

## Liderazgo: Motivar antes que mandar

Por: Lic. Natalio Arbiser (\*)

Si hay términos que suelen ser asociados —a veces hasta indiferenciados— son los de **liderazgo** y **poder**. En el primer caso se trata de un sustantivo, y en el segundo de un verbo que adquiere también función sustantiva (de esta última nos referimos aquí).

Liderazgo y poder no son una y la misma cosa, por lo cual es muy útil diferenciarlos. Aunque se verá también que en no pocos casos, coincide su ejercicio en la misma persona. Ser líder implica una cierta cuota de poder, en tanto que muchos poderosos son líderes. Pero no siempre es así: para ser líderes hay que ser inspiradores, trazar un camino y poseer visión, sin tener como eje el poder. Y hay una gran cantidad de gente que posee poder —en la política, la religión, el sindicalismo, el ámbito empresarial— pero que en el sentido que aquí damos al liderazgo, no son precisamente líderes. A su vez, es común hallar puntos de intersección entre un/una líder y una persona con poder.

### Rol Grupal

En esta nota nuestro análisis se centrará en conceptos de la **Psicología Social** y acerca del **liderazgo**. Desde esta perspectiva, tratamos de entender qué es el liderazgo, sea en los pequeños grupos (“*cara a cara*”) como en las organizaciones. Lo primero que debemos señalar es que el liderazgo es un **rol grupal**. Generalmente se suele diferenciar a los pequeños grupos —hasta una veintena de miembros en el mayor de los casos— de lo que pueden ser la clase social, la casta, la muchedumbre o masa. **El liderazgo es un rol** —como los hay otros muchos—. ¿Qué quiere decir “*rol*”? -Papel. Y este papel consiste en el desempeño de una serie de comportamientos que se aguardan de los miembros del grupo que ocupan en éste, posiciones específicas. En cada grupo los roles son distintos y el líder es uno de ellos (tenemos también el portavoz, el que se relata a sí mismo, el “*chivo emisario*”, el protagonista, el aislado, etc...) según sean asignados —y asumidos— por cada miembro. Muchos al pensar en el líder suelen olvidar este aspecto: el líder es parte —importante, claro está— de un grupo. En el líder están depositadas las expectativas más fuertes y de su accionar y de la consistencia en el mismo dependerá el éxito grupal.

Ahora bien: **¿qué es liderar...?** - **Liderar** consiste básicamente en incidir, influir en el comportamiento de los demás miembros del grupo. Se trata así de obtener el logro de ciertos objetivos —por lo general, aunque no siempre, explicitados—, o sea, ciertos resultados grupales.

En el campo de la Psicología Social es útil distinguir al líder del gerente o funcionario. Siguiendo a **Howard Gardner**, el **liderazgo** implica un conjunto de cualidades, entre ellas: tener visión, inspirar, motivar, generar lealtad y confianza, y, fundamentalmente “*el tema detrás del tema*”, afirma, es la **responsabilidad**.

### Buena memoria

Un claro ejemplo de liderazgo desde la función gerencial, lo constituye el siguiente caso, transmitido por una joven señora —alumna del autor de la

nota—: la visita de un gerente de compañía transnacional llegado de México y cuya sede en el Gran Buenos Aires es distinta de la filial donde se desempeña la narradora. Se aproximó a todos los de su planta y de todos quiso conocer algo. Ella le comunicó su pronta licencia laboral por maternidad, y quiso saber el sexo y nombre del niño por venir. Cuando tiempo más tarde realizó una nueva visita a dicha filial, no sólo recordaba los nombres de todos los empleados, sino hasta el del niño que no había nacido la vez anterior. Esta buena memoria que le permite conocer a la gente que trabaja bajo su mando, en un muy buen primer paso —son necesarios otros más— para ser gerente y **líder**.

El mando está en el cargo (en el poder). Y esto es lo más común en cualquier empresa comercial, de cualquier índole. Pero **liderazgo** y **mando** no son una y la misma cosa.

Ahora bien, el citado **Gardner** enfatiza que el líder no tiene subalternos sino seguidores. Más aún: sostiene que habría que hablar de “*elector*” y “*electores*”, dado que se trata de una mutua elección —a diferencia del caso anterior, donde nadie en un empleo elige a su jefe—. Elección que no necesariamente sería consciente, pero que se deduce de la consustanciación de valores y objetivos entre el rol del líder grupal y sus seguidores. Así como la enorme importancia de la **credibilidad**, factor central para ganar la confianza de “*su gente*”.

### **Primeras investigaciones**

En las investigaciones iniciales de la **Psicología Social** (a cargo de **Kurt Lewin** y sus discípulos **Ronald Lippitt** y **Ralph White** en **1939**, en los **Estados Unidos**) se experimentó en función de características distintas de los guías frente a la actividad de diversos **grupos pequeños**. Se trataba de preadolescentes reunidos semanalmente para una actividad teatral y se diferenciaba tres estilos en los respectivos guías, siendo el objetivo el análisis de los efectos de la **atmósfera de grupo** sobre la actuación y la moral. De las conclusiones acerca del “*clima grupal*” se observan tres posibilidades: “**democrático**”, “**autoritario**” y “*laisser-faire*”(dejar hacer). Muy pronto en vez de hablar de clima grupal se pasó a denominarlos **estilos de liderazgo**, y la principal conclusión de **Kurt Lewin** (1890/1947) fue que el **liderazgo democrático produce los mejores resultados grupales** (hoy sabemos que no siempre es así, y que no debemos confundir nuestro deseo con ciertas realidades).

### **Organizaciones**

Si salimos de los pequeños grupos, y nos enfocamos en los análisis de la **Psicología Organizacional** (entre las organizaciones se incluyen desde la educativa a las fuerzas armadas, desde las empresas hasta la iglesia, desde las de salud pública a las deportivas, en fin: todas), diversos autores nos hablan de estilos de liderazgo en función de la **efectividad** (para no hablar de eficacia y/o eficiencia, que quieren decir cosas distintas en cada texto).

En estas complejas interacciones que se gestan en situaciones sociales, son también un factor de peso las **características grupales** como las **personales**. Veamos un ejemplo patético: un gerente al cual la mayor democratización de la empresa, hizo trastabillar en su capacidad de mando. Sucedió en una industria del Gran Buenos Aires, que decidió tirar abajo las puertas de las oficinas,

quedando funcionarios y subordinados en el mismo ancho escenario. Y a las órdenes de este señor que ya no estaba tras una oficina, ya no las obedecía ningún subordinado. En este caso, no tuvo la personalidad ni la posibilidad de adaptación al cambio, para pasar de un liderazgo directivo a uno más participativo. Tan abrumado se vio, que en pocos meses renunció a la empresa.

### **Situaciones**

Mientras **Vroom** sostiene que el estilo del líder debe adaptarse a la naturaleza de la tarea grupal de la organización, en cambio **Fiedler** plantea que la tarea debe ajustarse al estilo del líder. A todo esto, **Hersey y Blanchard** enfatizan el **liderazgo situacional**: alguien puede ser un buen líder en las Fuerzas Armadas, pero carecer de ese atributo en el momento en que comience a tener ambiciones políticas. Un claro ejemplo de esto lo encontramos en el **General Douglas Mc Arthur** —el más condecorado del ejército norteamericano—, quien ejerció un notable liderazgo y fue triunfador en el frente del Pacífico Sur durante la Segunda Guerra Mundial. Luego de ser copartícipe en el cambio producido por el rendido Japón, y de participar en la guerra de Corea, al arribar a los Estados Unidos, sus aspiraciones políticas en el Partido Republicano fueron muy pronto eliminadas, más allá de los festivos y multitudinarios recibimientos en diferentes ciudades. Es decir, ciertas situaciones generan aptitudes para liderar. Otro caso lo constituye en el Reino Unido, el de **Sir Winston Churchill** quien luego de ser el héroe y conductor de su pueblo en la Segunda Guerra Mundial, poco después de concluida ésta, pierde las elecciones con el laborismo. El pueblo británico lo identificaba como héroe de guerra, y no veía en él esa misma aptitud para los tiempos de paz.

(Tal como lo planteaba **José Ortega y Gasset**: el hombre y su circunstancia.)

A su vez, **James Mc Gregor Burns** —biógrafo de **John F. Kennedy**— ha hecho una afirmación que debemos considerar de máxima importancia: **quienes recurren exclusivamente a la coerción, no son líderes sino simples aplicadores del poder. (El presidente norteamericano Woodrow Wilson sostenía que “el oído del líder debe resonar con las voces de la gente”.)**

### **Contradicción y carisma**

Pero en cuanto a las **organizaciones**, es muy importante tener presente un par de líneas de **Argyris y Schon**, cuando sostienen que hay que observar si coinciden o no, aquello que **predican** con lo que **practican** (muy probablemente los lectores encontrarán aquí múltiples ejemplos de divergencia entre uno y otro aspecto).

Tenemos un ejemplo abrumador de la contradicción, en aquella congregación religiosa que timoneaba **Jim Jones**, un **líder carismático** que en la selva de Guyana anunció en noviembre de 1978 el fin del mundo, provocando el suicidio de sus más de 900 fieles (entre ellos más de 250 niños). El carisma es un tema extenso, que no tratamos aquí. Sólo digamos que **Max Weber** introdujo este concepto en las ciencias sociales, y que viene precisamente de la religión, cuando Pablo menciona el carisma de Jesús, como don o regalo de la gracia de Dios. Pero por **carisma** se entiende en la Psicología una importante cuota de atractividad, “*magnetismo*” y persuasividad hacia los seguidores.

### **Aptitudes**

Como queda visto, **para ser líder** es necesario contar con determinadas aptitudes: saber inspirar, motivar, capacitar, brindar y fomentar la posibilidad de la participación, reconocer en qué puede ser útil cada quien, posibilitar el crecimiento de sus dirigidos y una identidad grupal, tratando de que nadie quede marginado.

(\*) El autor de esta nota es licenciado en Psicología (UBA) y Profesor Adjunto del Departamento de Psicología Social de la Universidad John F. Kennedy.