

# LIDERAZGO

Material revisado Maritza Fuentes S.

## 1. CONCEPTO DE LÍDER Y DE LIDERAZGO

La relación entre las personas es de influencia mutua. Lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en él o los otros.

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder.

La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados.

## 2. COMPORTAMIENTOS DE LÍDER

*¿El líder nace o se hace?*

Las investigaciones indican más bien que los líderes nacen y se hacen, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social.

Cuando se plantea que el líder se hace, se está afirmando, entre otras cosas, que las personas pueden adquirir habilidades para serlo, pueden capacitarse o formarse. Las experiencias de vida son también aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo.

Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida. Dicho de otro modo, cualquier persona podría ser líder en alguna actividad, si se apropia o internaliza determinados comportamientos y habilidades.

Se puede decir que un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades:

- a) **Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo:** Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas.

- b) **Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades:** Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

Estas habilidades<sup>1</sup> pueden clasificarse como:

- **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad de una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande).
- **Habilidad técnica,** que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos y competencias en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas, u otras. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.
- **Habilidad humana.** Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir, en el sentido de encantar, animar, entusiasmar a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega al alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo.

A nivel más cotidiano, un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es capaz de comprender a los integrantes de la organización, sabe cómo estimularlos y alentarlos, les reconoce sus logros y esfuerzos y puede mostrar las falencias del otro sin que éste se sienta desacreditado o disminuido en su estima.

Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela.

---

<sup>1</sup> (Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida)

### 3. TIPOS DE PODER Y LIDERAZGOS

Vimos que el liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre otros para lograr determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionada con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir del líder.

#### *Fuentes o tipos de poder*

- **Poder personal:** Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afianza en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.
- **Poder legítimo,** conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Ejemplos de este tipo de poder son el cargo de Presidente de la República; Gerente general de una empresa, Jefe de un Proyecto, Presidente de la Federación de Estudiantes, etc.
- **Poder experto,** es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.

#### *Estilos de Liderazgo*

Todas las personas tenemos una idea sobre cómo es el mundo, sobre cómo funcionan las cosas y sobre cómo son las personas. Estas ideas son las que nos guían en nuestro comportamiento, en nuestra manera de comprender la realidad y en nuestra manera de relacionarnos con los demás.

La forma en que los líderes ejercen el poder sobre otros se basa, precisamente, en lo que piensan de la gente y en la forma en que la perciben. Si el líder de una organización piensa que los empleados son irresponsables, es muy probable que intente mantener un control estrecho sobre ellos; por el contrario, si confía en sus capacidades, probablemente permitirá que ellos mismos regulen su conducta.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte algunos supuestos (ideas comunes). Estos supuestos se agrupan en dos grandes estilos de liderazgo totalmente opuestos, que a su vez tienen varios sub-estilos: el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos.

Ahora bien, para que un líder pueda comportarse de acuerdo a una de estas dos concepciones, necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas: para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de concebir el mundo; para funcionar

autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Las personas, cuando se relacionan con otras y según cuál sea la relación, asumen alguna de estas tres actitudes:

- **Dependencia:** La persona dependiente espera que el otro sepa y diga qué hay que hacer, cómo se hace, dónde y cuándo. Depende del otro y se convierte en instrumento del otro.
- **Independencia:** A la persona independiente nadie le va a decir qué debe hacer; se las arreglará sola: mala suerte si no están de acuerdo con ella.
- **Interdependencia:** La persona interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben. Puede trabajar bien en grupo. Puede colaborar; a veces puede influir en los otros y otras veces serán los otros los que le influyan.

La concepción autoritaria de las relaciones acepta como natural la dependencia de las personas. Por el contrario, la concepción democrática se basa en la interdependencia y en la independencia.

#### **Líder Autocrático:**

- Centraliza el poder y la toma de decisiones.
- Define el trabajo.
- Asume responsabilidad y autoridad.
- Se basa en amenazas y castigos.
- Permite tomar decisiones de manera rápida y la utilización de seguidores poco competentes.
- Los trabajadores tienen seguridad y funciones detalladas.

#### **Líder Democrático o Participativo:**

- Descentraliza la autoridad.
- Las decisiones son consultadas con los seguidores y requiere de la participación de ellos.
- Los trabajadores están informados de las condiciones que afectan su trabajo y se les alienta a expresar sus opiniones y sugerencias.

#### **Líder Permisivo (Dejar hacer):**

- Evitan el poder y la consecuente responsabilidad que éste trae aparejado.
- Dependen del grupo para establecer metas y resolver conflictos.
- Los miembros del equipo se capacitan a sí mismos y se automotivan.
- Desempeña funciones menores.

### *Tipos de Liderazgo*

- **Liderazgo Transaccional:** Propio de una transacción contractual, guiado por un frío análisis costo-beneficio. Se acercan a los seguidores intercambiando una cosa por otra, por ejemplo puestos de trabajo por votos. Da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.
  
- **Liderazgo Transformador:** cambia su entorno y su entorno lo cambia a él. Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.
  
- **Liderazgo Situacional:** El líder cambia su estilo de acuerdo al grado de desarrollo que tiene el subordinado, esto se refiere a la medida en que la persona tiene la capacidad (sabe) y la voluntad (ganas) de llevar a cabo una tarea específica. El líder situacional debe poseer:
  - Flexibilidad
  - Capacidad de diagnóstico.

### *Características principales del Líder Transformador*

- Fomenta el **trabajo en equipo** que trasciende y supera el nivel individual. Trabaja en equipo buscando la sinergia y complementariedad que cada componente es capaz de aportar.
- Posee **rigor analítico**, actúa sobre las causas, no se queda en la mera sintomatología de los problemas, sino que va al origen y fundamento de los mismo. Investiga los porqués, rastrea las razones ocultas de la dimensión social.
- Permite que aflore el **conflicto**, facilitando la faceta constructiva y enriquecedora del mismo, volviéndolo un **conflicto creativo**.
- Tiene **actitud de servicio**, pone su formación y talento al servicio de sus semejantes, hace entrega de sus cualidades de manera sencilla y desinteresada.
- Su **filosofía** está **centrada en la persona**, y ve al hombre singular como principio y fin de toda organización social.
- Muestra un **compromiso pedagógico**, educa a sus seguidores, comparte la información, prepara nuevos líderes.
- Es **realista y práctico**.

## LIDERAZGO Y JÓVENES

Material preparado por Amparo Marín Prieto

Extracto de 2 Entrevistas a David Fischman

*¿Cómo se puede impulsar el liderazgo entre los jóvenes?*

"Eso tiene que ver mucho con este concepto de liderazgo en general, que es el liderazgo transformador. Lo que ocurre es que cuando uno piensa en liderazgo, piensa en personas que tienen puestos directivos. Si piensas en la palabra líder, quizás la relaciones automáticamente con poder y autoridad. La pregunta que uno tiene que hacerse es si poder y autoridad son lo mismo que liderazgo. Y, en realidad, no son lo mismo y muchos jóvenes dicen: "bueno, qué puedo hacer yo si no tengo poder en mis manos, no tengo autoridad". En realidad, el liderazgo es el proceso de movilizar personas hacia metas compartidas e innovadoras, trascendentes, que causen un cambio positivo".

"Eso lo puedes hacer tú estando en una situación de poder en alguna corporación o lo puedes hacer sin tener ningún tipo de autoridad sobre nadie. Entonces, los jóvenes, que arrancan por lo menos sin autoridad formal, pueden ejercer liderazgo diciendo: "vamos a movilizar, hay una causa que quiero implementar, voy a hacer que haya menos pobreza". Ellos pueden decidir empezar a movilizar personas para sus causas, definir muy claramente su visión, qué cosas quieren lograr, motivar a la gente a sumarse a sus ideas, generar una diferencia y, por lo tanto, estar liderando".

"El liderazgo no tiene que ver con jerarquía, con puestos formales, tiene que ver con esas ganas de hacer la diferencia, de no quedarse simplemente tranquilos esperando que las cosas pasen, e impulsar a otros; es muy importante movilizar a los otros a sumarse a esa causa determinada".

*Entonces, ¿cualquier joven si tiene las ganas podría convertirse en un líder?*

"Cualquier joven podría ejercer el liderazgo. A mí no me gusta esa idea de convertirse en un líder, porque eso como que tiene un fin, y el liderazgo nunca termina; es un proceso más que una meta".

*¿Qué les recomendaría a los jóvenes para que pudieran ejercer un liderazgo?*

"Pensar qué puedo cambiar, qué puedo innovar, qué puedo hacer diferente en mi entorno".

"Después, si estoy en la universidad, si veo que en la universidad hay algo que mejorar, preocuparse de cómo puedo hacer para mejorarlo".

"Hay una anécdota que conozco, y es que hace poco tuve la oportunidad de ir a tomar un curso a Harvard y el profesor contó una anécdota que había ocurrido ahí: unos chicos se enteraron de que Harvard estaba discriminando a la gente que limpiaba los baños, pagándoles por debajo del sueldo correcto, y un alumno decidió que eso estaba mal, que cómo era posible que Harvard estuviera haciendo ese tipo de cosas, y organizó un grupo e hizo una "sentada", que consiste en sentarse afuera como una especie de rebelión pacífica, y generó un movimiento enorme de protesta pacífica y el problema se arregló rapidísimo".

"Ahí tienes unos jóvenes que sin ningún tipo de autoridad ni poder pudieron movilizar a las personas para una causa. Con eso no es que yo esté promoviendo las rebeliones; es sólo un ejemplo".

*Entonces, ¿qué cree usted que pueden hacer los jóvenes?*

"Por ejemplo, encontrar algún área en la que ellos quisieran cambiar algo, por ejemplo, que haya más liderazgo en Chile, que la gente sea más positiva. O sea, primero empezar a encontrar ideas creativas para poder resolver cosas". "El segundo paso es tener claro que lo que vas a buscar es algo que beneficie a la sociedad, al resto y no sólo a ti mismo, porque si yo quiero hacer un proyecto donde sea el único beneficiado no voy a agrupar a mucha gente para mi misión. Entonces, el segundo paso es que sea una visión que produzca un cambio en la sociedad, en el entorno, que convoque a la gente a sumarse a causas". "El tercer paso es manejar a la gente que trabaja contigo, a tus subordinados, a tus colaboradores, la gente que te ayuda en este proceso. Tienes que preocuparte por ellos, su motivación, por sus necesidades. Un líder siempre tiene que estar preocupado por la gente que tiene debajo suyo".

"Hay investigaciones recientes que demuestran que uno de los tremendos elementos que hacen la diferencia entre un buen liderazgo y un mal liderazgo es la afectividad, en qué medida el líder es una persona afectiva, cálida, cercana a su gente". "Y finalmente está dar el ejemplo, porque si no das el ejemplo no tienes el poder para influenciar".

*¿Cómo puede saber si usted es un buen líder?*

El liderazgo no sólo está relacionado con las metas, sino con el proceso para alcanzarlas. Es más, hay personas que son extraordinarias logrando metas, pero son muy malos líderes. A continuación, realice una pausa y reflexione sobre cada pregunta relacionada con su proceso de liderazgo: ¿Sus colaboradores lo siguen porque tiene el poder como jefe o porque lo admiran y respetan? Muchos jefes sólo cuentan con el poder formal para obligar a su gente a seguir sus órdenes. El verdadero líder es un modelo para su gente. Sus colaboradores sienten que tienen el privilegio de trabajar con él y no necesita ejercer su poder formal para movilizarlos.

*¿Cuándo fue la última vez que innovó en su trabajo?*

La innovación es la esencia del liderazgo. Usted puede movilizar personas hacia metas compartidas, pero si no son innovadoras, no está liderando. Un verdadero líder promueve la ruptura de esquemas.

*¿Cuánto tiempo piensa en las tareas, objetivos y metas que tiene que lograr? ¿Cuánto tiempo piensa en las personas que trabajan con usted para lograrlas?*

Frecuentemente vemos a directivos centrados en las tareas. Si usted dedicara sólo un 20% a pensar en su gente y un 80% a pensar en las tareas, pensaría durante 8 horas semanales en las necesidades de su personal. En cómo ayudarlos a desarrollarse y crecer, en cómo delegarles más poder y en cómo enriquecer su trabajo. Pero es difícil hacerlo puesto que las metas acaparan nuestro tiempo. Un verdadero líder, además de preocuparse por las metas, se preocupa por las personas.

*¿Hace lo que dice y dice lo que hace? ¿En qué medida su gente lo percibe como coherente e íntegro? ¿En qué medida, por ejemplo, si decimos que las personas son el activo más importante de la empresa, realmente lo demostramos con nuestros actos?*

Un verdadero líder libra una batalla diaria por alcanzar la coherencia.

*¿Sabe cuáles son sus áreas de mejora?*

La ceguera emocional es muy común en puestos directivos. Cuando se tiene el poder, estamos acostumbrados a mirar más para afuera que para adentro. Nos damos cuenta de las cosas que no funcionan, pero nos es difícil detectar nuestros propios problemas. Un verdadero líder es consciente de sus carencias.

*Si a usted le llega una muerte súbita, ¿sentiría que su vida valió la pena?*

Una vida vale la pena no por los logros o el prestigio que se consigue o el dinero que se recauda. Una vida vale la pena si hemos dejado un legado, si hemos servido a una causa más grande que nosotros mismos, si hemos contribuido y marcado la diferencia en las personas o comunidades. El verdadero liderazgo tiene un enfoque trascendente.

*¿Su personal trabaja para su área o para la empresa?* Es común observar guerras territoriales en una organización. Jefes que logran que su personal esté muy identificado y comprometido con su área pero que siente que el resto de la empresa es su enemigo. Los verdaderos líderes son los que logran movilizar a su personal hacia metas que trascienden sus pequeños territorios.

*¿Qué porcentaje de su tiempo lo dedica a preguntar y a escuchar, y qué porcentaje a dar órdenes?* Hacer preguntas para lograr que nuestro personal deduzca sólo las respuestas le permite desarrollarse y crecer. Un verdadero líder genera subordinados independientes que aprenden a liderarse a sí mismos.

*Finalmente ¿cuánto balance vida-trabajo tiene en su vida? ¿Cuánto tiene su personal?*

No tenerlo es como comprar a crédito, sin ver las cuentas, y seguir gastando. Tarde o temprano nuestro cuerpo cobra la factura.

La ceguera emocional es muy común en puestos directivos. Cuando se tiene el poder, estamos acostumbrados a mirar más para afuera que para adentro. Nos damos cuenta de las cosas que no funcionan, pero nos es difícil detectar nuestros propios problemas. Un verdadero líder es consciente de sus carencias.