

# LIDERAZGO

## 3.1 NATURALEZA DEL LIDERAZGO

### Definición

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influya y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Los principales aspectos que se derivan de la anterior definición son:

- Sólo hay líder si hay seguidores.
- El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas. Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

También el liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

### **El liderazgo como cualidad personal**

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **El liderazgo como función dentro de la organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

## **Factores condicionantes**

El estudio del liderazgo es un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad. Debemos considerar los siguientes factores condicionantes:

- Cultura organizacional:

El "clima" existente en la empresa influye en la eficacia de la conducción

- Estructura organizacional:

La falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación.

- Estilo personal:

La modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y caracterológicos.

- Requerimientos situacionales
- Identificación de los grupos laborales existentes:

Integrados / Desintegrados

- Aislados

Clanes / Pandillas

Posiciones o puestos de trabajo bien determinadas:

- Definición de funciones, actividades y responsabilidades.

Normas, políticas y procedimientos claros:

- Información proporcionada a los empleados (Reglamentos internos, Manuales de Orientación, Sistemas de Reuniones, etc.)

El proceso de liderazgo

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

La diferenciación entre estima y status es importante para el administrador. Este dispone del poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero se estima sólo al hombre que lo merece por su desempeño. Homans hace el siguiente distingo entre estima y status. La estima puede determinar por sí sola una situación de liderazgo, sin necesidad de una jerarquía formal. El individuo estimado tiene mayores posibilidades de promover cambios en el grupo, pero también está expuesto a perder su aprecio si el grupo considera que la desviación es excesiva.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social. El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa.

Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación. Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos, se ve presionado entre el deseo de

complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos. Supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano. La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización:

- a. El individuo
- b. El grupo
- c. El individuo que sufre la influencia del grupo

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder. Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la empresa.

### **El líder adecuado en el momento apropiado**

Si la empresa cuenta con personas que fijan el rumbo y la orientan en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder (o líderes). El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

#### 1) Líderes audaces

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia.

Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.

#### 2) Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces.

Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito. Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son en realidad simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la

compañía. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o inclusive por el funerario.

### 3) Cirujanos

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso. Por ejemplo, Lee Iacocca fue un cirujano que salvó a la Chrysler Corporation. Hizo que el foco de atención de la empresa fueran los automóviles y eliminó de la misma los segmentos no relacionados con la industria automotriz.

Iacocca salvó a la Chrysler aplicando las aptitudes que había adquirido durante su larga trayectoria en la Ford. Introdujo una mini camioneta y reintrodujo el convertible, lo que por una ironía de la vida fueron las dos medidas decisivas que no se le permitió tomar en la Ford. Iacocca siguió sus instintos, y sus talentos coincidieron con los requerimientos de la empresa. Eso lo convirtió en el líder adecuado en el momento apropiado.

### 4) Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución. Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos.

El líder funerario debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas o inclusive sobre la misma compañía. En el interín, estos líderes deben hacer frente a los apegos emocionales de los sobrevivientes. Es a menudo necesario un verdadero líder estratégico para cerrar una línea de productos o retirarse del mercado. A veces, el funerario debe cerrar una compañía entera cuando ésta se encuentra demasiado enferma para recuperarse. Es probable que se los llame "eutanasias" en la jerga actual, sin embargo son líderes.