

Marielba de Avellán y Lud Márquez

EL GERENTE VENEZOLANO COMO LÍDER

El éxito de un gerente como líder se asocia con su capacidad para analizar el contexto donde se desenvuelve y con el tipo de habilidades que despliegue como resultado de su análisis. El gerente venezolano es percibido como un líder analítico y estructurado, participativo pero no muy sensible a las necesidades de los otros, negociador pero no persuasivo, capaz de generar lealtades pero no de inspirar a sus colaboradores.

LA EMPRESA Sucesores ARZ (nombre ficticio de una organización como muchas otras) enfrenta la presión de un ambiente muy competitivo en un escenario de importantes cambios en el entorno de los negocios. El gerente general de la empresa está muy preocupado, pues comienza a observarse una elevada rotación en la gerencia media, que hasta este momento había sido muy estable. Además, se han presentado problemas con el sindicato y varios clientes importantes han reclamado por la calidad de los últimos lotes de productos entregados.

Una forma de entender lo que está ocurriendo en esta empresa consiste en revisar los procesos, los procedimientos y las formas de control; posiblemente, se encontrarán fallas que ocasionan la rotación y afectan la calidad. Desde otro punto de vista, se podría argumentar que la organización no

está entendiendo las necesidades de sus empleados y éstos se sienten desmotivados. Entonces, la organización debe diseñar una serie de incentivos que sirvan de motivadores y ayuden a solventar la situación.

Una tercera posición consistiría en plantear que existe una lucha de poder entre los gerentes y que, por lo tanto, habría que identificar las coaliciones y grupos de poder en la organización, además de las áreas y departamentos en conflicto. Este último análisis conduce a evaluar los procesos de decisión —quiénes toman las decisiones y cuán acertadas son— para explicar las dificultades de la organización en este momento. Una cuarta explicación sería la ausencia de sentido de dirección en la organización y, estrechamente relacionado, el hecho de que la alta gerencia no está inspirando lealtad y entusiasmo en su gente.

Como sugieren estos diferentes enfoques (Bolman y Deal, 2003) cualquier situación puede ser interpretada de diferentes maneras y, según la explicación que se ofrezca, la solución será también diferente. En cualquier caso, la clave está en evaluar el estilo de liderazgo del gerente, identificar la manera como enfrenta las situaciones y considerar las implicaciones de su estilo preferido.

¿Qué tipo de líder es el gerente venezolano?

En ambientes inestables y cambiantes, las organizaciones enfrentan retos de desempeño y supervivencia que requieren combinar al menos tres elementos: estrategia, liderazgo y compromiso. La estrategia define objetivos y rumbo. El liderazgo conecta y transmite la estrategia a las personas que mueven la empresa. Finalmente, la manera como las personas «echan a andar» la empresa depende del compromiso que las políticas y los líderes generen.

En la primera década del siglo XXI Venezuela muestra un contexto institucional inestable, cambiante y crecientemente regulado, en medio de un acelerado crecimiento económico. Esto impone a las empresas la necesidad de desarrollar maneras de adaptarse, sobrevivir y aprovechar las oportunidades. Diversos autores plantean la existencia de una relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño de las empresas (Schein, 1992; Wilderom y van den Berg, 2000). La identificación de la tipología de liderazgo de los gerentes venezolanos es un paso para comprender la manera como actúan los gerentes y determinar la utilidad de estilos de liderazgo particulares para enfrentar el ambiente de negocios venezolano.

El éxito de un líder gerencial se asocia con su capacidad para analizar el contexto donde se desenvuelve y el tipo de habilidades que despliega como resultado de su análisis. Se atribuye un valor creciente al ajuste entre las habilidades del líder y las características de la situación que enfrenta. La inteligencia emocional es clave en este proceso. Este tipo de inteligencia se refiere a la habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas con base en ello (Mayer y otros, 2001). Según Goleman (1995), uno de los elementos esenciales de la inteligencia emocional es el conocimiento de sí mismo: la habilidad para evaluar de forma «objetiva» las propias emociones, valores y metas, y su impacto en las conductas en el trabajo. Este proceso de autoconciencia ayuda a identificar los puntos fuertes como líder y a reconocer áreas que necesitan desarrollarse para enfrentar situaciones de negocio.

Lee Bolman y Terrence Deal (1984, 2003) clasifican los estilos de liderazgo en cuatro categorías: estructural, recursos humanos, política y simbólica. La primera perspectiva —estructural— enfatiza la racionalidad, la eficiencia y el logro de objetivos concretos. Desde esta perspectiva, lo importante en una organización es definir la estrategia y la estructura más adecuada al entorno, diseñar mecanismos de control y coordinación acordes con la estructura y establecer roles y responsabilidades muy bien acotados. Esta perspectiva valora habilidades relacionadas con capacidad de análisis, enfoque racional en la toma de decisiones y organización y planificación de actividades y recursos.

La perspectiva de recursos humanos enfatiza que el atributo de liderazgo más importante es prestar atención a las necesidades y motivaciones de los individuos, y tratar de satisfacer sus necesidades. Prácticas gerenciales como participación, *empowerment* y enriquecimiento del trabajo son, desde esta perspectiva, fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.

La perspectiva de recursos humanos enfatiza que el atributo de liderazgo más importante es prestar atención a las necesidades y motivaciones de los individuos, y tratar de satisfacer sus necesidades. Prácticas gerenciales como participación, *empowerment* y enriquecimiento del trabajo son, desde esta perspectiva, fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.



nales. El gerente debe tener capacidad para escuchar, lograr empatía y saber delegar.

La tercera perspectiva —política— define las organizaciones como espacios donde el conflicto es permanente y sus integrantes compiten por recursos escasos. Es vital crear redes y coaliciones, construir bases de poder y desarrollar habilidades como la negociación y la influencia. El tipo de liderazgo político se basa en el manejo de las relaciones de poder en la organización y el permanente desarrollo de coaliciones. Los estudios sobre liderazgo colocan entre las competencias clave aspectos relacionados con la perspectiva política. Por ejemplo, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) denominan «conciencia organizativa» la capacidad para identificar las relaciones de poder y comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Pastor y Mayo (2005) llaman «red de relaciones» la capacidad para desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y el sector donde actúa.

En la perspectiva simbólica la organización se percibe como un mundo caótico donde lo importante es crear una visión y un sentido de dirección que le den cohesión al grupo. En este contexto el carisma y la habilidad para inspirar a otros son fundamentales. Goleman, Boyatzis y McKee (2002) resaltan el papel del liderazgo emocional para inspirar, despertar pasión y entusiasmo, y elevar la motivación. Estas también son características del liderazgo simbólico. En la bibliografía sobre el tema se reconocen el carisma y la inspiración como competencias de liderazgo.

Para evaluar las habilidades de liderazgo del gerente venezolano se utilizó un instrumento desarrollado por Bolman y Deal (1984, 2003), para medir los atributos presentes en cada individuo a partir de la tipología de estilos propuesta por estos autores. Este instrumento fue diseñado como una evaluación de «360 grados»; es decir, incluye, además de la autoevaluación del gerente, evaluaciones realizadas por sus pares, coordinadores y colaboradores. Este tipo de evaluación permite conocer la percepción de las personas cercanas acerca de las habilidades y destrezas del gerente, en vista del cargo que desempeña y el contexto que enfrenta la organización.

El instrumento utilizado consta de cuarenta preguntas, organizadas en tres secciones. Fue aplicado a gerentes de empresas que operaban en Venezuela durante el período comprendido entre 1999 y 2006. Los resultados indican que los gerentes venezolanos tienden a enfatizar la perspectiva estructural, en segundo lugar la de recursos humanos y la simbólica, y en menor medida la orientación política. Mientras que sus evaluadores los perciben más inclinados a la orientación política y menos a la simbólica, de lo que ellos se perciben a sí mismos.

Líderes estructurales

La perspectiva estructural es reconocida como la orientación de liderazgo preferida por los gerentes y sus evaluadores. Los evaluadores coinciden en que el gerente venezolano prefiere utilizar el pensamiento lógico y analítico para resolver problemas. De acuerdo con la percepción de los evaluadores, para el típico gerente venezolano es muy importante diseñar estructuras

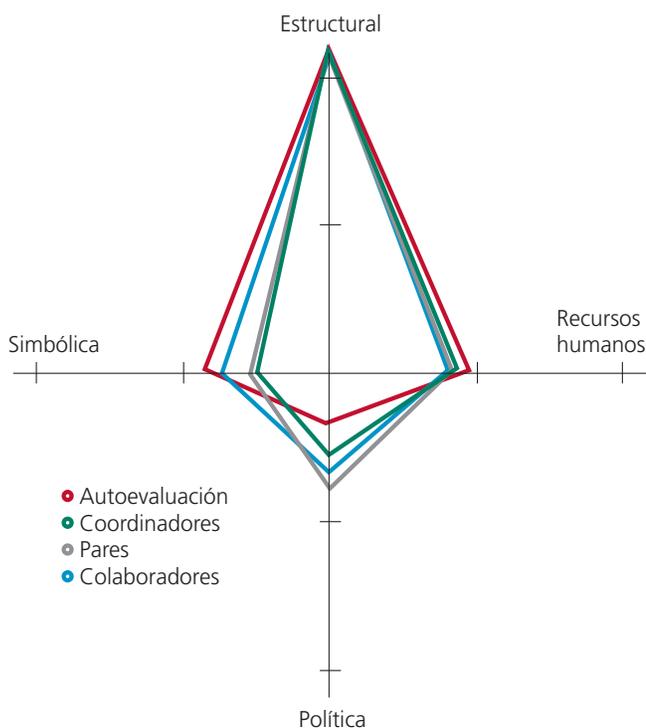
claras y tener una cadena de mando bien definida.

Las preferencias y habilidades del gerente en esta dimensión pueden ocasionar que, en muchos casos, sus soluciones para los problemas organizacionales no prevean el impacto

de las decisiones en el personal; por ejemplo, procesos de reorganización sin medidas para atenuar su impacto en la productividad, decisiones de cambio tecnológico sin entrenamiento de los usuarios. Además, la preferencia por estructuras claras y cadenas de mando bien definidas puede llevar a los gerentes a resolver muchos problemas organizacionales mediante el diseño de nuevas estructuras o la creación y el fortalecimiento de controles internos, cuando sus causas

Es necesario un liderazgo más respetuoso de las diferencias y más sensible a las necesidades y sentimientos del otro, para generar un fuerte vínculo entre el líder y sus seguidores

Orientaciones de liderazgo de los gerentes venezolanos



Fuente: Programa «Feedback Gerencial y Liderazgo», del IESA.

pueden ser otras tales como falta de motivación, poca comunicación o excesiva centralización de las decisiones.

¿Cómo se explica la preferencia de los gerentes por el análisis y la lógica? La preferencia del gerente venezolano por conductas agrupadas en la dimensión estructural puede ser explicada a la luz de los hallazgos de Osborn y Osborn (2001), basados en una muestra de 3.820 gerentes latinoamericanos, de los cuales 287 eran venezolanos, a quienes se aplicó el cuestionario Indicador de Tipos Myers-Briggs (conocido como MBTI, por sus siglas en inglés), diseñado para identificar tipos de personalidad. En la muestra de gerentes venezolanos se encontró que el 56 por ciento mostraba un tipo STJ (por las siglas en inglés de Sensación-Pensamiento-Juicio); es decir, una personalidad definida por la preferencia por asuntos prácticos, datos, detalles, procedimientos y rutinas establecidas (S); notable inclinación hacia la toma de decisiones basada en consideraciones lógicas y objetivas (T); y gusto por el orden y la estructura (J).

Para Osborn y Osborn (2001) la formación académica de los gerentes tiene un peso importante en sus preferencias al tomar decisiones. En su mayoría, los participantes en los programas académicos del IESA entre los años 2003-2005 eran ingenieros: 47 por ciento de los estudiantes del Master en Administración a tiempo completo y 69 por ciento a tiempo parcial. En el Programa Avanzado de Gerencia (PAG) se encuentra: 34 por ciento ingenieros, 14 por ciento administradores y 12 por ciento contadores; en el Programa Ejecutivo 62 por ciento eran ingenieros. Estos datos ayudan a entender la inclinación de estos gerentes por el análisis, la lógica y la estructura.

Abiertos a la participación pero poco sensibles

La perspectiva de recursos humanos es la segunda orientación preferida por los gerentes evaluados. En esta dimensión se agrupan conductas orientadas a apoyar y valorar la participación de otros, mediante una comunicación franca y abierta, y otorgar reconocimientos por trabajos bien realizados. Sin embargo, en cuanto a las conductas orientadas a apoyar y mostrar interés por las necesidades y los sentimientos de los otros, los evaluadores califican al gerente venezolano como poco sensible.

Según los resultados obtenidos el gerente venezolano abre espacios para la participación y reconoce trabajos bien realizados, pero exhibe menos conductas que reflejen sensibilidad hacia el otro. Estos hallazgos llevan a reflexionar sobre la necesidad que tienen hoy las organizaciones de trabajar en equipo y tomar decisiones por consenso. ¿Cómo logra el gerente la integración de distintas perspectivas en la solución de problemas y la colaboración y la participación de los otros, si es poco sensible a sus necesidades?

Una explicación de estos resultados puede encontrarse en los estudios sobre cultura organizacional realizados por

Hofstede (1994): Venezuela aparece entre los cinco países que registran el mayor índice de distancia jerárquica, definido como el grado en que los miembros con menos poder de una organización esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. De acuerdo con este hallazgo, ser servicial con personas de menor nivel y preocuparse por sus necesidades no es socialmente valorado, por lo que el gerente puede no considerar importante este tipo de conductas en su labor gerencial.

Resuelven conflictos y negocian pero son poco persuasivos

La perspectiva política fue la menos preferida por los gerentes. Las mayores puntuaciones de los evaluadores se registran en las habilidades para enfrentar conflictos, formar alianzas y negociar. Las menores se asignan a la capacidad de influencia y persuasión. Kotter (1997), al describir las estrategias para producir cambios en las organizaciones, atribuye gran valor a la creación de una coalición conductora; es decir, el líder debe ser capaz de integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio. Esto no es otra cosa que desplegar habilidad política.

Hoy se argumenta que el líder es fundamentalmente un arquitecto de cambios. Esto implica que necesita competencias políticas, como un recurso esencial para ejecutar los cambios

El gerente venezolano abre espacios para la participación y reconoce trabajos bien realizados, pero exhibe menos conductas que reflejen sensibilidad hacia el otro

organizacionales. El desarrollo de redes —una habilidad del gerente venezolano— es fundamental para difundir y apoyar el cambio. Sin embargo, la habilidad para influir y persuadir a otros no es percibida como una fortaleza. Los procesos de cambio producen, generalmente, miedo y ansiedad. Los arquitectos de estos procesos necesitan desplegar conductas que ayuden a vencer temores y lograr el apoyo a sus iniciativas. Varias de estas conductas están asociadas con la habilidad para influir y persuadir. En consecuencia, es probable que los procesos de cambio en las empresas venezolanas tarden más, sean impuestos, produzcan rechazo o incluso fracasen.

Generan lealtad entre sus colaboradores

Goleman (1995) afirma que la tarea de un líder consiste en «encontrar sentido, tanto para uno mismo como para los demás, aun en medio del caos y la locura». La perspectiva simbólica es la segunda menos preferida por los gerentes y su uso es realmente una hazaña para personas que privilegian el realismo y la lógica, y que han sido formados para tomar decisiones con datos y métodos cuantitativos. Los rasgos más valorados por los evaluadores de los gerentes venezolanos, en la perspectiva simbólica, son la capacidad para transmitir la visión y el sentido de misión, y servir como modelos. Aunque son capaces de generar lealtad, entre sus fortalezas no está inspirar a sus colaboradores y ser carismáticos.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) definen la inspiración como una competencia de liderazgo, perteneciente al conjunto «gestión de las relaciones», y la describen como la capacidad para articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas que convierte el trabajo en algo sumamente estimulante. Pastor y Mayo (2005) proponen un modelo de competencias de liderazgo que contempla competencias de tipo intrapersonal, interpersonal y organizacional. Entre las competencias interpersonales mencionan el carisma, definido como un rasgo directamente relacionado con el compromiso afectivo. Según estos autores, el líder carismático muestra un alto grado de confianza en sí mismo, autoestima y excelentes habilidades de comunicación.

Pero el líder carismático tiene debilidades que merecen mencionarse. Este tipo de líder puede ser muy desconfiado y las amenazas que perciba en el ambiente pueden generar mucha rabia en él. Esto hace que sea poco reflexivo sobre sus acciones y el impacto que tienen. En este tipo de líder los logros que obtenga pueden reforzar sentimientos de grandiosidad y convertirlos en soñadores que se creen capaces de cambiar el mundo. Finalmente, si son poco reflexivos y no escuchan pueden atribuir sus fracasos a causas totalmente ajenas a ellos (Macoby, 2000).

Lecciones para el gerente venezolano

Esta descripción del gerente venezolano es una aproximación a la manera como es percibido en su ejercicio del liderazgo. La diversidad humana es tal que reducir a los gerentes a unas cuantas clasificaciones puede resultar simplista. Sin embargo, esta descripción ofrece una referencia para entender las preferencias y orientaciones de nuestros gerentes.

De acuerdo con Bolman y Deal (2003) en contextos estables y de poca competencia las perspectivas estructural y de recursos humanos son las más útiles, pero en entornos inciertos y de mucha competencia las perspectivas política y simbólica son mucho más efectivas. El estudio realizado muestra que las perspectivas política y simbólica son las menos utilizadas por los gerentes evaluados. Esto plantea interrogantes acerca de la efectividad del liderazgo de los gerentes, dado el ambiente tan incierto que viven las organizaciones venezolanas.

Los resultados del análisis sugieren que los gerentes necesitan aprender a influir de forma diferente, utilizando recursos que no sean los argumentos lógicos o el poder derivado del cargo formal que tienen en la organización. Los resultados muestran que son buenos negociadores, pero tienen poca capacidad de persuasión e influencia. Posiblemente, estos gerentes logren resultados mediante negociaciones, en las cuales sus contrapartes perciban que no obtuvieron beneficios importantes. Esto lleva a que no se generen compromisos de largo plazo, por lo cual necesitan desarrollar

formas de influir basadas en la cooperación y el manejo de las emociones. Es necesario también un liderazgo más respetuoso de las diferencias y más sensible a las necesidades y sentimientos del otro, para generar un fuerte vínculo entre el líder y sus seguidores. Este último elemento tiene particular importancia en un ambiente político y social donde el mensaje se focaliza en la injusticia, la desigualdad y la exclusión de las clases que, paradójicamente, constituyen la mayoría en nuestra sociedad. ■

Los gerentes necesitan aprender a influir de forma diferente, utilizando recursos que no sean los argumentos lógicos o el poder derivado del cargo formal que tienen en la organización

Referencias

- Álvarez de Mon, S., P. Cardona, M.N. Chinchilla, P. Miller, J.A. Pérez, J.R. Pin, S. Poelmans, C. Rodríguez-Lluesma, J.M. Rodríguez y M. Torres (2001): *Paradigmas de liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Bolman, L. y T. Deal (2003): *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. y T. Deal (1984): *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995): *La inteligencia emocional*. Barcelona: Vergara.
- Goleman, D., R. Boyatzis y A. McKee (2002): *El líder resonante*. Barcelona: Plaza Janés.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and organizations: software of the mind*. Londres: Harper Collins.
- Kotter, J. (1997): *El líder del cambio*. México: McGraw Hill.
- Macoby, M. (2000): «Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons». *Harvard Business Review*. Vol. 78. No. 1. Enero-febrero.
- Mayer, J.D., P. Salovey, D.R. Caruso y G. Sitarenios (2001): «Emotional intelligence as a standard intelligence». *Emotion*. Vol. 1. No. 3.
- Osborn, D.B. y T.N. Osborn (2001): «The MBTI in Latin America: a business organizational view». Ponencia presentada en la conferencia «Tipos psicológicos y cultura: Oriente y Occidente» del Centro para las Aplicaciones de Tipos Psicológicos (CAPT). Honolulu, Hawaii, enero 19-21.
- Pastor, J. y M. Mayo (2005): «Liderando en una organización global». *Alta Dirección*. No. 239.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilderom, C. y van den Berg, P.T. (2000): «Firm culture and leadership as firm performance predictors: a resource-based perspective». <http://greywww.kub.nl:2080/greyfiles/center/2000/doc/3.pdf>. Consulta: julio de 2007.
- Yulk, G. y B. Tracey (1992): «Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77. No. 4.

Marielba de Avellán y Lud Márquez

Profesoras del IESA