

Otros factores, sobre los cuales el jefe puede influir, se relacionan con la situación en sí. La seguridad es uno de éstos. A mayores riesgos, menores son las posibilidades de confiar. [...] Otro factor está constituido por las similitudes y diferencias entre las personas. Cuantas más características tengamos en común con el jefe, más fácil será otorgarle nuestra confianza. [...] Un factor adicional es el alineamiento de intereses. El empleado depositará su confianza en el jefe si identifica intereses comunes (política salarial, por ejemplo). Los intereses divergentes alimentan sus sospechas. [...] A estos factores debe agregarse la preocupación por el subalterno (si el jefe se preocupa por los intereses de sus subalternos, estos depositarán en él no sólo su confianza, sino también su lealtad y compromiso). [...] También, la integridad del jefe y el grado de comunicación existente entre empleado y jefe.

En la época en que los Beatles eran jóvenes se decía: «no confiar en nadie mayor de 30»; años después, «ahora que tenemos más de 30 no confiamos en nadie».

Lo anterior es algo más duro que lo que surge (¿eran tiempos mejores?) de los versos de José Hernández (1834-1886) en *La vuelta de Martín Fierro*: «Su esperanza no la cifren / nunca en corazón alguno; / en el mayor infortunio / pongan su confianza en Dios; / de los hombres, sólo en uno, / con gran precaución en dos».

¿Confía usted en su jefe? ■

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito del Incae
(Costa Rica)
www.guillermoedelberg.com.ar

EL LIDERAZGO QUE NO PASA DE MODA

RAÚL MAESTRES MAGO

El tema del liderazgo es inagotable y susceptible de ser analizado desde muchos puntos de vista. Existen innumerables libros escritos sobre este tema y es motivo de estudio en todas las culturas. En el ámbito gerencial, cada época ha traído sus «modas», que sin duda han impactado el pensamiento de los líderes de turno: la administración científica de Taylor, los estudios de Max Weber sobre la burocracia, la gerencia por objetivos de los años sesenta, el relanzamiento en Occidente del pensamiento de Edward Deming sobre calidad total durante los ochenta y buena parte de los noventa y los conceptos de *balanced score card* (cuadro de mando integral) y *six sigma* que han ocupado espacio privilegiado en la agenda de los líderes empresariales contemporá-

El líder debe estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar el rango de la persona

neos. Todos estos enfoques para lograr calidad y excelencia en los procesos de gestión han marcado el estilo de los gerentes de turno. Sin embargo, ninguno despeja la incógnita acerca de las características imperecederas del liderazgo, aquellas que no dependen de nuevas tendencias, sino que permanecen inalterables en el tiempo.

En una entrevista realmente inspiradora publicada en la revista *Harvard Business Review* en marzo de 2008, el historiador norteamericano David McCulloch destaca algunas características del liderazgo que recoge del general George Marshall, de Harry Truman, del historiador militar Douglas Southall Freeman y de su propio padre, quien fuera un prominente hombre de negocios. Los planteamientos de McCulloch son una aproximación de ninguna manera novedosa, porque casi todo

se ha escrito sobre este tema, pero sí muy interesante por la combinación de conceptos que integran el pensamiento de los líderes citados:

- Adoptar una perspectiva histórica que permita profundizar en el contenido humano de los acontecimientos que han marcado las diferentes épocas hasta llegar al presente y luego desarrollar una comprensión de causa y efecto que ayude al líder a evitar la repetición de los errores cometidos.
- Desarrollar la intuición para percibir a las personas en toda su dimensión e identificar el talento verdadero cuando lo vea. Luego prepararse para cultivarlo y desarrollarlo hasta su máxima capacidad. Contratar solamente a los mejores en cada nivel de responsabilidad, sin hacer concesiones en este aspecto.

- Tener conocimientos del área sobre la que se va a actuar, entendiendo por conocimientos, además de lo encontrado en los libros, algo que sólo se obtiene en la experiencia práctica del «hacer cotidiano» y permite analizar los problemas en su contexto real, evitar las calles ciegas, conocer la naturaleza humana en profundidad y anticipar sus reacciones.
- Integrar los principios de honestidad, coraje, resiliencia, persuasión y fuerza de carácter. Esto le permitirá al líder ganarse día a día la confianza absoluta de su gente y les creará la motivación para seguirlo en su proyecto.
- Estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar el rango de la persona. Escuchar implica hacer las preguntas correctas y luego estar en

disposición de recibir la respuesta sin interrumpir al interlocutor. También es necesario aprender a escuchar lo que las personas no dicen y se guardan por intereses personales: aprender a leer e interpretar el lenguaje corporal.

- Ocuparse de las personas y de su bienestar. Desarrollar relaciones de empatía, tratar a la gente como

cercanos Juan Vicente Gómez y Fidel Castro). Otros, en cambio, que promovieron valores democráticos y buscaron con gran integridad la libertad y el bienestar de su gente, siguen siendo considerados grandes líderes de la humanidad (Winston Churchill, Franklin Roosevelt, Konrad Adenauer, Mahatma Ghandi y Nelson Mandela). En el campo gerencial suele citarse a Alfred

Fleury, fundador de Cervecería Polar y Alimentos Polar, hoy el complejo alimenticio más importante del país. Al igual que en el caso de don Eugenio, Lorenzo Mendoza fue un hombre dotado de una integridad a toda prueba, reconocida y valorada por todos los miembros de sus empresas. A lo largo de su vida desarrolló una gran intuición para escoger a sus colaboradores y ejercer sobre ellos un liderazgo natural, gracias a su reconocida sensibilidad humana que le permitía establecer relaciones de empatía con todas las personas que se le acercaban, combinada con una aguda visión gerencial que le permitió identificar oportunidades de mercado que pasaban inadvertidas a otras personas. Supo formar una sólida sucesión, no sólo en sus dos hijos, Juan Lorenzo y Lorenzo Alejandro, a quienes preparó cuidadosamente en la ciencia-arte de la gerencia, sino también en una legión de líderes que continuaron proyectando su visión y principios fundamentales de gerencia hasta el presente.

Estos principios de liderazgo mantienen su vigencia, no sólo a lo largo del tiempo sino también entre diferentes culturas y actividades, tanto en el terreno político como en el campo empresarial. Ojalá que en este momento controvertido de la historia venezolana algunos de los jóvenes líderes en formación logran internalizar estos principios universales para beneficio del país, que tan urgido se encuentra de luces y buenos conductores. ■

Raúl Maestres Mago

Socio senior

de Korn Ferry Internacional

Es necesario aprender a escuchar lo que las personas no dicen

los sujetos principales y socios del proceso productivo, no como simples subordinados de quienes se puede prescindir cuando Wall Street castiga el precio de la acción. Para el líder la gente es más importante que los papeles.

- Inspirar con el ejemplo propio: trabajando duro, siendo muy perseverante, imponiéndose estándares exigentes de calidad, servicio y propósito en su trabajo, para que cada quien en su puesto sienta legítimo orgullo por el trabajo que hace y desee, por simple motivación, hacer las cosas siempre bien desde la primera vez.

Si se aplica la perspectiva histórica a estos principios de liderazgo, simples, universales y atemporales, se encontrarán muchos personajes que en su momento fueron percibidos como grandes líderes y luego no resistieron el paso del tiempo en ese sitio. Aunque hoy se les reconozca la magnitud de las obras que realizaron (grandes transformaciones, para mal en muchos casos), desde el punto de vista actual del liderazgo hay serios cuestionamientos a atribuirles tal calificativo, porque algunos carecieron de la integridad y la honestidad intelectual requeridas en un gran líder (como Adolfo Hitler y José Stalin). Otros carecieron de empatía y, en lugar de ocuparse genuinamente del bienestar de su gente, la sometieron con el terror y la represión (también Hitler y Stalin, más Pol Pot, Mao Tse Tung y los más

Sloan, Thomas Watson, Henry Ford y Sam Walton, y con el paso de los años se han aquilatado aun más sus virtudes como conductores de personas hacia destinos superiores.

En Venezuela se pueden identificar las características de liderazgo antes señaladas en algunos grandes conductores de empresa, que han resistido la prueba del tiempo. Veamos sólo dos ejemplos, entre una nutrida lista de grandes empresarios que se destacaron ampliamente durante el siglo XX. El primero es Eugenio Mendoza Goiticoa. La razón principal de su indiscutible liderazgo fue su gran calidad humana y una genuina sencillez en el trato con todas las personas que se le acercaban, independientemente de su origen o posición social. Insistía en llamar a sus trabajadores «colaboradores» y aun en la época de la «Gran Venezuela», en medio de la embriaguez generada por el dinero fácil, cuando se hicieron grandes fortunas a la sombra de negociados, comisiones y «ganancias para ya», don Eugenio nunca perdió el norte, su proverbial prudencia ni su visión estratégica. Por encima de todo, nunca olvidó que la buena marcha de sus empresas dependía del compromiso efectivo de todos sus colaboradores, al lado de quienes permaneció, apoyándolos en su desarrollo profesional y bienestar social, hasta el momento de su prematuro fallecimiento en octubre de 1979.

Otro de los grandes visionarios del siglo pasado fue Lorenzo Mendoza

EL JEFE COMO ÁRBITRO

ENRIQUE OGLIASTRI

Los conflictos son normales en todas las organizaciones de trabajo. Los intereses de una división no coinciden necesariamente con los de otra, y se puede llegar al extremo de que las necesidades de una parte se satisfagan a costa de la otra. Ante esta