

De buen jefe a líder o de líder a buen jefe

Por Jorge A. Oriza Vargas © 183-2013

Continuando con lo expuesto en nuestro artículo 152, sobre el análisis de las competencias más importantes en las que, desde nuestro punto de vista, se desarrolla el verdadero liderazgo; en esta ocasión quiero hacer algunas precisiones sobre cómo no obstante que algunas de estas competencias pueden ser desarrolladas por los jefes o directores, para formarse como verdaderos líderes, puede suceder sin embargo, que sólo sean percibidos como un buenos jefes, sin ser necesariamente líderes. También el caso inverso, es decir, como alguien que ya haya sido percibido como líder, pudiera no llegar a ser un buen jefe o buen director.

Es decir, un buen jefe o un buen director, no obstante sus buenos resultados, no necesariamente es un líder; y a la inversa, un buen líder, pudiera no cubrir todos los requisitos de un puesto de Dirección. Por ello, es importante diferenciar los atributos y características de uno y otro caso.

a) Un jefe o director, o un mando medio, ocupa el puesto seguramente al haber cubierto un perfil de requisitos de capacidad, estudios, experiencia, conocimientos, habilidades y actitudes¹; los dominios de su desempeño, entre otras cosas, implican tener las aptitudes y habilidades para resolver problemas, tomar decisiones, asumir la autoridad y las responsabilidades sobre recursos, procesos especializados, y supervisión de personas; y en esto su experiencia y su preparación y actualización (en el área de conocimientos en donde se ubica su trabajo), pueden ser suficientes para los objetivos del puesto. Las teorías de liderazgo tradicional -que son más bien *teorías de dirección*- pueden explicar la efectividad en el desempeño en estos casos. Puede ser un director o jefe autocrático o democrático; o puede tener un estilo de dirección balanceado en cuanto a su orientación a las tareas y procesos, o a las personas; su estilo situacional para dirigir, puede incluso considerar factores como el poder del puesto, la madurez de sus colaboradores, la capacitación, la tecnología, etc. Aunque su efectividad como director o jefe pudiera estar limitada, en situaciones de presión, o en la solución de conflictos, si no desarrolla suficiente madurez o inteligencia emocional; sin embargo, como es el caso en muchas empresas, si logra los resultados que se esperan de él, puede continuar en su puesto, aunque no sea reconocido como líder por sus colaboradores.

¹ Con esto subrayo solamente el promedio de casos normales, apegados a la lógica, en un marco de honestidad; sabemos que hay casos, muchos en algunos ambientes, en que los directores o jefes ocupan un puesto por “*recomendación*” o “*influyentismo*” y salen de este análisis, simplemente porque sus capacidades y competencias no fueron consideradas en su proceso de selección y será además muy difícil que puedan ser verdaderos líderes.

b) Por otra parte, una persona que ha mostrado liderazgo desde joven, o desde tiempo atrás, y que por ello ya ha sido percibida por los demás como líder, formal o informal, por su carisma, su integridad, sus competencias para comunicarse, para motivar y comprometer a otros, para trabajar en equipo², pudiera no ser efectivo en responsabilidades de alta dirección, en donde el dominio del contexto, la complejidad de los procesos de la organización o la complejidad del mercado, la competencia, etc. pueden rebasar sus capacidades y experiencia; y en esto, el *poder experto* que tenía en puestos o responsabilidades inferiores (ver el principio de Peter³), se ve demeritado en un puesto de mayores responsabilidades. Es decir, puede funcionar por ejemplo, como director de área, pero quizá no como Director General. En un puesto superior, sus competencias de liderazgo parecieran no ser suficientes, porque su poder experto se pudo haber visto disminuido, o por no cumplir requisitos de formación específicos para ese puesto, o por algún otro factor cultural o político. No obstante, se puede asumir el reto de actualizarse y capacitarse para poder desempeñar adecuadamente esa responsabilidad, o ser honesto consigo mismo y con los demás y reconocer que en ese nivel de preparación y experiencia, no se tienen los argumentos para lograrlo. Me imagino puestos de CEO o de Presidente en una corporación, o puestos públicos o políticos del más alto nivel, en donde alguien que ya ha sido percibido como líder, reconozca que en esos casos específicos, no es la persona adecuada para “ser seguido por los demás”.

Como vemos, es importante no generalizar, y contextualizar adecuadamente las decisiones o el juicio de las cosas o de las situaciones. Hemos ya comentado que las posiciones *bipolares* por lo general no permiten analizar objetivamente los problemas, como es el caso de la vieja pregunta de si el líder nace o se hace⁴; lo importante es ser conscientes, en cada caso, del nivel de madurez y desarrollo de la persona, y de las competencias a desarrollar, incluyendo las relacionadas con los principales poderes que desde nuestro punto de vista, manifiestan los líderes auténticos, en el ámbito organizacional, o en cualquier otro ámbito: *el poder moral o referencial y el poder experto*⁵; con esos poderes, podrán ser percibidos como líderes, a partir de su capacidad para influir, para persuadir, para comprometer, para motivar, para ser un ejemplo que los demás quieran seguir, etc.

² Ver el resumen de competencias en la capsula ADEF 152.

³ Según Laurence J. Peter (1969), en cualquier jerarquía organizacional, los empleados ascienden hasta que alcanzan su *nivel de incompetencia*.

⁴ Ver la cápsula ADEF 150, sobre este tema.

⁵ Sugiero leer nuestro libro: *DE Jefe a Líder*, Editorial Trillas, 2ª edición 2012; en donde detallamos el modelo de liderazgo basado en los poderes citados y sobre todo, sustentado en valores y en competencias..



Sin embargo, como de costumbre, le reitero que este es sólo mi punto de vista; me gustaría escuchar el suyo.

Jaov'

Cualquier comentario u opinión, se agradece de antemano y se puede recibir en mi mail: iem@iema-oriza.com

NOTA: Este artículo puede ser compartido, con cualquier persona interesada en el tema, siempre y cuando se mencione la referencia de su autor, y no sea para fines de lucro. El autor se reserva todos los derechos sobre sus artículos, conforme a las leyes vigentes. Todas las Cápsulas de ADEF, tienen registro de derechos de autor vigente.