

**“EL VERDADERO LIDERAZGO REQUIERE ENFRENTAR RIESGOS, SOSTENER DESEQUILIBRIO, FRUSTRAR EXPECTATIVAS Y TOLERANTE AL CAMBIO”.**

**STEFAN REICH.**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**EN HARVARD UNIVERSITY.**

## **DEFINICIÓN DE LÍDER**

**Líder**, del inglés *leader*, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su Liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. Por ejemplo: *“Necesito un líder dentro de este equipo”, “Todos pusimos de nuestra parte para ganar, pero tenemos que reconocer que no lo habríamos conseguido sin nuestro líder”.*



El líder tiene la facultad de **influir** en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un **objetivo común**. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerado **autoritario** (toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto), **democrático** (permite que todos opinen y decide por

consenso) o **laissez faire** (es el líder liberal, aquél con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).

Otra clasificación de los líderes se realiza según la influencia que tienen sobre sus subordinados: el **Líder carismático** llega a modificar los valores, las creencias y las actitudes de sus seguidores (figuras históricas como **Adolf Hitler** o **Juan Domingo Perón** están consideradas dentro de este grupo); el **líder transaccional**, en

Cambio, se limita a aportar los recursos que considera válidos para el grupo.

Cabe mencionar que no puede nacer y florecer un grupo de seres humanos en el que nadie asuma el **rol** de líder, por sutil que sea su desempeño. Todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, y para ello es esencial que exista un guía, alguien que tome o evalúe las decisiones importantes y que mantenga a sus compañeros animados y enfocados en un objetivo, para que no se pierda el sentido de la unión. Desde un pequeño grupo de amigos hasta un país entero, todos se basan en un sistema **jerárquico** y, aunque a simple vista puedan parecer ejemplos dispares, en ambos casos el papel de líder es más difícil de mantener que de alcanzar.



Algunas de las características más importantes de todo líder exitoso son: que **sabe escuchar** a los demás integrantes de su **grupo**; que se acerca a cada uno de ellos y se toma el tiempo de conocerlos bien, prestando especial atención a sus **necesidades**; que no se muestra como un amo todopoderoso, sino que intenta dar un espacio a cada uno, para que todos sientan que forman parte de las decisiones; que **sabe aprender de sus errores** y que no tiene miedo al cambio, dado que en éste reside *el secreto de su continuidad en el rol*.

La metodología de elección del guía puede dar lugar a **líderes formales** (que son elegidos por una **organización**) o **líderes informales** (emergen del propio grupo). Un ejemplo de líder formal es el capitán de un equipo de fútbol elegido tras una votación en la que participan todos sus compañeros. Un líder informal, en cambio, podría ser aquel estudiante que, en un grupo de estudio, impulsa las acciones de manera espontánea.

En el ámbito del desarrollo de software existe un puesto laboral denominado **Lead Programmer**, que significa *Programador Líder* y se utiliza en inglés aun en países de habla hispana. Quien asume este rol debe tener a su cargo uno o más **equipos** de programadores, y entre sus posibles obligaciones se encuentra la supervisión del trabajo realizado por los demás, dando consejos y ofreciendo su ayuda para resolver cualquier problema que pueda surgir a lo largo de la vida de cada proyecto. Cabe mencionar que no siempre cumple la función de programador propiamente dicha, sino que muchas veces utiliza sus conocimientos y su experiencia para alcanzar con éxito los objetivos propuestos por sus superiores.

**El Liderazgo** es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman **sean eficientes y capaces** de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Este análisis nos llevará a entender para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes que sean, sea para beneficio personal y/o de la organización.

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Por efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la Administración. **El Liderazgo es un aspecto importante de la administración.**

La Capacidad para ejercer un Liderazgo efectivo es una de las Claves para ser Administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

**La esencia del Liderazgo son los Seguidores.** En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente

a seguirla. **Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.**

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.

### **Resumen:**

**Un Líder** no es alguien caído del cielo sino mejor es alguien de pie, y alguien **que mira de frente su realidad y trata de responder a ella**, con todo lo que es, tiene y consigue en un permanente ejercicio de interacción con el mundo, el cual está insertado en su medio, en su mundo familiar, de trabajo, etc.

**El Líder**, de entrada, no es un ser perfecto, sino que es un ser que lucha por ser cada día mejor, equivocándose y corrigiéndose. Cada día aprende una lección. **Es alguien que siempre está en CAMINO, jamás se define como ser acabado, sino como sujeto en permanente construcción.**

Es un guía, comparte lo que tiene, puede y sabe, y a su vez un compañero de camino. Es alguien en un grupo, y la diferencia frente al resto es que cohesiona y recuerda los objetivos más grandes del grupo, para que éste, en el recorrido del camino, no se pierda por lugares cortos y tal vez perjudiciales. El líder es alguien digno de imitar y de seguir. Es capaz de convocar, más por las actitudes, por el modo de vivir y encarnar los valores que predica, que por los discursos que fabrica. Persuade a la gente no por los detalles exteriores, sino por la **Calidad de espíritu, por la fortaleza interior que lleva**. Aspecto que puede resumirse en el significado profundo que implica la expresión: **El Líder, Tiene Personalidad Integral, Amplia, Holística.**

### **Liderazgo:**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, **de un Grupo Social** o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de **personalidad y capacidad** que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de [teorías](#) e [investigación](#) del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el [concepto](#). Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- **En primer término**, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- **En segundo el liderazgo** entraña una [distribución](#) desigual del [poder](#) entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- **El tercer aspecto** del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- **El cuarto aspecto** es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de [valores](#). James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la [historia](#) como un malandrín o algo peor. El liderazgo [moral](#) se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente [información](#) sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con [inteligencia](#).

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el Liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a

efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas.

Una persona quizás sea un Gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del Líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los Gerentes que también tiene habilidades de Líderes.

### **Importancia del Liderazgo:**

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un Líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un **Liderazgo Dinámico.**

### **Tendencia del Liderazgo:**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de Líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del Liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

#### *1.- Edad del liderazgo de conquista.*

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

#### *2.- Edad del liderazgo comercial.*

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.



### 3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### 4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los Líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

### 5.- Edad del Liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin Líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### 6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros Líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables.

Los Líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. **Sabrán que los Líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.** Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.



## **Liderazgo y el Poder:**

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del Poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

**Las biografías de los Líderes que han trascendido,** repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

**Por lo que hace a los Grandes Maestros, estos toman riesgos.**

Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del Maestro seguirán siendo crucial para el desarrollo de auténticos Líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad del hombre que llega a ser Líder en contextos políticos.

**Una característica del Líder político,** es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el Líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un Líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios

para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de Liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, **en tanto que el Liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.**

**El Líder** se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

## Tipos de Líderes según Max Weber

El Sociólogo Max Weber definió tres tipos ideales de líderes:

- En primer lugar se encuentra al que denomina legal. Este tipo de líderes acceden a su rol de líder mediante elecciones, es decir que es elegido por otras personas. Estos suelen ser identificado con los líderes políticos.
- El segundo tipo es el líder que llama tradicional, este obtiene su rol gracias a la herencia o a la costumbre, un ejemplo de este tipo de líderes son por ejemplo los reyes.
- El último tipo de líder es el que denomina carismático, estas personas se caracterizan por poseer la virtud del carisma, el cual se expresa de diversas formas y en distintos tiempo. Un ejemplo de estos podrían ser los caudillos del siglo XIX en Argentina.

## ¿Cómo es un verdadero Líder?

Normalmente los verdaderos y buenos líderes suelen ser asociados con los **modelos a seguir**. Un verdadero Líder debe caracterizarse por ser una persona honesta, con la capacidad de trabajar con distintas personas, con la aptitud de poder manifestar sus opiniones

e ideas, e intentar estimular a los demás a que expresen sus propias posturas. Suelen ser personas que piensan de manera estratégica y a futuro. Otra de las cualidades que permite destacarse como Líder es el **carisma**, esta virtud les permite atraer a otras personas y llamarlas a la acción deseada.

Cuando se encuentran liderando equipos intentar enlazar las tareas de los otros, haciéndolos cumplir con sus responsabilidades. Para ello intentan motivar a sus compañeros, movilizarlos e interesarlos en aquello que lo compete. Un verdadero Líder resulta un buen conductor a partir del ejemplo. Esta característica le permite obtener el respeto de los demás.

Además los líderes se caracterizan por surgir en los momentos que realmente son necesarios. Por otro lado intentan superarse constantemente, lo que les permite crecer en diversos aspectos, sobre todo desde el punto de vista personal. Otra cualidad es su **capacidad de acción**, no sólo se dedica a guiar y articular el trabajo y actividades de los demás, también actúa por cuenta propia, conociendo sus capacidades y debilidades, pero siempre se arriesgan para obtener mejores resultados.

## **LÍDER:**



Si hay algo que caracteriza al mundo actual es el **CAMBIO**. La clave que permite definir un cambio, es como se percibe la realidad, el cambio no existe sino se lo capta, por ello **lo más importante es revisar nuestro enfoque y modo de captar los hechos que nos rodean y la sociedad en la que vivimos.**

¿De qué depende esta nueva percepción de un paradigma para darnos cuenta de los profundos y rápidos procesos que se vienen dando en el mundo y cuya identificación permitirá responder a **si se está viviendo en una época de cambios o en un Cambio de época?**

La palabra **paradigma**, es definida por Khun, “como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, **proporcionan modelos de problemas y soluciones** a una comunidad científica”; es así como cada época histórica estuvo dominada por paradigmas específicos; por ejemplo, la creencia que el sol giraba alrededor de la tierra, que la máquina de escribir era el invento más útil para escribir, desplazada ahora por la computadora.

Los paradigmas nos hacen ver la realidad, pero no toda, sólo lo que alumbran e identifican. Es necesario reconocer que detrás de lo que vemos, de los hechos cotidianos, hay algo más, hay procesos sociales, económicos y políticos que van dando forma a la sociedad actual.

Hay dos extremos que se encuentran: una realidad llena de transformaciones y una visión de la misma para comprenderla y contemplar desde el futuro su destino y direccionalidad.

La constante presente y futura a la que nos seguiremos enfrentando para llegar otra etapa de nuestro desarrollo global es el **CAMBIO**.

Con éstos y muchos otros elementos hoy podemos observar con claridad **Megatendencias** por dónde está transitando y transitará la humanidad:

- El proceso de globalización como nuevo orden mundial
- La revolución científica y tecnológica
- **El nuevo capital fundado en el conocimiento. (Estamos en la Sociedad del Conocimiento).**
- La planetarización de las decisiones
- Primacía de los servicios sobre la producción **(Filosofía de la Calidad)**

## **CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y EL LIDERAZGO**

Si el siglo XX fue el siglo de la búsqueda de certezas científicas y del desarrollo acelerado de las diferentes disciplinas **del conocimiento humano**, el presente siglo está llamado a ser el siglo de la **incertidumbre y la interdisciplinariedad**.

Están adquiriendo fuerza los postulados de reforma a base de: amor a la vida, autoestima, actitud mental positiva, fuerza moral, creatividad, visión de futuro, entre otros. Es en este movimiento en el que se inscribe el liderazgo.

El liderazgo como un procedimiento efectivo, equilibrado y factible, en el que se movilizan recursos inherentes al ser humano a través de un proceso continuo ordenado y lógico en el que se afirma de manera progresiva el formidable potencial que se posee **para llevar a plenitud el Proyecto Personal de Vida**.

Sugiere esto, el trabajo en equipo con autonomía, horizontalidad, buena disposición y sin ego, como estrategia fundamental. **El Líder no tiene subalternos ni seguidores, tiene Colaboradores.**

**El Liderazgo es sencillamente lo que el médico ha recetado para guiar las empresas del siglo XXI.**

**Un Modelo para el Liderazgo del Siglo XXI:**

De un Paradigma Anterior	De un Paradigma Actual y Futuro
Ser Gerente	<b>Ser un Gran Líder.</b>
Ser Jefe	Ser Formador y Facilitador
Controlar a la gente	Darle Empowerment
Autoridad centralizada	Distribuir Liderazgo
Dirigir con reglas y reglamentos	Dirigir con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana
Establecer una posición de poder y de jerarquía	Desarrollar el Poder de relaciones y las redes de equipos de trabajo
Exigir obediencia	Lograr Compromiso
Centrarse en cifras y tareas	Centrarse en la Calidad, el servicio y el cliente
Confrontar y combatir	Colaborar y <b>Unificar.</b>
Ser internamente competitivos	Ser Globalmente Competitivos
Tener un enfoque estrecho: "Yo y mi organización"	Tener un enfoque Amplio: <b>" Mi Perú,MiMundo"</b>

**“HACER EFECTIVAS LAS FORTALEZAS DE LA GENTE E IRRELEVANTES SUS DEBILIDADES”**

**PETER DRUCKER.(Considerado el mayor Filósofo de la Administración)**