

Anexo 5 Liderazgo

Liderazgo, la capacidad de impulsar a gente ordinaria, para lograr cosas extraordinarias.

Conceptos.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona otra definición de liderazgo: "conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Existen otras definiciones como: "El liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Una definición más elaborada dice: "El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo".

A final de cuentas, existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han estudiado el concepto. El liderazgo es uno de los fenómenos sociales más apasionantes y el que mayor importancia ha representado en la historia de la humanidad.

La importancia del Liderazgo.

Los líderes siempre son necesarios para lograr objetivos, aunque no es la única forma en que una persona puede ejercer el mando sobre un grupo, ya que también existen gerentes, jefes y caudillos.

Los gerentes: Toman determinaciones, dictan resoluciones, exigen resultados.

Los jefes: Dan órdenes, requieren obediencia, vigilan el comportamiento.

Los caudillos: Demandan sumisión, someten voluntades, dictan dogmas.

Los líderes: Establecen un objetivo común, inspiran y retan para ir tras el, impulsan a sus seguidores a alcanzarlo.

Una pregunta que desde siempre se ha prestado a debate es: ¿cualquier persona puede ser Líder?

La respuesta es SI, siempre y cuando esa persona tenga la capacidad de fijarse objetivos, la energía para esforzarse en alcanzarlos y la determinación de impulsar a sus colaboradores para seguirle.

El liderazgo es una forma para influir en el comportamiento de la gente, y si el poder es la capacidad de influencia, el liderazgo entonces, es el ejercicio del poder.

Las formas del Poder.

No todos los líderes ejercen el mismo tipo de poder en todo momento, existen por lo menos siete formas de obtener y usar el poder sobre la gente:

1. Poder de Coerción: Se basa en el miedo. Un líder con alto poder coercitivo inspira el cumplimiento de sus deseos porque si alguien se rehúsa a hacer lo que pide, se le castigará de alguna manera, que puede ser con sanciones o llamadas de atención (en caso de haber autoridad jerárquica), o con otro tipo de acciones punitivas como puede ser recriminarlo en público o amenazar con formular acusaciones ante terceras personas.
2. Poder de Relación: Se basa en las relaciones del líder con personas importantes dentro o fuera de la organización. Un líder que tiene un alto poder de relación, logra que otros realicen sus deseos porque esperan ganar los favores de la conexión importante o poderosa. De igual manera funciona si las personas temen caer en descrédito de la persona a a cuya sombra ejerce su poder el líder
3. Poder de Recompensa: Se basa en la capacidad del líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que, cumpliendo con él, recibirán incentivos positivos como un aumento de sueldo, un ascenso o el reconocimiento. Funciona también en sentido contrario, si el líder posee el poder de restringir el acceso al estímulo que funge como recompensa
4. Poder de Jerarquía: Se basa en el puesto ocupado por el líder. Por lo general, mientras más alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder. Un líder que posee un alto poder de jerarquía induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, porque sienten que la persona tiene el derecho, por el puesto que ocupa dentro de la organización, de esperar que sus deseos se lleven a cabo. Como líder tiene el poder para decidir, en virtud de su puesto.
5. Poder de Legitimidad: Se basa en las virtudes personales del líder. Por lo general, un líder que posee un alto poder de legitimidad es querido y admirado por otros debido a su personalidad. Este cariño, admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros. En el poder legítimo, los seguidores perciben que sus propias metas son las mismas o parecidas a las de su líder.
6. Poder de Información: Se basa en el conocimiento o acceso del líder a la información que se considera valiosa por otras personas. Esta base de poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información. Mientras mayor es la necesidad de la información de una persona, mayor es el poder que el líder detenta sobre él.
7. Poder de Capacidad: Se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder. De manera natural, un grupo de personas con una encomienda común, seguirá a aquella que demuestre saber lo que se debe hacer o cómo hacerlo. Es un tipo de liderazgo que influye sobre el comportamiento de los demás al proporcionar directrices e instrucciones.

El poder no es estático, no siempre se tiene. Con su actuación, los líderes pueden ganar o perder poder. La siguiente tabla ilustra la forma más común en que cada uno de los tipos de poder se gana o se pierde en las interacciones con la gente.

Bases de Poder	Cómo se Gana	Cómo se Pierde
1. Coerción	Si se amenaza: Cumplirlo	Amenazando y no cumpliendo.
2. Relación	Demostrando que son ciertas las relaciones.	Cuando es evidente que no existen tales relaciones.
3. Recompensa	Cumpliendo lo prometido.	Prometiéndolo sin cumplir.
4. Jerarquía	Asumiendo las responsabilidades.	No tomando las decisiones del puesto.
5. Legitimidad	Brindando estímulo a quien lo merece	Estimulando a quien no corresponde.
6. Información	Manteniéndose informado.	No informándose, divulgando información confidencial.
7. Capacidad	Capacitándose permanentemente.	No desarrollándose.

Los Seguidores

Un factor fundamental del líder es la capacidad de detectar las motivaciones de sus seguidores.

A lo largo de la historia, los grandes líderes han sido aquellos capaces de identificar las urgencias de sus pueblos y formular estrategias para conducirlos a buscar su satisfacción.

Cuando los líderes comprenden las motivaciones de los seguidores, pueden responder a ellas mejor y evitar el riesgo de perderlos.

La capacidad de un líder para transformar una organización depende de los resultados que obtenga de sus seguidores, por ello, es importante identificar los roles que pueden asumir los miembros dentro del equipo de su líder:

- **Aprendiz.** Es quien tiene cualidades para ser líder pero debe desarrollarlas antes de ponerlas en práctica. En los sistemas militares se aplica el concepto “para saber mandar primero hay que aprender a obedecer”. El Aprendiz puede ser fogueado en el ejercicio del liderazgo, mediante la delegación de tareas menores.
- **Ejecutor.** Son personas con una gran capacidad de trabajo, pero que no les interesa afrontar la toma de decisiones o la conducción de un grupo. Son los “eternos seguidores”, altamente eficientes e insustituibles, pero que siempre requieren un liderazgo efectivo para generar los máximos resultados.
- **Sublíder.** Tiene capacidad de liderazgo, pero no se atreve o no le interesa manejarlo a un nivel superior o con un grupo considerable de personas. Necesita a un líder que organice, decida y ejecute, y sólo entonces puede asumir la conducción de grupos pequeños y conducirlos a buenos resultados.

Un líder que identifica a sus seguidores tiene la capacidad de ubicarlos en los puntos exactos de las tareas, en donde puede aprovechar al máximo sus cualidades y sobre todo donde pueden obtener resultados satisfactorios que les motiven a nuevos y mayores esfuerzos.

Colocar a un seguidor en donde sus capacidades no tienen posibilidades de desempeñarse de manera exitosa (por ejemplo un Ejecutor obligado a dirigir un

pequeño grupo en una tarea), o donde se sientan subutilizados y menospreciados (cómo un Aprendiz que continuamente se ubica a nivel de Ejecutor), es la mejor manera de ocasionarles frustración y coartar su desempeño en situaciones futuras.

Los Recursos del Líder.

El líder puede utilizar dos recursos para dirigir a sus seguidores:

- Persuasión
- Dirección.

Ambos conceptos son importantes: El líder tiene que ser una persona capaz de persuadir o de dirigir a sus seguidores, con el buen juicio para saber en que momento, bajo que condiciones y con que personas usar cada una

En la mayoría de las ocasiones el liderazgo se basa en la persuasión para convencer a los seguidores de actuar de tal manera, las ventajas de la persuasión son:

- La persona rinde más cuando está convencido de lo que hace.
- La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrado en la organización (considerará que se le tiene en cuenta).

El líder debe ser un auténtico experto en el arte de persuadir, debe ser una persona realmente convincente.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone sus objetivos, razones y argumentos para tratar de convencer, pero siempre tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores.

La persuasión es una fuerza que motiva a la gente a realizar, de manera consciente, voluntaria y entusiasta, acciones propias para lograr metas y objetivos.

En el ejercicio del liderazgo la persuasión tiene la finalidad de obtener resultados a cambio de convencimiento, el líder le “vende” a sus seguidores los beneficios de encarar determinada tarea y logra “enamorarlos” con el objetivo de tal manera, que están dispuestos a encarar tareas, obligaciones y responsabilidades.

La persuasión requiere que el líder ponga en práctica:

Conocimiento. Debe conocer a fondo el objetivo que pretende alcanzar. Si el líder desconoce el destino, poco podrá hacer para conducir a sus seguidores. Además, el líder debe conocer a sus seguidores, lo suficiente para detectar sus motivaciones, sus fortalezas y debilidades. Un aspecto importante del conocimiento tiene que ver con la técnica, un líder no necesariamente debe ser un experto en todas las materias involucradas en las tareas que debe realizar para lograr el objetivo, más bien, debe tener la capacidad para identificar e integrar a los expertos que aportarán el conocimiento especializado.

Experiencia. Ser líder no se aprende en un libro o en un curso. El ejercicio del liderazgo requiere práctica que genera y fortifica las capacidades de conducción. Un líder experimentado se forma a través de sus éxitos y sus desaciertos. Integrar a un conjunto de personas, a veces extrañas o ajenas entre ellas, y conducirlos a la obtención de resultados en común, siempre es una experiencia de aprendizaje de la que el líder sale cada vez más fortalecido.

Empatía. La materia prima del líder es el factor humano. No puede haber un líder sin un conjunto de seguidores a quienes convertir en un equipo de alto rendimiento. La empatía es una urgencia del líder puesto que le permita comprender el lado humano de sus colaboradores. La forma de aplicar la empatía consiste en tratar a cada persona, como cada quien le gusta ser tratado.

Entusiasmo. Es una fuerza interior que fomenta la creatividad, permite salvar obstáculos y facilita la integración de las personas. Un equipo sin entusiasmo por cumplir sus tareas y lograr sus metas, es un equipo que fácilmente caerá en la apatía. El líder debe ser el proveedor de entusiasmo para sus seguidores: mientras alguien sea capaz de encarar propositivamente a la adversidad, el equipo tienen un ejemplo a seguir, y este ejemplo debe ser, en primer lugar, el líder.

Inteligencia. Es la capacidad de analizar información del entorno y tomar decisiones oportunas y sustentadas, que el líder debe utilizar para fusionar sus otras habilidades (conocimiento, experiencia, empatía y entusiasmo). Un seguidor siempre espera encontrar líderes inteligentes para alinear sus esfuerzos.

Sin embargo, hay ocasiones en que la persuasión no consigue mover a los subordinados, es entonces cuando debe aplicarse la Dirección.

- La Dirección se basa en la autoridad de cualquier tipo que soporte la figura del líder.
- La Dirección consiste en la aplicación de principios jerárquicos y organizacionales.

Las situaciones en que el líder usa la Dirección pueden ser:

- Cuando es un grupo problemático o muy lento en sus reacciones.
- Ante situaciones de crisis que exigen respuestas urgentes.

Cuando un líder usa la persuasión, el seguidor lo califica como un líder justo y comprensivo, si el líder aplica la dirección, suele volverse impopular,

Por esta razón, es recomendable no abusar del uso de la Dirección y promover una conducción del grupo participativa y rechazar la idea de que basar el liderazgo en la persuasión es un signo de debilidad.

Con esto, el ambiente de trabajo mejora radicalmente, el seguidor se siente a gusto, se muestra participativo, con ganas de hacer cosas y de dar el mejor esfuerzo.