

## **El liderazgo y el líder**

Jorge A. Oriza Vargas © 316-2016

En la actualidad, en algunas escuelas se insiste en formar líderes desde la infancia y la juventud de los individuos; en las escuelas de educación superior, esta situación se hace más notable, porque incluso, les empiezan a dar en algunas instituciones cursos o charlas sobre "liderazgo". Llegan los jóvenes a sus primeros trabajos, y pueden venir algunos desencantos. Si tienen suerte, y empiezan en su propio negocio, o si se les asigna un puesto de supervisión o de jefatura en una empresa mayor, este desencanto puede surgir inevitablemente, en gran parte por la falta de madurez y experiencia de los muchachos y también por la común confusión que existe de que el liderazgo es lo mismo que la dirección del grupo, y entonces, ya son los líderes del grupo. Y piensan que esto implica dar órdenes, decirles a los demás lo que deben hacer, en su caso reprimir, castigar o como es normal, empiezan a tomar decisiones con poca experiencia, pero necesarias para la dirección del grupo a su cargo. Si bien no todos los casos son así, lo que si suele pasar es que se tenga esa confusión, de que dirigir un grupo, ocupar un puesto de jefatura, es lo mismo que ser el líder de ese grupo de trabajo, porque además esa confusión no se da solo en los jóvenes, sino en diversos ámbitos empresariales, políticos, académicos y culturales. Por ello, para favorecer la reflexión de quien desea ser considerado líder, les comparto algunas reflexiones sobre el particular.

1. En primer lugar, es indispensable comprender bien el concepto de liderazgo, pues creo que en ocasiones se usa de manera equivocada. De algunas definiciones que han hecho personas importantes y conocedoras del tema, les comparto dos definiciones<sup>1</sup>: el liderazgo es *"...el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales* (Koontz y Weihrich). El liderazgo *"...se basa en obtener lo mejor de cada uno, en dar empowerment, en comunicar la visión, los valores y la nueva cultura de calidad y servicio, con la conducta personal del líder..."* (Kotter). Arte o proceso de influencia, de persuasión, de comunicación de valores con la propia conducta, de comunicación de la visión, etc. se deriva -como subraya Kotter- más de la conducta, de la madurez y compromiso personal, de quién quiere ser líder, que del puesto o las responsabilidades que haya adquirido por ser el jefe de un grupo.
2. Por eso el liderazgo no viene de una designación, sino de los atributos o competencias, de la madurez, que pueda tener o desarrollar quién desea **ser percibido** por los demás como su líder. El asunto es entonces, comprender bien el concepto de liderazgo, para evaluar o desarrollar esas características en la persona que pretende ser percibido como líder, no como jefe. Y para ello, es importante comprender además, dos cosas importantes: que la influencia en los demás, puede darse por el manejo de poder (en sus varias manifestaciones<sup>2</sup>) o por el uso de la autoridad que otorga una organización. El líder, no usa por lo general el poder

---

<sup>1</sup> Pueden leer estos conceptos y definiciones en el primer capítulo de nuestro libro: *De Jefe a Líder*. Editorial Trillas, 2ª edición 2012. P. 14

<sup>2</sup> Ver estas definiciones de poder y autoridad, en el libro citado. Op. Cit. Pags.16,17

formal (derivado de la autoridad), ni el poder que le dan los premios o castigos, que se asignan al puesto junto con esa autoridad formal (del organigrama); sino que influye y persuade, mediante su poder moral y su poder experto, derivado de sus conocimientos y experiencia; el líder tiene la madurez personal que hoy se relaciona con la inteligencia emocional y es además íntegro, porque su conducta se basa en valores fundamentales. Así para nosotros líder es *«...aquella persona que reúne un conjunto de competencias, sustentadas en ciertos valores fundamentales, que le permiten influir, persuadir, motivar y comprometer los esfuerzos coordinados y coherentes de un grupo de personas, hacia el logro de objetivos legítimos y compartidos.»* (Oriza<sup>3</sup>).

3. Si bien los fundamentos que mencionamos pueden explicar esas diferencias sobre ser líder o ser jefe, es importante subrayar que también puede haber buenos jefes, sin ser necesariamente percibidos como líderes, sino sólo como buenos jefes. Por ejemplo, las aptitudes y habilidades de dirección, que se mencionan en muchos libros de administración, tiene que ver con saber planear y programar el trabajo; organizar, controlar y asegurar el cumplimiento de objetivos y metas; coordinar, dirigir y supervisar los procesos de trabajo en su área e informar a sus autoridades sobre sus resultados; manejar y operar los diversos sistemas de información, ya sean administrativos, de operación o de producción a su cargo; saberse comunicar bien, saber escribir bien, tener buenos hábitos de puntualidad, orden, ser responsable, etc. Los perfiles de puestos describirán de mejor manera esa lista seguramente incompleta de atributos que mencioné. Pero si alguien hace bien su trabajo en un puesto directivo, eso es deseable, aunque eso no lo convierte necesariamente en líder. Porque un líder en ese puesto de dirección, además de los atributos y funciones mencionadas, compromete, motiva, persuade con la razón, influye con su ejemplo, dialoga, forma equipos y trabaja en equipo, inspira y crea una visión que los demás comparten<sup>4</sup>, etc.
4. El liderazgo para nosotros, se forma junto con el desarrollo integral, equilibrado de la persona. Se puede influir en otros desde la infancia, por supuesto; hay chicos y jóvenes que tienen ese talento y algunas habilidades desde pequeños, pero su camino para conocerse bien e ellos mismo, antes que todo, aún es largo. No saltemos las etapas de vida y desarrollo; el niño es niño, igual que el joven que vive una etapa en la que se necesita primero encontrar a sí mismo. No los llevemos a competir, a ser líderes, si antes no encuentran su propia madurez y desarrollen su inteligencia emocional, para que entonces, haya visión y certeza en los caminos en los que quieran ser seguidos por otros.

Como hemos mencionado, en nuestro modelo de liderazgo, la inteligencia emocional es la base para desarrollar el poder moral (también llamado referencial) y el poder de la experiencia, para ser seguido por otros, para influir y persuadir, para motivar y comprometer; y para ello, el líder controla sus emociones, y sobre todo, es empático y comprende y respeta a los demás. Su inteligencia emocional le permite tener coherencia hacia valores fundamentales, y hacia los valores de la organización en la que colabora; valores como el respeto, la equidad y la justicia,

---

<sup>3</sup> Op. cit. P.19.

<sup>4</sup> Pongo a su consideración la cápsula ADEF 152, sobre los 10 atributos fundamentales del líder.

el servicio, la comprensión; o actitudes de madurez, como la humildad y la autocrítica, distinguen a las personas que los demás siguen, por su verdadero liderazgo en los grupos. Al menos ese es 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](mailto: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.