

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1.1. ¿QUÉ ES LIDERAZGO ORGANIZACIONAL?

La palabra liderazgo es usada por gran variedad de personas: jóvenes, adultos mayores, expertos, filósofos, políticos, burócratas, etc. Todos emiten variados conceptos y visiones de liderazgo, que aunque diferentes, coinciden en que el liderazgo es la fuerza central que impulsa a un grupo hacia el éxito través del compromiso de sus miembros hacia la acción.

En el tema organizacional, el liderazgo ha evolucionado considerablemente. Durante la era Industrial, el éxito de una empresa dependía del nivel de acatamiento de las órdenes por parte de los empleados. En cambio hoy, es absolutamente necesario que el personal participe en los procesos creativos de la empresa. En las organizaciones modernas, el liderazgo ha pasado de ser exclusivo del grupo gerencial a ser delegado en los equipos de trabajo de varios niveles jerárquicos. La mejor forma de propiciar el crecimiento de la organización es propiciando un clima participativo, con líderes que dirijan nuevas tendencias, que propicien la creación de nuevas ideas y métodos y no teman encabezar el cambio.

Mayer y Slechta en su libro *Los 5 pilares del éxito* (2003), definen el liderazgo como:

“La capacidad de lograr resultados específicos y beneficiosos a través de las personas. Eso significa que cuando dirigimos a los demás, así como a nosotros mismos, estamos encargados de incrementar sus contribuciones, además de la nuestra. Eso es todo lo que los líderes hacen; el desafío es incrementar los resultados en una forma más consistente, eficiente y efectiva, para contribuir más al esfuerzo total, sin importar lo que ese esfuerzo pueda ser. El líder requiere ciertos valores integridad, un corazón servicial y correcta administración”.

El auténtico liderazgo parece ser una orquestación de habilidades que le permite a quien lo practica, visualizar oportunidades, infundir compromiso en los trabajadores y crear nuevas culturas organizacionales para adaptarlas a cambios en el entorno. Mucho se puede decir y escribir acerca del liderazgo y tal vez su definición es diferente para cada organización, pero siempre involucrará a las personas y al efecto que causan unas en otras para hacer que las cosas sucedan.

Liderazgo significa ser capaz de conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento para responder con mayor efectividad a las exigencias de las circunstancias.

1.2. ¿ES NECESARIO EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS?

“Las compañías ganadoras prevalecen porque tienen buenos líderes que fomentan el desarrollo de otros líderes en todos los niveles de la organización”.

Noel Tichy

Hay quienes creen que “administración” y “liderazgo” son sinónimos, sin embargo hay grandes diferencias que todo gerente debe conocer. Para empezar, pensemos: ¿puede haber líderes de grupos no organizados? Claro que si, el liderazgo existe cada vez que alguien guíe e influya en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Ahora ¿Puede haber administradores en estructuras no organizadas? No, sólo puede haber administradores en condiciones de estructuras organizadas en las cuales se le otorga formalmente la autoridad. Y por último: ¿Puede un directivo, administrar sin liderazgo? Si, puede hacerlo, pero bajo un enfoque clásico, limitado al control y mantenimiento de los sistemas y las estructuras.

En esencia el liderazgo es un término más amplio que la administración, incluso, podríamos decir que el liderazgo es tal vez, el aspecto más importante de la administración. La capacidad para ejercer liderazgo es clave

para ser un administrador eficaz, obviamente apoyado en los demás elementos esenciales del ejercicio de la administración eficiente.

Para ampliar este análisis del liderazgo vamos tener en cuenta la perspectiva de Thomas Bateman Y Scott Snell, en su libro Administración: una Ventaja Competitiva (2004):

“Los gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes. Muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen con sus responsabilidades sin ser grandes líderes. Pero estas posiciones abren oportunidades para el liderazgo. Entonces, la habilidad de dirigir efectivamente separará a los gerentes excelentes de los promedio. Los gerentes tienen que tratar con las complejidades cotidianas de las organizaciones. El verdadero liderazgo incluye orquestar el verdadero cambio con efectividad; mientras que administrar requiere planear y presupuestar rutinas, dirigir incluye establecer el rumbo (crear una visión) para la organización. La administración requiere estructurar la organización dotarla de gente capaz y supervisar sus actividades; el liderazgo va mas allá de estas funciones al inspirar a la gente a realizar la visión. Los grandes líderes mantienen a la gente enfocada en impulsar a la organización hacia su futuro ideal, motivarla a superar cualquier obstáculo en el camino”.

En el ambiente de negocios moderno, la administración y el liderazgo son de mucha importancia, y conjugados en una misma persona, harán que supere los procesos administrativos básicos, convirtiéndolo en un líder estratégico que ofrece guía, apoyo y retroalimentación para las actividades cotidianas; que motiva y da propósito y significado a la labor de cada uno de los miembros de la unidad de trabajo.

Así como son importantes los líderes, los liderados son parte vital del proceso. Se requiere de ellos un compromiso total con la estrategia y un libre pensamiento que los lleve a aportar ideas del cómo hacer mejor las cosas. Que tengan la capacidad de decir la verdad, de diagnosticar y pronosticar sobre la obtención de los resultados requeridos. Se requiere su opinión

objetiva y una gran capacidad de síntesis. Es responsabilidad del líder estimular, motivar y abrir la posibilidad de que todos los trabajadores a su cargo desarrollen estas habilidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

1.3. ¿QUÉ PAPEL JUEGA EL PODER EN EL LIDERAZGO?

El poder es central para el liderazgo efectivo pues da la capacidad para influir sobre otras personas. En las organizaciones significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros.

Veamos a continuación algunos tipos de poder:

- **Poder Legítimo:** El líder con poder legítimo tiene el derecho o la autoridad para decir a los demás que hacer. Así, los empleados están obligados a cumplir sus órdenes. Estos casos se dan entre gerentes y empleados pero no al revés, pues el empleado puede decir que algo se debe hacer pero el gerente puede decidir hacerlo o no.
- **Poder de Recompensa:** El líder que tiene el poder de la recompensa influye sobre otros, pues controla las recompensas valiosas; la gente cumple los deseos del líder para percibir sus beneficios, como es el caso en el que el líder tiene en sus manos el decidir el aumento de salario y, por tanto, influenciar a las personas para que incrementen su esfuerzo en busca de este objetivo.
- **Poder de Coerción:** Es aquel líder que controla los castigos, llevando a la gente a cumplir para evitar ser castigado con acciones disciplinarias que afecten su permanencia en la compañía, su evaluación o su hoja de vida.
- **Poder Referente:** Este se refiere a las características personales y carismáticas del líder. La gente cumple por la admiración que le tiene al líder y desean tener su aprobación y simpatía y a la vez tratar de ser

como él. Es el caso de gerentes jóvenes que quieren ser como aquellos exitosos y llenos de experiencia.

- **Poder de Pericia:** Se refiere a la experiencia o conocimiento particular que tienen los líderes. La gente cumple por querer adquirir este conocimiento o pericia, como por ejemplo, aquel gerente de producción que cuenta sus secretos y métodos a sus funcionarios y estos cambian su manera de hacer las cosas para hacerlas como las hace el jefe pues él tiene la experiencia.

El ideal sería que una sola persona concentrara los diferentes tipos de poder, ya que esta sería la manera más exitosa de aplicar el liderazgo estratégico. Por lo general, los distintos tipos de poder se ven en diferentes tipos de personas, sin embargo, puede considerarse como una meta a conseguir: sumar cada tipo de poder a las habilidades propias, para ser un líder completamente integral.

1.4. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER UN LÍDER?

Durante muchos años se consideró que el liderazgo era cuestión de grandes personajes que tenían la capacidad de influenciar grandes grupos, tales como Alejandro Magno, Gandhi, Napoleón o Winston Churchill. Se tenía la idea de que los líderes nacían, no se hacían. Con el paso de los años y el avance de los estudios, se determinó que una persona puede desarrollar ciertas características que harán de ella un líder exitoso y que dichas características no necesariamente vienen de nacimiento. A continuación encontraremos algunas de ellas:

- **Empuje:** Son aquellas características que reflejan un nivel elevado de esfuerzo con grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad y persistencia ante los obstáculos. Mucho del éxito de algunas compañías se debe a la necesidad de logro de sus ejecutivos, sin llegar al individualismo que

impide delegar autoridad y responsabilidad, por la ambición del logro personal.

- **Motivación de Liderazgo:** Esta se refiere a la necesidad de poder, al gusto y deseo de dirigir, a la preferencia por estar en la posición de líderes y no de seguidores. Esto logra que la persona tenga la capacidad de influir sobre las personas a lograr metas y objetivos de la organización. Es ideal que esto se haga siempre ejerciendo el poder en forma moral y socialmente constructiva y no en perjuicio de los demás; de esta manera los líderes inspirarán más confianza en los miembros del grupo.
- **Integridad:** Es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.
- **Confianza en sí mismo:** Esta característica es muy importante, sobre todo frente al hecho que el liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones a pesar de las incertidumbres e infundir confianza en otros.
- **Conocimiento del negocio:** Los líderes efectivos tienen un amplio conocimiento en el detalle del negocio en el cual trabajan, de la industria, la técnica, el mercado y la competencia. Se requiere de una gran inteligencia para interpretar información abundante; en este caso son importantes los estudios superiores combinados con una pericia adquirida en la organización donde se mueve.

Todas estas características requieren de una adicional que puede ser la más importante: **La inteligencia emocional**; que según Daniel Goleman, es *“la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos”*. Esta capacidad le permitirá conocerse a sí mismo y a los demás, motivarse y motivar a sus seguidores; persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas para la cooperación y el trabajo en equipo.

1.5. ¿QUÉ ES LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE?

Un líder emocionalmente inteligente es aquel que entiende el papel vital que juegan las emociones en el desempeño de una persona y cómo influyen estas en los resultados de un equipo de trabajo. Es consciente de la inmensa influencia emocional que ejerce sobre sus subordinados y sabe que las emociones negativas obstruyen el trabajo.

Según Goleman, Boyatzis y McKee, en su libro Liderazgo Primario (2004), el poder de la inteligencia emocional de un líder se manifiesta a través de cuatro dominios:

1. **Autoconciencia:** *Saben lo que les gusta, conocen sus propios valores y saben reírse de sí mismos. Actúan con convicción y sinceridad. Cree en sus intuiciones.*
2. **Autogerencia:** *Es capaz de controlar y supervisar sus propias emociones.*
3. **Conciencia social:** *Entiende a los demás, hace sentir a los demás que hay una conexión y llegan más rápidamente a la gente.*
4. **Gerencia de relaciones:** *Está formada por la persuasión, la gerencia de conflictos y la colaboración.*

Así mismo, en su libro ¿Para qué sirve un líder?, Moisés Ruiz (2008) hace una lista de las cualidades que debe poseer un líder emocionalmente inteligente:

1. **Empatía:** *Es la cualidad por la que el líder se pone en el lugar de los demás, entiende las reacciones de aquellos a los que quiere liderar y conoce sus preocupaciones, temores e inquietudes. El líder emocionalmente empático habla con su gente, los mira a los ojos, los deja hablar, los escucha y luego les pide que hagan.*
2. **Generosidad:** *esta cualidad se expresa mediante la concesión, no solo económica, también cultural, ética y ecológica. Cada uno da lo que puede, y si es poco, pero es todo, bastará para generar semilleros de felicidad.*

3. **Humildad:** *Esta cualidad es descubierta en los momentos de éxito. Es la respuesta personal a los acontecimientos. El humilde busca la alegría de su gente para corroborar su acción. El líder humilde necesita a su gente para ir de la mano. Lo contrario es la soberbia.*
4. **Percepción de la oportunidad:** *El oportunismo es bueno siempre y cuando sea la consecuencia de un estudio, venga precedido de reflexión y tiempo de espera. Percibir la oportunidad es situarse en primera línea de intuición. Es una acción táctica que permite al líder anticiparse al futuro.*

La importancia de ser emocionalmente inteligente radica en el hecho de que el líder debe entender y mejorar el modo de encarar las emociones propias y las de su equipo de trabajo con el fin de crear un ambiente confortable, dinámico y proactivo, donde se privilegien los valores, la creatividad, la innovación y la libertad de pensamiento.

1.6. ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN UN LÍDER?

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresar ideas, sentimientos y opiniones de manera espontánea, clara, libre y simple, en el momento justo y a las personas indicadas. Igualmente se relaciona con la capacidad necesaria para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado, presentando un respeto por sí mismo y por los demás, siendo directo, honesto y apropiado al momento de dirigirse a todas las personas alrededor.

La comunicación asertiva se refiere a la capacidad de expresar a las personas lo que sentimos y creemos sobre ellas, de una manera directa, con los términos adecuados y sin llegar a exagerar nada o disminuir la magnitud de lo que se quiere decir. Evitando en lo posible lastimar egos u orgullos, sin que esto último sea una limitante para expresar lo que se tiene que decir en aras de construir una relación sólida y sin desventajas para alguna de las partes.

El líder asertivo mantiene un equilibrio emocional y con los suficientes argumentos para saber decir y saber escuchar, manteniendo una actitud positiva y con uso del lenguaje hablado y del no verbal. Esta forma de relacionarse con los otros otorga al líder la capacidad de desarrollar con éxito su labor mediante un proceso dinámico que se ajusta a las conductas, pensamientos y expresiones sinceras.

Algunas de las ventajas de la comunicación asertiva son:

- Motiva al auto respeto procurando el mejoramiento propio y el de los demás.
- Permite decir Sí o No sin presiones de ninguna índole evitando el sentir cargo de conciencia o presión hacia alguna de las respuestas.
- Permite decir o expresar sentimientos o ideas que pueden incomodar a la persona a las que les dicen, siempre y cuando se haga con una intención constructiva.
- Permite perder el miedo a comunicarse con los demás por diversos temores tanto en la comunicación pasiva como en la activa.
- Logra incrementar el respeto mutuo entre las personas, ya que esta comunicación genera confianza por la sinceridad y la veracidad que implica.
- Permite construir mejoramiento en la vida propia y en la de los demás ya que un concepto emitido por una persona asertiva es valioso en el análisis de la propia vida.