

“En nuestro viejo sistema de gestión podíamos valernos de la autoridad. Si uno tenía la habilidad para trepar la escalera, obtener poder y controlarlo, podía imponer estos cambios. Pero la compañía del futuro necesitará seguidores voluntarios”

Peter Senge

REFLEXIONES SOBRE EL PODER GERENCIAL

Alberto Merlano A.
Consultor Asociado Maximizar Ltda

Una de las definiciones más populares de la función gerencial es la que establece que ésta consiste en lograr unos resultados predeterminados a través de la colaboración de otros. Implica por lo tanto el ejercicio del mando. Los resultados del grupo son los resultados del gerente. Su particular contribución es la de ser responsable del aporte de los demás. Si no lo logra, por más brillante que sea como ejecutor individual, fracasará como gerente.

Para lograrlo requiere PODER, pero ¿qué es el poder en el entorno gerencial?

Se podría entender como la capacidad para asignar tareas y conceder premios o castigos en función de los resultados obtenidos por aquellos a quienes ha delegado autoridad para que los logren. Si estos a su vez son gerentes debe “empoderarlos”, es decir, transferirles partes de su PODER para que ellos logren a través de sus subordinados los objetivos asignados.

Como delegar no significa abdicar, el Gerente seguirá siendo responsable del uso que de la autoridad delegada hagan las personas que dependen de él. La autoridad se delega la responsabilidad no, dice un conocido aforismo administrativo. .

La Gerencia es comparable al trabajo de un director de orquesta, no al de un solista. El mejor gerente, será aquel capaz de convertir en gerentes tan buenos o mejores que él a sus ejecutivos. Esto no es fácil pues exige vocación de educador y tiempo.

Formalmente el PODER de un Gerente, no se origina en las características de la persona sino del papel organizacional que representa, aunque presumiblemente sus rasgos individuales hayan sido tenidos en cuenta al asignarle el PODER que requiere para el cumplimiento de su tarea gerencial.

El LIDERAZGO en cambio nace de un PODER concedido por los seguidores a alguien que consideran adecuado para lograr los fines que éstos persiguen. La AUTORIDAD como a veces también se le llama al PODER formal, depende entonces del cargo, el LIDERAZGO de la representatividad concedida al Gerente por su equipo. Será mejor Gerente aquel que puede combinar la autoridad del cargo con el que emana de su persona.

El líder representa la encarnación de un ideal deseable para los seguidores. Si se lideran los ideales, las personas se lideran solas. Álvaro Uribe Vélez representa la idea de la SEGURIDAD, el Alcalde Lucho Garzón la de la SENSIBILIDAD SOCIAL. La fuerza de ambos ha radicado en su capacidad de convocar personas en torno al imaginario que simbolizan.

El PODER gerencial implica por lo tanto la capacidad de infundir ideales, macro-propósitos que comprometan no solo la razón sino las emociones de los miembros de una organización. Si esto no se logra el Gerente se verá forzado a utilizar solo el PODER del cargo para lograr resultados, en detrimento de la motivación de su gente y de la productividad de los mismos.

El PODER es para PODER, pero solo se traducirá en resultados en la medida en que el cargo esté formalmente empoderado y se represente para los miembros de la organización la encarnación de un ideal por el que valdría la pena dar la vida misma. El ser capaz de lograr esto diferencia un Gerente extraordinario de uno del montón.

Para Reflexionar....

¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en su organización? ¿Uno sustentado en la autoridad o uno basado en el ejemplo y el respeto?

Si las fuentes del poder en la empresa, provienen del cargo y del liderazgo, ¿qué tanto usted se apoya en el poder del cargo y/o en el poder del liderazgo?

Para Reflexionar....

¿Qué tan bien son encarnados los valores de su organización por los líderes que la orientan?

¿De que manera puedo aumentar el poder basado en el liderazgo, (para depender menos del poder del cargo) y maximizar el desempeño propio y el de la organización?

¿Qué resultados produce el liderazgo ejercido en su empresa?

¿Qué tanto se preocupan los líderes de nuestras organizaciones por su propio desarrollo?

¿Qué puede esperar de este boletín?

Pretendemos brindar periódicamente a nuestros amigos, clientes y colaboradores, ideas, herramientas y opiniones, relacionadas con el acontecer y las mejores prácticas de la gestión empresarial, pero ante todo que sean útiles para su diario desempeño. Por ello hemos planeado construir ciclos de reflexión por temas que permitan profundizar en cada aspecto de la gestión, antes de iniciar con el siguiente. Trataremos entre otros, temas relacionados con servicio al cliente, gestión estratégica, gestión cultural y del talento humano, administración del tiempo, responsabilidad social, etc. No obstante, quisiéramos conocer sus opiniones, para incluir nuevos temas de su interés.