

## 4. LIDERAZGO Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

### 4.1 Concepto de líder

Líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos y grupos.

El líder es el modelo para todo el grupo, es el ejemplo a seguir. De ahí la importancia de su influencia en sus seguidores.

Ser líder es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en compañía de otros individuos.

Es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

Es el arte de extraer las capacidades no reconocidas por la gente para producir los resultados que busca en su vida.

Existen algunas diferencias marcadas entre un jefe y un líder:

<b>JEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Existe por la autoridad	Existe por la buena voluntad
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad un privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Le dice a uno: ¡vaya!	Le dice a uno: ¡vayamos!
Maneja a las personas como fichas	No trata a las personas como cosas
Llega a tiempo	Llega antes
Asigna las tareas	Da el ejemplo

De ahí que no todos los jefes sean líderes ni todos los líderes sean jefes.

### 4.2 La autoridad

La autoridad es confundida en algunas ocasiones con el liderazgo; sin embargo, hay quienes tienen autoridad pero no son líderes.

Se define como la facultad o el derecho de mandar y la obligación correlativa a ser obedecida por otros.

Existen varios tipos de autoridad:

Autoridad formal: es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

Autoridad operativa: es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Ejemplo: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Autoridad técnica: es aquella que surge del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia, es la autoridad del profesionalista, del técnico, operativo-experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad o pericia.

El poder de mandar necesariamente incluye tres funciones:

- a) Determinar los que debe hacerse.
- b) Establecer como debe hacerse.
- c) Vigilar que, lo que debe hacerse, se haga.

Suelen llamárseles a estas funciones: directivas a la primera, administrativas a la segunda y supervisoras a la tercera.

### 4.3 Características de los líderes

A pesar de que muchos se dicen líderes, la realidad es que no todos cuentan con el perfil idóneo para serlo.

Existen ciertos rasgos y habilidades que se han encontrado como características mas frecuentes de los líderes de éxito:

<b>RASGOS</b>	<b>HABILIDADES</b>
Adaptable a las situaciones	Listo (inteligente)
Atento al entorno social	Hábil conceptualmente
Ambicioso y orientado hacia la realización	Creativo
Confiado	Diplomático y con tacto
Cooperador	De palabra ágil
Decidido	Concedor de la tarea del grupo
Confiable	Organizado (capacidad administrativa)
Dominante (deseo de incluir en otros)	Persuasivo
Dinámico	Hábil para las relaciones

	sociales
Persistente	
Seguro de sí mismo	
Tolerante a la presión	
Deseo de asumir responsabilidad	
Agente de cambio	

El ser líder de una organización presenta varias ventajas importantes:

- ✚ Se mantienen excelentes relaciones humanas con el grupo.
- ✚ Se está actualizando constantemente en los temas de interés.
- ✚ Es la cabeza y responsable frente a otros directores.
- ✚ Se da sentido humano a la administración.
- ✚ Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- ✚ Las persona líder construye el ser persona.

#### 4.4 Clasificación de los líderes

Existen varios tipos de líderes:

Líder autocrático: es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones dirige, motiva y controla al subordinado. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta solicitada a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Líder participativo: es aquel que utiliza la consulta para el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas que les incumben. Si se desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez mas útiles y maduras.

Líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente el subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

#### **4.5 Comportamiento grupal**

En los últimos años, se manifestó la necesidad de implementar nuevos cambios a las organizaciones, por la constante evolución de los procesos de información y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos que las organizaciones emprenden para su propio beneficio, siendo primordial la participación de los trabajadores y sus directivos.

Una adecuada dirección de los empleados, en conjunto con un comportamiento sobresaliente de grupo, son elementos que contribuyen a tener mejores organizaciones.

##### **4.5.1 El cambio**

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar integradamente aspectos técnicos y humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

Es ahí donde el líder tiene un gran papel por desempeñar. De él depende que los cambios se lleven a cabo en forma natural y presentando, en la medida de lo posible, la menor resistencia al cambio.

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aún que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. (paradigmas).

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores:

a) Descongelar, implica tornar tan obvia la necesidad de un cambio del individuo, de un grupo o de la organización, poder verla fácilmente y aceptarla.

b) El cambio implica a un agente de cambio (líder), quien dirigirá a los individuos, grupos o toda la organización durante el proceso. El agente de cambio alimentará los nuevos valores, actitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, actitudes y comportamientos, a fin de poder internalizarlos.

c) Recongelar, significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Según estudios, algunas iniciativas de cambio fracasan, en su mayoría, por causas que tienen que ver con aspectos humanos, lo que refuerza más aún, la idea de enfocarse de lleno en el personal de la organización para obtener mejores resultados.

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

Las organizaciones para sobrevivir requieren adaptarse a las nuevas condiciones externas y al mismo tiempo comprender que las fuerzas del cambio pueden originarse dentro de la organización. Las fuerzas externas tienen que ver con los factores económicos: precios, materias primas, impuestos, competencia, etc. y las fuerzas internas pueden estar relacionadas con: las directrices de la dirección/gerencia, las opiniones de los trabajadores, el sindicato, la tecnología de la empresa, etc.

El cambio se puede presentar bajo dos condiciones: inesperado y planificado. Los cambios inesperados son enfrentados por la empresa sin ninguna preparación previa, llegan a desestabilizar a la organización y la obligan a iniciar en forma acelerada una adaptación a las nuevas condiciones. Por otro lado, cuando el cambio es previsible y la empresa decide afrontarlo, su reacción es proactiva y se dice ha planificado el cambio. Es posible que la compañía planee la sustitución de tecnología o maquinaria, la reubicación de personal o su entrenamiento, etc.

Para quien administra el manejo del cambio se requiere de una serie de habilidades si se desea sobrevivir en el mundo de los negocios:

- ✚ Gerencia proactiva
- ✚ Desarrollar habilidades contextuales
- ✚ Manejo de recursos humanos
- ✚ Saber leer el entorno
- ✚ Liderazgo y visión
- ✚ Manejar la complejidad
- ✚ Promover creatividad, aprendizaje e innovación
- ✚ Habilidades de administración a distancia
- ✚ Utilizar la tecnología de la información para impulsar el cambio

El líder/gerente debe comprender que las personas, como las organizaciones, se resisten a cambiar, las razones son numerosas; sin embargo, entre las principales están: los riesgos que implica lo desconocido, el esfuerzo que supone cambiar abandonando actitudes, hábitos y creencias que nos son familiares, etc.

Por tanto, el responsable de conducir a los empleados al logro de los objetivos organizacionales, lleva a costas una gran responsabilidad.

#### **4.5.2 La dirección**

El papel que juega quien dirige estos comportamientos grupales es crucial, solo con un buen líder y una buena dirección es como se pueden alcanzar los objetivos y metas organizacionales en el mundo de hoy.

El saber delegar es la clave para que las cosas fluyan de manera natural en la organización.

Delegar es el proceso que se sigue para encomendar y responsabilizar a un colaborador, una tarea sobre la que se tiene responsabilidad y cuya realización nos incumbe.

Se debe delegar cuando nuestra responsabilidad va mas allá de nuestras capacidades, incluso cuando se tenga responsabilidad absoluta.

Delegar es algo tan complejo, que obliga al jefe o encargado, a confiar en terceras personas, algo que siempre generará dudas.

Para aclarar lo que se debe hacer a la hora de delegar, Peter Drucker decía que hay tres tipos de tareas:

- ✚ Las tareas que no son necesarias, elimínelas.
- ✚ Las tareas que puede hacer otro, deléguelas.
- ✚ Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para la consecución de los objetivos, hágalas usted mismo tan bien como sea posible.

#### **4.5.3 Efectos de la dirección**

El pertenecer a determinados grupos propicia que se genere una “cohesión” entre sus miembros, esto implica que se ven seriamente influidos por el líder que los maneja y por dicha cohesión, fortaleciendo el hecho de que su comportamiento va a ser muy similar y por tanto, los efectos que en ellos tendrá la dirección serán muy similares.

De hecho las formas de pensamiento también son en grupo, las personas que lo conforman muestran una cierta conducta en masa, la cual puede ser positiva en muchas ocasiones, pero negativa, en otras.

#### **4.6 Aspectos emergentes del comportamiento organizacional**

La economía global es hoy una realidad. La forma de comercio internacional ha cambiado drásticamente en los últimos años. Como resultado de ello, en la actualidad muchas organizaciones realizan actividades de negocios en mas de un país, organizaciones transnacionales que añaden nuevas y poderosas dimensiones al comportamiento organizacional.

La expansión mas allá de las fronteras nacionales es, sin embargo, mucho más que el cruce de una línea geográfica. Es también un paso gigantesco, y en ocasiones intimidatorio, a diferentes entornos sociales, legales, políticos y económicos. Las líneas de comunicación se extienden enormemente y a menudo el control se dificulta. Los administradores de hoy deben adquirir habilidades tanto lingüísticas como interculturales para tratar con personas (clientes, proveedores, colegas, etc.) de otros países.

Ya no basta con una organización que opere en un solo idioma y una sola cultura, las dificultades de comunicación se van haciendo presentes.

Las complejas organizaciones transnacionales demandan de los administradores el máximo de sus habilidades de comportamiento. Se ha demostrado que con frecuencia es más sencillo controlar los factores técnicos de la construcción de una sofisticada planta que manejar los factores sociales (humanos) de su posterior operación.

Dentro de las principales condiciones que afectan a las operaciones transnacionales, están:

- ✚ Las condiciones sociales: en muchos países la condición social predominante es la de recursos humanos deficientemente desarrollados.
- ✚ Las condiciones legales y éticas: los sistemas legales y en especial las leyes laborales y prácticas empresariales de los diversos países del mundo entero varían sustancialmente.
- ✚ Las condiciones políticas: algunas de estas condiciones que tienen un significativo efecto en el comportamiento organizacional son la inestabilidad del gobierno y los impulsos en sus decisiones entre otros.
- ✚ Las condiciones económicas: En el caso de los países subdesarrollados las condiciones que imperan son de bajo ingreso per cápita, rápida inflación y desigual distribución de la riqueza.
- ✚ Las diferencias individuales: En términos de comportamiento organizacional, existen importantes contrastes entre culturas respecto de las actitudes, valores y opiniones de los empleados, las cuales influyen en la manera de actuar de éstos en el trabajo.

#### **4.7 Aspectos emergentes de la dirección**

Uno de los aspectos organizacionales donde resultan más evidentes los cambios y nuevas exigencias organizacionales, es el referido al diseño o estructura. Así, los viejos patrones de una estructura rígida, inepta, lenta, agrandada, no competitiva, sin creatividad, ineficiente, insensible a las necesidades del mercado y actuando en ambientes estables, deben ceder su lugar para estructuras organizacionales flexibles, reducidas, innovadoras, competitivas y eficientes.

Lo más importante siempre será estar atentos a los cambios tanto internos como externos a los que se enfrentará la organización y tener a líderes/gerentes/directivos con el perfil adecuado para poder afrontarlos y sacarlos adelante.

La delegación de autoridad es un elemento que ayudará a que se puedan realizar en una forma mas organizada y rápida.