poder ven cómo la intimidación y las amenazas no funcionan. Los nuevos trabajadores y empleados son mucho menos tolerantes con el ejercicio del poder que se basa en forma exclusiva en la autoridad formal. Las personas ya no son tan obedientes, lo cual no significa que el liderazgo esté de más. Si se elimina el liderazgo, lo que aparece es la repetición y la mediocridad, la empresa no es capaz de renovarse. Muy por el contrario, lo que se necesita son nuevos líderes. Los líderes deben impulsar a las personas a cambiar, a veces creando el caos para luego crear un nuevo orden.

Los líderes con experiencia siempre han sido valorados. Sin embargo, en el mundo actual, su conocimiento, más que ser una ventaja, puede transformarse en un obstáculo si es que reduce la velocidad del cambio que se requiere en los tiempos que corren.

En el nivel ejecutivo medio, el ejercicio del liderazgo es particularmente difícil. Ellos se sienten amenazados por un mundo que no comprenden y que tampoco les resulta agradable. Un nuevo equipo de empleados jóvenes desafía su autoridad y no perciben un respaldo claro y definitivo de sus ejecutivos superiores.

En la nueva empresa sobresale la necesidad de personalizar todo, lo que implica una mayor diferenciación de los individuos y de sus necesidades. Los seres humanos no se fabrican en serie, cada persona es diferente. Para atraer y retener a los mejores empleados es preciso tratarlos en forma personal. Es decir vamos hacia un liderazgo personalizado. La consecuencia es que todos los sistemas tienen que personalizarse. A las personas en la empresa se les puede abordar, tratar, evaluar, premiar y motivar de distinta manera.

**Diferencias en la conducta individual**

El desafío planteado por este liderazgo personalizado es la necesidad urgente de entender el comportamiento humano, para poder dar respuesta a los desafíos que implica este nuevo tipo de liderazgo. El líder debe ser un intérprete de las distintas miradas de la realidad.

El líder debe conocer y comprender a las personas con quienes trabaja. Debe saber de sus similitudes, pero, sobre todo, debe entender sus diferencias. Los individuos son similares, pero también son únicos. La conducta humana es demasiado compleja para ser reducida a una simple generalización. El líder ciertamente se preocupa de los resultados que se han propuesto, pero la verdad es que su mayor preocupación son las relaciones que deben establecerse entre todas las personas. Para ello, debe entender a cada una de ellas. Necesita saber cómo influyen sus características personales en su conducta y rendimiento.

Las personas se aproximan a los problemas de forma diferente, que depende de su historia, experiencias, conocimiento y disposiciones naturales. Cada persona tiene una forma particular de ver el mundo. En esto influyen muchos factores.

Aquí vamos a destacar el proceso de percepción. Las personas se relacionan con su entorno a través de los sentidos. La acción de organizar la información del medio para que llegue a tener un sentido recibe el nombre de percepción. Las personas perciben los mismos estímulos de manera diferente. En un estudio clásico de Rensis Likert, se muestran las diferencias que jefes y subordinados suelen tener en sus percepciones<sup>2</sup>.

Likert examinó las percepciones de jefes y subordinados para determinar las cantidades y tipos de reconocimiento que recibían los empleados de acuerdo al trabajo realizado.

Tanto a unos como a otros se les preguntó la frecuencia con que los jefes reconocían y premiaban un buen trabajo. Las diferencias son sorprendentes. Los jefes pensaban que ofrecían una amplia variedad de recompensas al trabajo bien realizado. Los subordinados consideraban que casi no eran reconocidos y que las recompensas eran muy infrecuentes. (Figura 1). La percepción es selectiva

La percepción es el proceso por el cual una persona filtra, selecciona, organiza e interpreta los estímulos de modo que tengan un significado para el individuo. La percepción no lleva necesariamente a un retrato preciso de la realidad, más bien cada persona construye un retrato único, un mundo particular. A través de la percepción las personas seleccionan ciertos objetos del ambiente, prestándoles atención, concentrando sus esfuerzos en comprenderlos y finalmente almacenándolos en su memoria. Por este motivo, lo más notorio del proceso de la percepción es su selectividad.

¿Cómo se explica que las personas puedan ver lo mismo y, sin embargo, percibirlo de manera diferente? Hay una serie de factores que ayudan a dar forma y en ocasiones, a distorsionar la percepción. Estos factores pueden estar en el perceptor, en el objeto que se percibe o en el contexto de la situación en la que se percibe.

El perceptor: la interpretación de lo que se observa está sujeta a las características personales del individuo. Sobre la percepción influyen las necesidades, deseos, expectativas, estado emocional, actitudes, intereses y experiencia pasada. Por

### División Difusión y Comunicaciones

ejemplo, en la contratación, las personas de buen aspecto físico tienen más probabilidades de ser contratadas. También, cuando una persona está muy afectada emocionalmente, sus percepciones se distorsionan. Por ello, un jefe debe tener conciencia del impacto emocional que sus decisiones tienen sobre sus empleados.

El objeto: los atributos del objeto tales como tamaño, color, novedad, movimiento pueden afectar la percepción. La relación entre un objeto y su fondo también influye. Los objetos no se ven en forma aislada. Tendemos a agrupar las cosas similares o parecidas. Por regla general, los objetos que se parecen se percibirán juntos. Es por esto que a veces unimos objetos o circunstancias que no guardan relación entre sí. Tendemos a formarnos opiniones estereotipadas de las personas. Esto implica hacer sobre generalizaciones o sobre simplificaciones de las personas pertenecientes a un grupo. Por ejemplo, hay impresiones generalizadas sobre las mujeres que ocupan puestos ejecutivos, los dirigentes sindicales y los empresarios.

La situación: El contexto en el cual vemos los objetos o circunstancias influye en la percepción. El marco social, laboral y el tiempo en que ocurren los estímulos que percibimos son importantes. Por ejemplo, si una persona está apremiada de tiempo, puede pasar por alto los requerimientos de otras personas de su organización sin darse cuenta. También es más probable que un jefe preste mayor atención a las conductas de los subalternos durante el período de evaluación del desempeño

### **La responsabilidad del líder organizacional**

Sin duda, la selectividad de la percepción hace más difícil el manejo de las organizaciones. Los líderes deben tener la sensibilidad para captar las particularidades de la situación y de las personas con quienes trabaja y saber cómo guiarlas, aunando la diversidad de visiones en un gran proyecto común que represente y motive a todos los individuos de su organización. El genio de un líder es saber proponer un símbolo, una imagen o una historia común para toda la organización, pero capaz de reflejar los anhelos de cada individuo.

1 Abraham Zalesnik, Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review, march-april 1992, pp. 126-135.

2 Rensis Likert, New patterns in Management, McGraw Hill, NY, 1961.

### **La percepción influye en las entrevistas de empleo**

Un factor clave para decidir quién es contratado en una empresa es la entrevista de trabajo. En general, los entrevistadores se forman impresiones iniciales que luego se van confirmando y arraigando a medida que transcurre la entrevista. Los estudios revelan que la mayor parte de las decisiones cambian muy poco después de los cuatro o cinco minutos iniciales de la sesión, por lo que la información obtenida al principio de la entrevista tiene mayor peso que la obtenida posteriormente. Se pretende que el proceso sea muy objetivo, pero la verdad es que puede haber gran diferencia entre dos entrevistadores respecto a la persona que consideran más apropiada.

Asimismo, la percepción influye en la evaluación del desempeño. Esta última depende mucho del proceso perceptual, ya que consiste en una valoración selectiva del trabajo de un empleado. Aunque sea medida a través de un instrumento, existe un componente de subjetividad que es innegable. El evaluador percibe ciertas características o conductas como buenas o malas, con esto se forma una impresión general del empleado y determina el resultado de su evaluación.

Nicolás Majluf S. Ingeniero civil de Industrias de la UC. M.Sc. Operations Research, Stanford University. Ph.D. Management, M.I.T. Profesor titular de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UC. Consultor y director de empresas. Nureya Abarca M. Psicóloga de la U. de Chile, Ph.D. en Psicología de la U. de California, San Diego. Profesora titular de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Consultora de empresas.