

LOS DILEMAS HUMANOS DEL LIDERAZGO

ABRAHAM ZALEZNIK

(Resumen)

El origen principal de los dilemas que enfrentan los líderes está en sus propios conflictos internos. Para tener éxito en las decisiones difíciles y los inevitables conflictos de intereses en las organizaciones se requiere que el ejecutivo resuelva o maneje sus conflictos internos de forma que su actuación no refleje sentimientos mixtos que confundan a los subalternos.

LA TENDENCIA A PROYECTARSE

La proyección es un mecanismo mental que se caracteriza por la tendencia a colocar los conflictos en el mundo exterior, esto es, asumir una actitud propia y atribuírsela a otra persona. Esto no significa que los conflictos no se basen en las relaciones entre el individuo y su entorno.

Conviene al ejecutivo separar las condiciones internas de las que existen externamente. Al poner atención a las condiciones internas, el ejecutivo puede tratar más razonablemente las situaciones susceptibles de control, es mucho más fácil controlarse a uno mismo que controlar y cambiar el mundo en que se vive.

Formas de conflicto interior en los ejecutivos:

- Ansiedad de posición, se refiere a los dilemas que frecuentemente experimentan los individuos que están en altos niveles jerárquicos.
- Ansiedad de competición, se refiere a los sentimientos generados en el camino a la cumbre.

ANSIEDAD DE POSICIÓN

Proviene de la distancia que fija la autoridad entre líderes y subordinados. Cuando el individuo adquiere cierto éxito y reconocimiento laboral, ocurre un cambio en sus relaciones con los demás. Deja de recibir estímulo y apoyo, al tiempo que sus mecenas se convierten en sus adversarios. Sus relaciones con sus pares dejan la camaradería, pasando al retraimiento, cautelosidad y distancia. Está ahora dividido entre las responsabilidades de su recién adquirida autoridad y su fuerte necesidad de afecto.

Esto se debe a que cuando un individuo tiene la capacidad de controlar y afectar las acciones de otro, entonces el sentimiento que gobierna sus relaciones tiende a ser la distancia y (en el mejor de los casos) respeto, pero no la cordialidad y amistad.

Otro generador de ansiedad de posición es el temor a la agresión y las represalias, lo que les da un sentimiento de soledad. Lo último se debe a que el ejecutivo debe asumir y sostener posiciones sobre cuestiones controvertidas. La agresión debe tomarse con razonable desprendimiento, para poder tolerarla.

Reacción de los ejecutivos ante el conflicto entre ejercer autoridad y ser queridos:

- Una reacción puede ser abolir rangos, descartando todos los símbolos de posición y autoridad, para ganar simpatías haciendo el papel de buen camarada. Esto va desde proclamar una política de puerta abierta, hasta democratizar el trabajo proclamando la igualdad de conocimientos, de experiencia y de posición. Esta reacción fracasa tarde o temprano, porque el ejecutivo se ve inmovilizado para decidir, y todas las cuestiones se tratan con igual grado de seriedad, sin considerar su trascendencia. Lo

anterior reduce la eficiencia del trabajo y aborta el propósito de su conducta, porque los subalternos llegan a abrigar un profundo y callado sentimiento de menosprecio, porque se destruyen los incentivos para la realización, y en casos extremos produce impotencia y rabia.

- Hiperactividad, saltar de un proyecto a otro sin concluirlo, usando la táctica de ofrecer un blanco cambiante.
- Asumir posiciones ambiguas, evasivas o indefinidas respecto de los asuntos que intervienen en el trabajo.

La ansiedad mencionada anteriormente no es una agresión hostil, sino un estira y afloja que acompaña a la solución de problemas, donde el ejecutivo que es una persona fuerte es capaz de forjarse una posición y defenderla con firmeza, y de ceder ante argumentos convincentes. Estos ejecutivos son capaces de aceptar la agresión, y la fomentan porque no creen que autoridad signifique omnipotencia. La capacidad de ceder ante ideas mejores provoca que los demás aprecien a la persona.

Humildad no es el comportamiento ejecutivo modesto, vacilante y condescendiente que con frecuencia es falsa modestia para evitar las agresiones.

ANSIEDAD DE COMPETICIÓN

El segundo tipo de conflicto interior es la ansiedad de competición. El mundo laboral es esencialmente competitivo. Existe competencia en el estira y afloja de la toma de decisiones y solución de problemas. Existe competencia en la lucha por los altos puestos jerárquicos. El gerente que no asimile lo anterior será relativamente ineficiente. Hay dos tipos de ansiedad de competición:

- Temor del fracaso.— Este consiste en la profunda sensación que tiene la persona de que todo lo que emprenda está condenado al fracaso. A estas personas les falta un fuerte sentimiento de identidad, carecen de amor propio y abandonan la empresa antes de fracasar. La persona no cumple con lo que se espera de ella y se refugia en el anonimato. Puede deberse a la adopción de normas fabulosas de rendimiento, por lo que compite internamente con metas inalcanzables. Puede corregirse sólo si la persona es capaz de examinar su mundo interior competitivo y compararlo con la realidad, para modificar esa estructura con normas sensatas.
- Temor del éxito.— Es contraparte del temor al fracaso. Llamado también Complejo de Macbeth, se integra por preocupaciones presentes en cierto grado en todas las personas. Involucra sentimientos de culpa que surgen de la idea de que el éxito sólo se obtiene perjudicando a otro. También intervienen la inquietud y la desconfianza, teme que otros lo envidien y busquen desplazarlo. Puede manifestarse en varias formas; una es luchar falsamente para alcanzar una meta, y sabotearse a sí mismo cuando esta puede conseguirse. El autosabotaje es un proceso de deshacer, evitar el éxito y con ello el sentimiento de culpa. Este proceso es llamado a menudo sacar la derrota de las mandíbulas de la victoria.

MANEJO DEL CONFLICTO INTERNO

Los conflictos de interés existen dentro de los individuos, es engañoso buscar las causas del conflicto exclusivamente en fuerzas externas. Los conflictos internos forman parte del desarrollo emocional del individuo, y están ligados al liderazgo.

Los conflictos internos tienen sus raíces en los esfuerzos del individuo por obtener alguna autonomía y control sobre su ambiente. La toma de decisiones y la acción en las organizaciones es una corriente continua de intercambios de influencias, donde las fuentes de poder son muchas. La condición emocional interna del individuo se verá reflejada en las manifestaciones que produce la obtención de poder. Para resolver y manejar conflictos internos, sugiero:

- *Reconocer y aceptar la diversidad de motivaciones.* El control de las propias reacciones necesita una

comprensión exacta de las motivaciones de uno mismo. Se requiere aceptar los sentimientos socialmente inaceptables, como la rivalidad, antipatía, rebelión, cólera y desprecio, para conocer la propia reacción ante determinadas situaciones, con el fin de ganar flexibilidad de pensamiento y acción. Es benéfico integrar pensamiento y sentimiento, para evitar pérdida de energía y deficiencia administrativa.

- *Establecer un firme sentimiento de identidad.* Liderar requiere un sentimiento de identidad, saber quién es uno y quién no es. Esto permite aquella libertad de acción y pensamiento que es tan necesaria para el liderazgo. Igualmente significativa es la integración creativa del pasado de uno, aceptar lo que uno es, para desarrollar una personalidad única que va más allá de los estereotipos que se ofrecen como modelos.
- *Mantener constancia y continuidad en la respuesta.* Se relaciona íntimamente con el sentimiento de identidad la constancia en la manera como uno se representa y se presenta ante los demás. La inconstancia confunde a los compañeros de trabajo y perjudica a los subalternos en especial, ya que ellos tienen derecho a un sentimiento de seguridad que proviene de experimentar una razonable continuidad en el comportamiento del jefe.
- *Hacerse selectivo en actividades y relaciones.* Para evitar un gasto inútil de energía emocional se necesita seleccionar cuidadosamente los asuntos en que se toma parte. Se necesita decir no sin temor de pérdida de estimación. Esto implica que uno no necesite la estimación de otras personas para aumentar la autoestima.
- *Aprender a comunicar.* La solución del conflicto, tanto interno como externo, depende de las capacidades de comunicar de las personas. Conviene desarrollar una viva conciencia de las propias reacciones y trate de hacer conocer a los demás sus opiniones y actitudes, para evitar que la reacción emerja en momentos inoportunos, aumentando la confusión y preocupación de los receptores, con deterioro de la comunicación.
- *Vivir dentro de un patrón cíclico de vida.* La utilización eficiente de la energía (indispensable para resistir las tensiones de un papel difícil) implica alternar entre actitudes activas y pasivas. Se compara con el ciclo de velar y dormir. Velar indica actividad, atención constante a los problemas, y la tensión de la concentración y acción. Dormir es pasividad, olvidarse de las preocupaciones del mundo exterior. Este patrón se aplica a realidades como trabajo o juego, hablar o escuchar, etc.

Conclusión

Para manejar adecuadamente los conflictos inherentes al liderazgo se requiere romper con el sentimiento de inercia asumiendo la responsabilidad del propio desarrollo, para lo cual es fundamental sentir el yo en modo activo, la conciencia de que los acontecimientos no son ajenos a las propias intenciones.

LOS DILEMAS HUMANOS DEL LIDERAZGO

ABRAHAM ZALEZNIK

(Crítica)

Abraham Zaleznik contextualiza de manera implícita los conflictos internos que sufre quien ocupa posiciones de liderazgo (cualquiera que sea la fuente del poder que le permite ejercerlo) bajo el esquema del enfoque situacional, dentro de la corriente de la teoría de la dependencia (expuesta por Fieldler y Dessler), la cual propone tres factores como determinantes de la eficacia del liderazgo: relación líder miembro, poder de posición y estructura de la tarea. Esos tres factores, todos, son fuente de conflictos internos para los ejecutivos, ya que buscan la aprobación de sus jefes y subalternos, la posición de poder es igualmente catalizador de sentimiento de soledad, y la poca estructura y predecibilidad de la tarea del ejecutivo puede llegar a agobiarlo.

Para comenzar, considero que el título del artículo no describe fielmente la parte esencial del mismo. El texto expone básicamente los conflictos internos que enfrentan los ejecutivos como resultado de su posición jerárquica y de la competencia que enfrentan en su camino a la cima, de los cuales los dilemas o disyuntivas que enfrentan no son sino una causa secundaria. La causa fundamental que da origen a los conflictos internos inherentes a posiciones de liderazgo es el poco grado de conocimiento que tiene de sí mismo el ejecutivo.

Quizá un título más adecuado hubiera sido "Los conflictos internos que enfrentan los ejecutivos y cómo manejarlos".

Difiero con el autor en la afirmación de que los líderes están expuestos a los conflictos internos comunes, ya que es precisamente la superior capacidad que tienen en el manejo de las presiones y la hostilidad, lo que los distingue de sus seguidores y hace que estos últimos sigan a los primeros. Un individuo que es presa de las ansiedades no puede dar a los seguidores el sentimiento de seguridad y guía que motiva la relación líder-seguidor.

Así pues, el artículo es más bien una magistral descripción (que en su calidad de psicoanalista clínico y especialista en liderazgo realiza el autor) de los dos tipos básicos de conflictos internos que acompañan al ejecutivo al ocupar posiciones de autoridad. Un líder no se acobarda ante posiciones de autoridad, porque se sabe capaz y digno de dirigir los destinos del grupo hacia el bienestar común.

Con lo anterior no quiero atribuir al líder un absoluto dominio de sus emociones, pero sí un sensato manejo de las mismas, de lo cual carece quien no es líder.

En suma, afirmo que Zaleznik confunde en este artículo al ejecutivo o gerente con el líder, atribuyendo a los líderes conflictos que no son propios de su grado de desarrollo emocional y humano, sino propios de quienes no son líderes y ocupan posiciones de autoridad. Tal parece que el mismo autor se dio cuenta de ello cuando escribió, catorce años después del que criticamos, su artículo titulado "Gerentes y líderes: ¿son diferentes?".

Encontrando el sentido práctico del artículo, presenta un conjunto de situaciones con las cuales puede identificarse un ejecutivo carente de liderazgo, lo que le permite estar alerta y detectar cuando las emociones perjudican su desempeño eficiente.

Las seis ideas que sugiere el psicoanalista y consultor para resolver y manejar conflictos interiores son dignas de reconocimiento, por ser congruentes con la naturaleza emocional humana (en su necesidad de autoconocimiento para triunfar), con la trascendencia del papel de las ideas y su divulgación (en el éxito organizacional) y el carácter alternante del dominio que tienen los opuestos para lograr el equilibrio, todo lo anterior, encaminado al bienestar de cada individuo.