

9 DE NOVIEMBRE DE 2010

DEL ORDENO Y MANDO AL LIDERAZGO DE LA RESPONSABILIDAD

ARTÍCULO

knowsquare

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

La sociedad actual está pidiendo un cambio de coordenadas a las organizaciones, a los directivos. Así, la nueva empresa no debe perder su perspectiva y tener presente en todo momento que es una comunidad de desarrollo de las personas que la constituyen y núcleo de evolución de la sociedad, como parte integrante de ella que es.

Jesús García Jiménez en su libro “La Comunicación Interna”, afirma que por empresa entendemos un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Quizá la desviación, tradicionalmente, ha estado en que beneficio siempre se ha visto ligado a la palabra económico. Si despojamos al término de su apellido monetario podemos establecer que el beneficio puede ser de diferentes tipos: sociales, medioambientales, culturales,...

Actualmente se pide a la empresa la generación de valor no sólo para el accionista, sino para el resto de agentes, actores o públicos con los que se relaciona. El accionista es parte de ese amplio grupo de partícipes, en el que tienen cabida los empleados, los clientes, los socios, los líderes de opinión, la comunidad local, las asociaciones o los organismos, entre otros. Por tanto, el accionista no puede ser considerado ya el único ni el exclusivo público para el que hay que trabajar.

Y es que el concepto moderno de organización no sólo no debe cerrar los ojos a la ética, sino que debe incluirla en su gestión. ¿Cómo? Mediante la transparencia en su informaciones tanto internas como externas, la coherencia de sus decisiones con el concepto de justicia, la no agresión al entorno, la colaboración en el desarrollo de la comunidad y actuando acorde a los principios de honestidad y responsabilidad.

Las coordenadas de la nueva organización deben seguir las siguientes pautas:

Fuente de desarrollo de personas. Núcleo de evolución de la sociedad. Generadora de beneficio (no sólo económico) y valor. Capaz de satisfacer intereses de todos los <i>stakeholders</i> . Impulsada por una gestión ética.
--

Hoy ya no se puede realizar la función de gestión de personas bajo los modelos rígidos que imperaban en el pasado. Se ha de saber influir adecuadamente, permitiendo el autoliderazgo de los miembros de la organización y saber verlo como un valor añadido para conseguir mayor efectividad. En este sentido una cultura corporativa que tenga su foco en un liderazgo de servicio es un motor para la libre circulación de ideas, que se materialicen en acciones concretas y rentables.

Liderar es ocuparse de que se haga lo necesario. No es dirigir, que tiene más que ver con marcar direcciones. Liderar es un concepto muy amplio que abarca y requiere un amplio espectro de habilidades, un cambio de mentalidad y la ruptura de viejos paradigmas.

La sociedad quiere una transformación y ahora sabemos que las antiguas formas de liderazgo ya no son efectivas, e incluso pueden ser perjudiciales. Ahora para ser líder se requiere sensibilidad, capacidad de respuesta, creatividad, dinamismo y un gran respeto por la libertad de los demás.

El poder

Charles Handy¹ considera la organización a partir de tres marcos de referencia:

- como conjunto de individuos con sus peculiares estructuras de personalidad, sus necesidades propias y diferenciales y sus formas particulares de adaptarse a sus roles;
- como sistemas socio-políticos con fines precisos, relaciones contextuales, objetivos y valores, mecanismos de administración y jerarquías de poder;
- como sistemas de poder e influencia.

Estos tres marcos interaccionan entre sí, lo que se traduce en lo siguiente: las organizaciones no son meros conjuntos de individuos, sino sistemas políticos, y las relaciones de poder dentro de la organización constituyen los principales mecanismos de vinculación.

En general, podemos decir que las organizaciones pueden ser concebidas como una fina trama de pautas de influencia por medio de las cuales un individuo o grupo pretende conseguir que otros piensen o se comporten de una manera determinada.

Uno de los trabajos más completos sobre las bases del poder es el realizado por French y Raven², quienes identifican los cinco tipos de poder en el marco organizativo.

El poder legítimo emana del puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización. Un directivo posee un poder legítimo sobre sus subordinados y la organización declara que es legítimo que el individuo designado ejerza poder sobre los demás.

El poder retributivo es una segunda base de poder. Es la medida en que una persona controla las compensaciones que evalúa otro. Las compensaciones organizativas las constituyen las pagas, las promociones y la designación de tareas. Si un directivo posee el poder total sobre las retribuciones, si decide las promociones y tiene potestad para decidir acerca de las tareas, posee un elevado poder retributivo.

El poder de la coerción existe cuando alguien posee la habilidad para castigar psicológicamente a otro. Es el caso de las sanciones públicas y el escaso reconocimiento a los esfuerzos. Cuanto más fuertes sean las sanciones que una persona puede ejercer sobre otras, más fuerte será su poder coercitivo.

El poder del experto se da cuando existe un control del conocimiento como fuente de poder. Este poder puede estar en muchas partes de la organización.

El poder personal, que es una forma análoga al poder del experto y que en algunas ocasiones se asemeja al poder carismático.

¹ Handy, C. (1978): Understanding organizations, Harmondsworth, Penguin Books, pp. 17-19.

² French y Raven (1959): "The basis of social power", Darwin Cartwrighted Studies in social power, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 150 -167.

Poder y liderazgo

Hay quien afirma que el liderazgo es una forma especial de poder mucho más sutil que el autoritarismo. En realidad es otra forma de influencia, pero anclada en la realidad, ya que para poder ejercerlo se requiere entrenamiento, observación, educación, cometer errores, aprender de nuevo y volver a empezar.

Los líderes son agentes del cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus equipos, ahí es donde está su verdadero poder, en la capacitación de otros.

El ejercicio del poder absoluto dibuja empresas dictatoriales que cosifican a la persona, anulan la iniciativa y van restando sentido al trabajo de cada uno de los miembros de la organización, que acaban convirtiéndose en autómatas para poder sobrevivir.

Las viejas estructuras de poder están ancladas en sistemas burocráticos y jerárquicos, rígidos y cerrados. No tengamos miedo a bajar de la tarima, ya que cuanto más arriba estemos más cuenta la responsabilidad y menos el estatus. El liderazgo no lo da un puesto, lo otorgan los demás.

Las empresas capaces de romper los paradigmas clásicos son las que saben sacar lo mejor de las personas, son compañías de la nueva generación que ejercen un liderazgo responsable, sano, claro, conciliador, integrativo y, sobre todo, muy innovador.

© Helena López-Casares Pertusa

© Know Square S.L.