

Ser jefe o ser líder: los atributos

Por Jorge A. Oriza Vargas © 205-2014

Cuando hablamos de este tema, enseguida surgen ideas como las que hemos planteado en nuestro libro *De Jefe a Líder*¹. Sin embargo, en este artículo sólo trataré de subrayar brevemente las diferencias entre un jefe, y alguien que es considerado como líder; subrayando la necesidad de que las organizaciones tengan antes que otra cosa, *buenos jefes* en su cadena de mando, y a partir de ello, siguiendo algunas políticas de capacitación y desarrollo de carrera, esos jefes además de *dirigir bien* a sus grupos de trabajo, sepan ser sus líderes, y los lleven hacia los objetivos estratégicos de la organización; pero como todas las empresas lo desean, con la camiseta bien puesta, y *verdaderamente comprometidos*.

Una de las principales ideas que venimos estableciendo en nuestro modelo de liderazgo, es que el liderazgo auténtico, tiene que ver con el manejo del poder²; pero no con cualquier forma de poder, sino entendiendo sobre todo, que hay varios tipos de poder, y que el líder es percibido como tal, no por el poder legítimo (autoridad), o el poder coercitivo; tampoco el que pudiera tener para recompensar o premiar, sino por el poder de su integridad y su coherencia entre lo que dice y hace, y sobre todo, por su apego a valores fundamentales, como la justicia, la honestidad, la verdad o el respeto; y en la organización, por su coherencia con los valores de la organización. Además, porque influye en los demás con su ejemplo, y sobre todo persuade, con su capacidad para dialogar y argumentar con base en su *poder experto*, basado en sus conocimientos, en sus aptitudes y su experiencia.

Pero veamos también con más detalle los atributos del buen jefe, porque también es deseable tener buenos jefes.

El buen jefe, *muy necesario en cualquier organización*, es quién ocupa un puesto de dirección en cualquier nivel de la jerarquía, ya sea mando medio o alta dirección. Pero está bien capacitado para *administrar*; es decir, para planear, dirigir, supervisar, coordinar, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados. Resolverá problemas, tomará decisiones, definirá objetivos y metas, en fin, será responsable de las funciones y recursos que le sean encomendados y hará su trabajo con eficiencia, eficacia, incluso calidad. Para hacer su trabajo, la organización le otorga, decíamos, el llamado poder legítimo, es decir el poder de su jerarquía, otorgado junto con la responsabilidad para establecer orden, para coordinar y para dirigir, o como decía, tomar decisiones y resolver problemas. También le puede otorgar poder de recompensas, o poder para castigar, llamado poder coercitivo. Entre más utilice estos

¹ Oriza Vargas Jorge A. *De Jefe a Líder*, Editorial Trillas, 2ª edición 2012.

² Sugiero leer la cápsula ADEF 79, en donde aclaro brevemente esta idea.

poderes, lo más que podrá encontrar será entonces, productividad, orden y disciplina, pero compromiso, y excelencia, difícilmente.

Por otra parte, ser líder³, en cualquier organización, implicará asumir por supuesto las mencionadas responsabilidades de una jefatura, y hacer bien las cosas, ser un buen jefe o director o gerente; pero sobre todo, ser percibido por los demás como líder; por su capacidad para *influir, para persuadir, para motivar e inspirar con su ejemplo, con su integridad, con su inteligencia emocional*. El verdadero líder en la organización, se preocupa por la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores; busca la participación y la formulación de objetivos compartidos, para lograr el verdadero compromiso del personal y su motivación; obteniendo de ellos, además, su lealtad y el mejor rendimiento para que funcionen como un equipo (*generando sinergia*); para que juntos, alcancen la visión y la misión de la organización y se logre todo lo anterior, con la mayor coherencia con los valores y las políticas de la organización.

Como hemos subrayado en diversos artículos, el verdadero liderazgo en las organizaciones, no es el que se menciona como sinónimo de “dirección” en la cultura empresarial contemporánea; sino el que inspira a partir decíamos, de su ejemplo, de su poder moral o referencial, de su honestidad y de sus conocimientos, experiencia y apertura al aprendizaje, generando poder experto; y con base en esos poderes, desarrollando otro poder fundamental en las organizaciones, el poder de las relaciones (llamado también poder político), con sus seguidores, pero también con los demás integrantes de la organización, con sus “clientes” internos y externos.

Dirigir es diferente a *liderar*; no obstante, muchos individuos que ocupan cargos de dirección seguirán siendo considerados como líderes, por el hecho de ser buenos jefes o directivos de sus grupos. Mucha gente que encabeza grupos civiles, políticos, religiosos o militares, se les llama líderes, por el simple hecho de encabezar a los grupos a los que pertenecen; por representarlos, dirigirlos hacia diversos objetivos. Incluso los teóricos de la administración seguirán utilizando los conceptos como sinónimos, y seguirán aplicando el término de liderazgo para denominar a cualquier director o dirigente que es seguido, más bien obedecido, por otros.

Pero yo le recuerdo las definiciones de liderazgo que dan los clásicos en el tema, como Bennis, Senge, Goleman⁴, etc. que son bastante claros en atributos personales que hacen diferente a la influencia y a la persuasión, que viene de los jefes, de la que hacen los verdaderos líderes. Recuerde a *Gandhi*, recuerde que el líder, es reconocido o percibido así por sus seguidores, no es designado por nadie. Pero además, el verdadero líder sabe que al ser reconocido como líder por los demás, asume una *gran responsabilidad*; que se esmera en hacerlo con estatura moral, y por

³ Me gusta conceptualizar al líder con fundamento en aportaciones de los clásicos expertos sobre el tema; en la Cápsula ADEF 9 A y 9B, encontrará algunas ideas sobre el sustento del liderazgo auténtico.

⁴ Op. Cit Cápsula ADEF 9



eso la integridad es un factor que distingue a los verdaderos líderes, pues como mencioné, genera una sólida lealtad y sobre todo gana la confianza y el compromiso de sus seguidores, pues es además, el elemento básico de su influencia y persuasión. En fin, si usted es jefe, le invito a asumir el reto de convertirse en líder de su grupo.

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.