

## Liderazgo

Conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que éste trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales y es fácil, sencilla y muy efectiva: *"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas"*. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo en una organización, se habla de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

### Tipología de liderazgo y características

Clasificaciones más frecuentes:

a) Según la formalidad en su elección

1. Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
2. Liderazgo informal: emergente en el grupo.

b) Según la relación entre el líder y sus seguidores

1. Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse reponsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
2. Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
3. Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas

son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las cuales el grupo tiene que elegir.

4. Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
5. Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

c) Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

1. Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
2. Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
3. Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Sólo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
4. Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
5. Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

d) Según la autoridad

1. Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

2. Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.
3. Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

e) Según el liderazgo desarrollador

1. Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
2. Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
3. Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
4. Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
5. Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

d) Otras clasificaciones

1. Liderazgo individual (ejemplo a seguir)
2. Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
3. Liderazgo institucional

### **Diferencias entre ser un jefe y ser un líder**

1. Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando y para el líder un privilegio de servicio. El jefe ordena: "Aquí mando yo", el líder: "Aquí sirvo yo". El jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometándose con sus acciones.
2. El jefe existe por la autoridad, el líder por la buena voluntad. El jefe necesita imponerse con argumentos extensos, el líder con ejemplos entrañables.
3. El jefe inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas. El líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es jefe. Si lo amas es un líder.

4. El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
5. El jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
6. El jefe hace del trabajo una carga, el líder un privilegio. Los que tienen un líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
7. El jefe sabe cómo se hacen las cosas, el líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
8. El jefe maneja a la gente, el líder la prepara. El jefe masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas. El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeto la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
9. El jefe dice, "vaya", el líder "vayamos". El líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
10. El jefe llega a tiempo, el líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es un arquitecto humano.