

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

colisión de intereses algunos jefes incluyen entre sus responsabilidades resolver los conflictos entre sus colaboradores. Mediar entre ellos, para ayudarles a que concilien y negocien sus diferencias, suele ser positivo. Pero no es aconsejable que tomen la decisión final en lugar de dejarlos a ellos mismos ponerse de acuerdo. ¿Cuáles son los problemas a los cuales se expone el jefe que actúa como árbitro y juez de sus colaboradores?

Un problema es que al actuar de esta manera el jefe les hace su trabajo. Probablemente en ese conflicto esté el meollo de la trama del trabajo de los dos colaboradores, aquello que implica un esfuerzo de la organización y que proporciona un valor importante para quienes presta un servicio o producto. Se ha llamado «efecto menos uno» (-1) a este fenómeno gracias al cual en algunas organizaciones el trabajo desciende un nivel y todos están haciendo el trabajo del nivel inferior.

Otro problema es que en el fondo esto es una «delegación hacia arriba». Todos conocemos la tradicional delegación o el «empoderamiento» que permite a los subalternos asumir mayor responsabilidad y crecer en el desempeño de su trabajo. Cuando el jefe les resuelve sus conflictos pasa lo contrario, con una secuela adicional: la responsabilidad por el resultado no es de ellos sino del jefe («usted ordenó que hiciéramos eso y no funcionó, jefe»).

Cuando el jefe decide y resuelve los conflictos de sus colaboradores se convierte en un juez y la función de los colaboradores es exponer persuasivamente sus preferencias, sus puntos de vista, sus intereses. No se genera una actitud de resolver el problema en conjunto sino de ganar, de convencer. Si el conflicto ha llegado a ser muy fuerte, ambas partes no ven la necesidad de negociar entre ellas, de hacer las paces, de trabajar juntas y de continuar una sana relación de trabajo. Cuando el jefe decide sobre el problema ellos se alejan sin haberse conciliado, y alguno de los dos

rumiará su frustración. El conflicto continúa entre ellos y ya vendrá otra oportunidad para debatir en la presencia del juez-jefe.

Todo esto incide en la calidad de la decisión. Si los colaboradores se habitúan a que como un juez el jefe resuelva sus diferencias, se cuidarán de presentar solamente la informa-

la tentación de actuar como jueces ante sus colaboradores, con una idea equivocada de la jerarquía, porque este ejercicio del poder los hace sentir importantes y necesarios.

Las culturas autoritarias producen una actitud de sumisión y dependencia en la gente, y llevan a que se vuelva una expectativa normal que el



ción que les conviene, de exagerar su alegato. Las decisiones que tome el jefe serán probablemente sesgadas o basadas en información incompleta.

Naturalmente que un jefe está en ese lugar jerárquico y de responsabilidad para tomar algunas decisiones, pero no para hacer el trabajo de sus colaboradores, y mientras más les permita ejercer el juicio, negociar sus diferencias y establecer parámetros para situaciones futuras semejantes, mayor será el desarrollo de su gente y él (o ella) tendrá que hacer menos trabajo de detalle. Muchos caen en

jefe decida los conflictos de sus subalternos. El principio básico de gestión que puede contraponer esa tendencia es que los conflictos deban resolverse en el mismo nivel en que se originen. Un buen jefe intermedia los conflictos, pero induce a sus colaboradores a crecer y resolverlos por ellos mismos. De esta cultura organizacional de negociación depende en gran medida la efectividad de las empresas y el éxito de sus gerentes. ■

Enrique Ogliastri
Profesor del Incae (Costa Rica)

Ilustración: Gerald Espinoza