

# **LIDERAZGO**

### 5. Liderazgo

- 5.1. Introducción
- 5.2. ¿Qué entendemos por liderazgo?
- 5.3. Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen
- 5.4. Clases de líderes
- 5.5. Requerimientos para ser líder
- 5.6. Las armas del liderazgo
- 5.7. Misión y funciones principales de un líder
- 5.8. Diferencias entre jefe y líder
- 5.9. El deseado carisma del líder
- 5.10. El talón de aquiles de los aspirantes a líderes

#### 5.1. Introducción

Es evidente que los modos de mandar y dirigir actuales distan mucho de los que han sido "tradicionales" hasta hace relativamente pocos años. Del "orden y mando" hemos pasado a otros sistemas más participativos y en los que el "convencimiento" trata de prevalecer sobre la "imposición", en definitiva, se ha producido en gran medida una transformación al pasar de un modelo de Jefe autoritario hacia otro de Jefe líder.

Las organizaciones, y con ellas sus máximos responsables, están viviendo todo un proceso de transformación que va desde la gestión autoritaria y paternalista a la gestión compartida y más democrática. Aunque el "orden y mando" todavía subsiste en algunas empresas, el mayor nivel formativo de los nuevos directivos y los cambios sociales producidos hacen que los "viejos" estilos hayan quedado totalmente desfasados. Con los patrones y modelos de dirección de hace veinticinco años es imposible dirigir a las personas de hoy en día.

Los especialistas consideran que la gestión autoritaria todavía en uso en algunas de nuestras empresas, esconde un directivo sin capacidad de liderazgo y escasa personalidad, dos de las características más valoradas para quienes tienen la responsabilidad de conducir una empresa.

Indudablemente, el directivo debe mandar, pero también debe saber motivar a sus colaboradores. Quien sabe hacerlo no necesita de actos autoritarios, porque sabrá determinar en cada caso el estilo y la forma más apropiada para lograr la mejor actuación de los integrantes de su equipo.

El liderazgo es una cualidad que se menciona a menudo como imprescindible para los directivos de la empresa, los políticos y las personas que se ocupan de la dirección de instituciones públicas.

Hoy las empresas demandan directivos con capacidad de liderazgo, personas que sean capaces de entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado.

Por ello, el liderazgo se ha convertido en nuestros días en una de las habilidades directivas más requeridas. Liderar personas no es una tarea fácil, requiere de unas condiciones personales precisas y de unos hábitos que se adquieren con la práctica y el entrenamiento.

Pero, ¿qué entendemos por liderazgo? ¿cualquiera puede ser un líder? ¿cuál es la misión y las funciones principales de un líder? ¿qué diferencia a un jefe de un líder? ¿qué cualidades debe tener un líder?, .....Son preguntas a las que vamos a tratar de dar cumplida respuesta a continuación.

### **5.2. ¿Qué entendemos por liderazgo?**

Son muchas y diversas las definiciones que podemos dar de liderazgo, según la perspectiva que adoptemos.

Así, una primera definición inicial es aquella que señala que:

- Líder es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo.
- Líder es la persona con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores.
- Líder es la persona que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo.
- Líder como la persona con capacidad de efectuar y dirigir el cambio.
- Líder como la persona que marca un camino y asume la incertidumbre.

### **5.3. Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen**

Con frecuencia nos preguntamos si los empresarios nacen o se hacen. También nos hacemos la misma pregunta respecto a los líderes. Es ya clásica la discusión si los líderes nacen o se hacen. Todavía hoy son muchas las personas que tienden a pensar que la razón por la que no hay demasiados líderes es por la necesidad de poseer una serie de características innatas, que cuesta precisar. Y por otra parte, se observa la enorme capacidad de modificación de la conducta humana y se tiende a pensar que en el ser humano todo puede ser aprendido.

Según el enfoque que elijamos optaremos por una tesis o por la otra. Así, el enfoque personalista se basa en que el líder nace, que el liderazgo es una cuestión de personalidad y que por tanto líderes sólo pueden ser aquellos que han nacido para tales. Frente a los personalistas tenemos al enfoque situacionalista que señala que es la situación la que determina la aparición de un líder en un momento oportuno.

Ambos enfoques tienen su gran dosis de razón y a la vez, cuando se los considera con rigor, en sus extremos yerran. La personalidad más adecuada no alcanzará nunca el liderazgo si la situación no le es propicia, e igualmente, la situación más oportuna no llevará al liderazgo jamás a una persona sin la personalidad adecuada. Por ello, el liderazgo podemos señalar que es el ensamblaje de una personalidad adecuada en una situación oportuna. En consecuencia, cada vez se acepta con más facilidad y de una forma más general que los líderes nacen y se hacen. Es cierto que hay una fuerza potencial inherente que viene en nuestros genes y se construye durante la infancia. Pero también hay otra fuerza, tal vez la más importante, que es el conjunto de influencias externas, adquiridas mediante el conocimiento y la experiencia, más o menos guiadas y decididas por la voluntad libre de cada individuo.

Por ello insistimos que, al igual que un buen artista o deportista, los líderes nacen y se hacen. Seguramente si le preguntamos a Plácido Domingo si su voz le ha nacido así de preciosa o si él se lo ha hecho, nos dirá que buena parte se la ha hecho con muchas horas de dedicación y esfuerzo. Pero también es cierto que si yo hubiese hecho tanto esfuerzo como ha hecho él nunca habría llegado a su nivel, eso sí, quizás cantaría algo mejor de cómo lo hago en la actualidad.

Pues igual pasa con el liderazgo. Los líderes no se fabrican. Los líderes se van forjando a sí mismos, se van haciendo a sí mismos, y cuando surge el momento, su oportunidad, allí están ellos para dirigir al grupo hacia la meta deseada.

Han existido líderes con todo tipo de limitaciones fisiológicas e incluso con características psicológicas muy contradictorias. De ello se desprende que los requerimientos innatos para ejercer el liderazgo son muy bajos. La inteligencia, el aprendizaje y la oportunidad son las claves de todo liderazgo.

Liderazgo = Inteligencia + Aprendizaje + Oportunidad

Podemos señalar, en consecuencia, que el liderazgo es el resultado de una personalidad base unida al aprendizaje adquirido a través de la formación y del entrenamiento que lleva a una persona a ser la idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno.

### 5.4. Clases de líderes

Existen diversos tipos de líderes según sea el origen o la procedencia del poder que ejercen, el carisma que poseen, el estilo de dirección que mantienen,...

- Así, tenemos a los **líderes formales** que son aquellos que su poder proviene del más alto nivel directivo, son los líderes que cuentan con un poder jerárquico delegado que les da la estructura. Su influencia sobre sus colaboradores reside en la autoridad funcional que les da su cargo y son las personas que habitualmente conocemos con la denominación de "Jefes".
- Los **líderes informales** que aquellos en los que su poder proviene de los seguidores, cuentan con el carisma suficiente para ser seguidos sin necesidad de recurrir a su autoridad jerárquica y lo hacen en base a su autoridad técnica o personal. Parece lógico señalar que el líder ideal es el que cuenta con el liderazgo formal y el informal, es decir, que además de tener la autoridad jerárquica tiene también la autoridad personal de sus seguidores.
- Los **líderes ocasionales** son aquellos con capacidad de dar satisfacción a un grupo de seguidores en un momento puntual. Este tipo de líder es "alguien" que con las cualidades precisas sabe captar las demandas del grupo y tras ser aceptado por sus seguidores asume el reto de satisfacer las necesidades de los suyos. Una vez conseguido el objetivo propuesto este tipo de líder tiende a desaparecer.

### 5.5. Requerimientos para ser líder

Hemos visto con anterioridad que los líderes nacen, pero sobre todo se hacen. Pues bien, si eso es así, ¿qué hay que hacer para ser un líder?

La respuesta no es simple ni sencilla, pero analizando a los especialistas en esta disciplina observamos que existen una serie de coincidencias que nos llevan a la conclusión que para ser líder es necesario:

- **Tener unos objetivos claros y precisos a alcanzar.** Tener un proyecto en la cabeza que sea nuevo y diferente a lo existente, tener una "visión" del cambio.
- **Saber comunicar correctamente la nueva orientación.** Capacidad para convencer y dirigir. Dotes de comunicador.
- **Tener una estrategia.** Un sistema para lograr los objetivos en un plazo determinado.
- **Tener los conocimientos y habilidades necesarias para el logro de los objetivos.** Ser un experto en el área de su influencia al mismo tiempo que ser percibido como la persona "más adecuada" para dirigir al grupo.
- **Realismo y capacidad para simplificar y centrarse en lo principal.** Aspecto básico y fundamental. A todo líder le caracteriza su capacidad para dirigirse hacia el objetivo, lo cual le lleva a dirigir todos sus esfuerzos en una misma dirección y centrarse en lo principal.
- **Tener capacidad de arrastre.** Carisma. Habilidad para coordinar esfuerzos y liderar grupos, creando un buen clima de trabajo en equipo.
- **Tener un profundo deseo de alcanzar los objetivos.** Tenacidad para persistir en una tarea, a pesar de los obstáculos a los que debe enfrentarse. Tener una cierta disposición para sacrificar deseos personales con el fin de lograr las metas propuestas. Tener una actitud casi fanática de empeño en el contagio de su ideal. Profundo empeño y constancia.
- **Estar próximo a los seguidores.** Ser percibido como "uno más" del grupo. Tener la confianza del equipo.
- **Tener vocación de servir.** Sentir que está al "servicio" del grupo. Tener conciencia de que los intereses del grupo prevalecen respecto a los personales. Motivación y estímulo.
- **Lograr resultados positivos favorables para los seguidores.** Un líder, para ser conceptuado como tal, debe lograr resultados positivos para sus seguidores. Si no es capaz de obtenerlos perderá la confianza de los mismos y, en consecuencia, dejará de ser su líder, dando la oportunidad a que surja uno nuevo que canalice las demandas y exigencias de su grupo.

### 5.6. Las armas del liderazgo

Vistos los requerimientos necesarios para ser líder vamos a pasar a exponer las armas con que cuenta o puede contar toda persona que tiene la responsabilidad de dirigir o liderar a otras.

Todo dirigente o líder dispone de dos armas básicas y fundamentales para desarrollar el ejercicio de su liderazgo como son: el poder y la autoridad.

La sabia y correcta combinación de ambas armas es lo que otorga a una persona la auténtica capacidad del liderazgo.

- **El Poder.** Poder es la capacidad de influir sobre otras personas. Es el medio que disponemos para lograr que nuestros colaboradores "hagan algo" por las buenas o por las malas. Para ello, tenemos tres vías diferentes:
  - a) **El poder coercitivo.** Es aquel que está basado en el miedo. Apoyado en la amenaza o el castigo un directivo logra que sus colaboradores realicen algo deseado. Evidentemente el ejercicio del poder coercitivo lleva un compromiso superficial con sus seguidores y su energía puede transformarse rápidamente en sabotaje y destrucción cuando "nadie lo ve" o cuando la amenaza ha desaparecido. Es un poder para ser utilizado solamente en último extremo o en situaciones excepcionales.
  - b) **El poder utilitario.** Está basado en los beneficios que pueden obtenerse a través de ellos. Es la zanahoria que ofrecemos a nuestros colaboradores para que realicen una tarea o logren un objetivo. Este poder tiene el gran riesgo de acostumbrar a los miembros de nuestro equipo a funcionar a base de "zanahorias". Si no hay "prima o beneficio" no hay esfuerzo ni actividad. En consecuencia, el poder utilitario conduce, a menudo, al individualismo oponiéndose al trabajo en equipo.
  - c) **El poder moral.** Está basado en el valor de la propia persona y en lo que ésta trata de llevar a cabo. Las es fácil lograr la obediencia de nuestros colaboradores. Como muy bien señala mi buen amigo Pablo Carreño la autoridad es el resultado de la combinación de un prestigio personal, persuasión adecuada y percusión, en ocasiones, necesaria. Autoridad personal + razones + gritos, por este orden, son medios necesarios para lograr que las actividades se realicen de la forma más eficiente y eficaz posible.

Autoridad = Prestigio + Persuasión + Percusión

- **Autoridad.** Al igual que con el poder también podemos establecer diversas clases de autoridad:
  - a) **La autoridad jerárquica o formal.** Está basada en el rango estructural, en el poder concedido por la dirección para hacer y deshacer lo que sea necesario. Es el tipo de autoridad que dice a los colaboradores que las cosas hay que hacerlas porque lo manda el "Jefe".
  - b) **La autoridad técnica, experta o pericial.** Está basada en los conocimientos, experiencias o prestigio de quien da una orden u orientación a realizar. Es la autoridad propia del especialista o del asesor.

- c) **La autoridad personal.** Es aquella que está basada en el valor, carisma y capacidad de atracción de una persona respecto a sus seguidores. Es la autoridad labrada día a día y ganada en el transcurso del tiempo.

La autoridad por excelencia, sobra decirlo, es la personal, es el tipo de autoridad a la que todos debemos aspirar, lograda muchas veces por acumulación de aciertos y el prestigio que da la adecuada conducción de las personas. La autoridad personal se gana en el inicio a través de la autoridad técnica, pero una vez demostrada ésta, se sustenta en la propia. La autoridad jerárquica es el último recurso utilizable únicamente cuando la importancia o la urgencia del asunto lo requiera del asunto lo requiera.

### 5.7. Misión y funciones principales de un líder

La misión principal de todo liderazgo está estrechamente relacionada con la ejecución del cambio, con la transformación de las situaciones que permitan "adaptarse" o "anticiparse" a los cambios que de forma vertiginosa vienen sucediéndose.

La percepción del cambio puede ser del líder o de otra persona, ello no es lo fundamental, la esencia del liderazgo está en producir el cambio, en ser capaz de influir en personas y organizaciones para realizar el cambio.

Esta es la razón por la que hoy, más que nunca, se precisa en nuestras empresas líderes que sean capaces de llevar a cabo los cambios cada vez más complejos que las organizaciones requieren.

El líder es el que marca el nuevo camino y hace frente a la incertidumbre facilitando la labor de sus seguidores.

La misión del líder está centrada sobre todo en la eficiencia, más que en la eficacia, o sea, en tener los objetivos claros y tratar de hacer lo que hay que hacer, lo principal, lo prioritario, que no es otra cosa que producir el cambio.

En este proceso, el líder nunca debe olvidar que él es parte del grupo, que forma parte de él, para eso deberá tener en cuenta a sus seguidores, sus intereses y emociones, y ser consciente que el "poder" del liderazgo real se lo dan sus colaboradores.

Pues bien, vista cuál es la misión del líder vamos a señalar cuáles son las "funciones básicas" que debe contemplar y desarrollar.

#### 5.7.1. Percibir la necesidad del cambio

A los líderes les caracteriza un olfato especial para percibir y promover los cambios que son necesarios producir y que sus seguidores demandan de forma abierta o encubierta. Se ponen en el lugar del otro y tienen gran capacidad de escucha y atención para captar las exigencias más importantes.

Al líder siempre se le ocurre algo que está más allá de lo que ven los demás. Ensancha y levanta el horizonte. Su visión es la anticipación de una realidad posible, que tal vez nadie ha podido captar todavía.

### **5.7.2. Crear una nueva visión**

Una vez que perciben el cambio son capaces de procesar información, conceptualizarla y formular un proyecto que responde a las demandas de sus seguidores. Una vez creada la visión establece el camino y la dirección a seguir.

### **5.7.3. Establecer las prioridades**

El cambio nunca es fácil. Los frentes de lucha son amplios y con frecuencia intensos. Las tareas a desarrollar son numerosas y los riesgos de dispersión más que probables. Hace falta que alguien sepa centrarse en lo principal, en el grano del asunto, y, en consecuencia, que sepa marcar con claridad los objetivos o tareas prioritarias a abordar.

### **5.7.4. Movilizar a los seguidores**

Una vez definidos los objetivos a lograr es preciso "influir" sobre los seguidores para movilizarlos hacia el destino proyectado. Para eso, será necesario utilizar las mejores armas de "comunicación" y "motivación" que faciliten el camino.

### **5.7.5. Resolver las tensiones y conflictos**

La realización de todo cambio requiere superar y vencer resistencias, tanto abiertas como encubiertas, tanto con los líderes o jefes establecidos como de las personas que por razones muy diversas no admiten el nuevo proyecto. La resolución de tensiones y conflictos debe ser una "habilidad" básica que ha de ser dominada por todo líder.

### **5.7.6. Mantener y fortalecer la cohesión del equipo**

Durante la ejecución del cambio es muy probable que el equipo se divida en grupos con intereses y visiones opuestas. Cada grupo tendrá su propio líder que tenderá a enfrentarse al responsable del cambio. La ruptura es la amenaza constante y se llevará a efecto salvo que exista un líder lo suficientemente fuerte que llame a la cooperación y sea capaz de aunar intereses y esfuerzos en el logro de un objetivo común.

### **5.7.7. Conseguir los fines propuestos**

El logro de los objetivos propuestos es básico y esencial para el mantenimiento del líder como tal. Si no se obtienen los fines proyectados surgirá un nuevo líder que captará el apoyo del grupo desplazando al viejo. Un líder sólo se mantiene en la medida que es capaz de ir satisfaciendo las demandas más importantes de sus seguidores.



### 5.8. Diferencias entre jefe y líder

Vistas la misión y funciones del líder es posible que más de uno se pregunte ¿qué diferencia al líder del jefe? La respuesta es sencilla y clara.

A pesar de ser términos usados como similares en el ámbito profesional, la diferencia entre ambos conceptos es significativa. Mientras que el líder es una persona cuya función es percibir y promover el cambio, el jefe es alguien que lleva adelante lo que el líder propugna, es más un realizador que un promotor.

En el mismo sentido, mientras el líder crea la visión, el jefe la ejecuta.

El líder es quien marca el camino, el jefe quien planifica, organiza, decide, coordina y controla lo proyectado por el líder.

Si bien el líder está centrado en la eficiencia, en hacer lo que hay que hacer, el jefe está centrado en la eficacia, es decir, en hacer bien las cosas.

El jefe es más bien un gestor de "problemas" mientras que el líder lo es de oportunidades.

Así como el líder tiene que hacer frente al cambio, el jefe tiene que hacer frente a la complejidad. También les diferencia la perspectiva del plazo en el que actúan ya que mientras el líder está centrado en el largo plazo, el jefe lo hace en el corto.

Finalmente, si bien al líder el poder le otorgan los colaboradores, al jefe lo hace la dirección.

Ahora bien, aunque líderes y jefes sean figuras "diferentes" ello no implica que no puedan ser complementarias, al contrario, el ideal de todo directivo estará en ser líder y jefe de forma simultánea. No es cuestión de ser una cosa o la otra, sino de ser ambas cosas a la vez. ¿Está claro?.

### 5.9. El deseado carisma del líder

Con frecuencia solemos señalar que fulano de tal tiene carisma, con ello queremos señalar que la referida persona tiene un "gancho" especial que le hace ser atractivo para sus seguidores, que tiene un "don de gracia" recibido de la providencia para conducir a otras personas por la fuerza innata personal, por la irradiación de sus valores personales.

Los líderes carismáticos se caracterizan por una gran capacidad de persuasión, una fuerza plica a los demás en ellos.

- **No temer asumir riesgos.** La audacia y el optimismo son también rasgos que definen a este tipo de líderes.
- **Implicarse en la tarea.** La persona carismática es alguien que afronta los retos en primera línea del frente de batalla. Da la cara por sus seguidores y vive el reto con total implicación y apasionamiento.
- **Hacer que lo complicado parezca sencillo.** Son personas que se ponen en el lugar del interlocutor y traducen sus ideas al lenguaje de los que les escuchan.

Todos sus seguidores les comprenden perfectamente porque hablan en "su" lenguaje. je.

### **5.10. El talón de aquiles de los aspirantes a líderes**

Ahora bien, en este recorrido hacia el liderazgo, es frecuente observar cómo muchas personas cometen errores manifiestos que expondremos seguidamente y que el amigo lector deberá tratar de sortearlos. Es lo que podríamos denominar el talón de Aquiles de los aspirantes a líderes. Estos aspectos a evitar son los siguientes:

- Querer "gustar" siempre al grupo.
- Querer estar a bien con todos. Es imposible.
- Pretender no tener opositores o enemigos.
- Estar atenazado por la pérdida de imagen.
- Importarle sólo una cosa: permanecer en la cumbre.
- Tratar como simples "medios" a las personas que lidera.
- Falta de prudencia, paciencia y medida.
- Tratar más "parecer" que "ser".

En consecuencia, no debemos olvidar nunca que el liderazgo es sobre todo una relación de autoridad personal y técnica, no de clientela, y con ello pondremos remedio al talón de Aquiles de todo aspirante a líder.