

## REFLEXIONES RESPECTO AL LIDERAZGO

Gastón Arriagada Rodríguez \*

Líder es aquél que por sus cualidades naturales, por su carácter y personalidad, enmarcados dentro de los valores morales, tiene como característica principal infundir positivamente en los hombres confiados bajo su mando los sentimientos de: seguridad, confianza lealtad, obediencia, cooperación y respeto, y ante quienes se constituye como modelo.

(Ordenanza de la Armada Art.180).

**Introducción.**

Definido como la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas o como el proceso de motivar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, el liderazgo continúa despertando un gran interés por conocer y comprender mejor su complejo proceso.

Los estudios acerca del liderazgo se centran en diferentes aspectos que van desde la personalidad, hasta las características físicas de los líderes. Respecto a la personalidad, cualidades como el carisma, el valor, la seguridad en sí mismo y la inteligencia son algunas de las características más destacadas. Analizando su aspecto conductual, surgen características del líder, como capacidad para definir el papel social de las personas que tiene a su cargo, alcanzar niveles más altos de rendimiento y estructurar relaciones de trabajo basadas en la confianza y respeto.

Hoy en día, ha quedado demostrado que importantes atributos de los Jefes, como su responsabilidad, honradez profesional, lealtad, rectitud, antigüedad, no garantizan por si solos un eficiente ejercicio del mando, sino están mezcladas con evidentes condiciones de liderazgo. Sin ellas es difícil que Jefes provistos solamente de la autoridad legal, que le otorga su cargo o rango, puedan ejercer el mando motivando o estimulando a sus subordinados para alcanzar las

metas y objetivos fijados para su Unidad u organización. Es difícil que quien carece de condiciones de líder, pretenda conquistar el respeto, la admiración y la adhesión decidida de sus subalternos. Dicho de otro modo, quien ha sido privilegiado con la responsabilidad de dirigir un grupo humano, debe poseer las condiciones de liderazgo necesarias para garantizar una conducción eficiente del personal que se le ha confiado. No bastan la antigüedad, la lealtad a toda prueba y la devoción incondicional a los superiores jerárquicos, es fundamental contar con cualidades exigibles para transmitir confianza y seguridad, contagiar dinamismo y crear espíritu de cuerpo.

Quien posee condiciones de líder, motiva espontáneamente, tiene sólida vocación de servicio, se interesa por las personas, comunica su intención con facilidad, genera excelentes relaciones interpersonales, mediante un trato agradable, despertando sentimientos de simpatía y admiración en quienes le rodean y están dispuestos a seguir su ejemplo sin limitaciones.

Es importante distinguir que el liderazgo es una cualidad humana muy noble, que tiende a la excelencia y al mayor bienestar de la organización en que se aplica. Por lo tanto no debe confundirse con "Caudillismo", que es una forma de ejercicio del poder, que considera como elemento determinante, el interés de unos pocos y no el bien común. Tampoco, tiene que ver con el Despotismo, dado que el déspota se impone por la fuerza, sin lograr concitar aceptación, ni adhesión. El liderazgo es diferente al Maquiavelismo, que utiliza influencias extrañas para obtener torcidamente las propias finalidades, sin trepidar en el empleo de medios poco éticos.

El liderazgo tiene una connotación de conducción, pero no se trata de cualquier tipo de conducción sino de aquella que es reconocida, aceptada, e incluso a la que se presta una adhesión convencida y entusiasta. El líder no es sólo un Jefe que ocupa un cargo provisto de atribuciones reglamentarias, sino que es una persona que es seguida por sus condiciones personales y a quien se le reconoce autoridad.

## II. Autoridad y Poder.

Es posible distinguir entre autoridad y poder, entendiendo que éste último radica en categorías o prescripciones del derecho, en tanto que la autoridad tiene su fundamento en un conjunto de cualidades, que hacen que una persona sea respetada y que sus decisiones sean acogidas con una predisposición favorable. No es que se contraponga poder y autoridad, pero puede darse que el titular de un cargo dotado de poder, carezca, no obstante, de autoridad.

Max Weber marca la diferencia entre poder y autoridad señalando, que el poder es la capacidad de imponer la voluntad propia al comportamiento ajeno, mientras que la autoridad es el poder legitimado de la cual, distingue tres formas:

# "Autoridad Tradicional". Basada en el status heredado, descansa en la percepción que cierta persona, clase o casta está destinada a gobernar o imponerse por obra de cierto derecho preestablecido.

# "Autoridad moral o carismática". Basada en la posesión de carisma, se otorga a algunas personas por sus particulares características personales; como honorabilidad y rectitud en sus actos.

# "Autoridad Legal". Basada en el principio de racionalidad jurídica, designa como depositario de la autoridad a un determinado agente social.

Por otra parte, el poder se entiende como la capacidad de dirigir o modificar la conducta de las personas. Esta capacidad está relacionada con los medios que se dispone para influir sobre la voluntad ajena, de allí que los autores French y Raven definan al poder, en términos de influencia, expresando que "el poder es influencia latente y la influencia es el poder en acción", y en relación a la naturaleza de la influencia, identifican los siguientes tipos de poder:

1. Poder de recompensa: Referido a la cantidad de incentivos positivos que el agente social puede ofrecer a otros, el poder de recompensa depende no sólo de la cantidad absoluta del incentivo (por ejemplo sueldo), sino que además de la capacidad

que se tiene para modificar las normas establecidas en la organización o de ejercer una influencia positiva en la carrera de los subordinados.

2. Poder de coerción: Este poder está basado en la expectativa absoluta que percibe el subordinado en el sentido que será castigado si no acepta y cumple los designios del agente de poder.

3. Poder legítimo: Está basado en los valores culturales y en la aceptación consciente de una estructura jurídica que designa un agente para que ejercite el poder.

4. Poder de referencia: Se basa en la simple identificación de quienes son influidos y la persona que influye.

5. Poder del experto: Se fundamenta en el dominio y excelencia de conocimientos en un determinado campo de acción y en la percepción de la influencia que se genere al respecto.

Otros autores como, Warren Bennis definen el poder como "La energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad" o aquella "cualidad esencialmente humana y estrictamente personal sin la cual un líder no puede dirigir" y agregan: "El poder es el núcleo del liderazgo y el liderazgo es el recto uso del poder".

Basado en los conceptos descritos podemos preguntarnos: ¿Qué induce al hombre a obedecer las órdenes en un sistema jerárquico?: ¿El temor a las consecuencias si no obedecen o la aceptación de la legitimidad de quien impone las ordenes? En ambos casos la respuesta es afirmativa. Independiente del tipo de organización, tanto la aceptación como el temor pueden ser la base de la obediencia. De igual modo los subordinados reconocen y aceptan que una determinada persona influya, determine u oriente su comportamiento, lo cual viene a legitimar el ejercicio del poder.

Ahora, si la obediencia es producto de una aceptación espontánea y voluntaria, la autoridad es reconocida y legitimada, facilitando la acción orientadora y motivadora sobre los miembros del grupo, lo

que se traduce en un auténtico liderazgo.

### **III. Tipos de Liderazgo.**

Existe la tendencia a olvidarse de los verdaderos líderes cuando el progreso es constante, el porvenir es promisorio, la tranquilidad ciudadana se prolonga y la paz está latente. No obstante, si surgen amenazas, si los sistemas no funcionan como se ha planificado, si el entorno se hace turbulento e impredecible, la necesidad de contar con los mejores líderes se hace imprescindible. Pero ¿Cuáles son los mejores o verdaderos líderes? ¿Quién es aquel jefe capaz de interpretar la experiencia y dar significado a lo que se presente complicado, inconexo o amenazante en un escenario desafiante, de escasos recursos y necesidades múltiples? Hay varios tipos de líderes capaces de emprender las tareas más difíciles, no obstante en esta ocasión se analizarán sólo aquellos, que a juicio de diferentes autores, son considerados como los más relevantes:

#### **A. Liderazgo Autoritario:**

Los líderes autoritarios, urgidos principalmente por las metas que deben alcanzar, o los estándares que deben satisfacer, o los límites de tiempo que no pueden evitar, buscan centrar la atención en la tarea inmediata, en los controles simples; también en las decisiones, que deben ser eficaces y tener efectos rápidos, normalmente a través de órdenes que deben ser obedecidas sin objeción y sin dilaciones.

A los subordinados, se les comunica exigencias, requisitos, normas de comportamiento y estándares de desempeño; asimismo se acuerdan recompensas y premios como incentivos por el cumplimiento de metas definidas por el líder, o sanciones y castigos por el incumplimiento de las mismas. Expresiones y juicios morales que implican aceptación o rechazo, aprobación o desaprobación, son un recurso de uso frecuente en los líderes autoritarios; su utilización se acentúa como respuesta a la resistencia y reacción de los subordinados que se sienten marginados por un liderazgo que no

considera necesaria su participación, en los procesos de toma de decisiones.

El liderazgo autoritario concentra y usa la suma del poder y la autoridad para desarrollar estrategias y alcanzar objetivos definidos en forma centralizada e individual, limitando el aporte de ideas, la creatividad, la aceptación del cambio, la toma de riesgos, la confianza, el aumento de productividad, espíritu de cuerpo, competencia distintiva y solidaridad organizacional.

Además es importante destacar que si el poder del líder es más aparente que real; entonces, el liderazgo autoritario que ejerce sobre los miembros de la organización puede ser disfuncional provocando más trastornos que beneficios. Prácticamente el líder autoritario restringe su accionar a informar oportuna y adecuadamente al personal de manera que sepa sus responsabilidades y tareas, conozca las normas y procedimientos y se ajuste al sistema de autoridad y control, más que al diseño de la estructura organizacional y la definición de objetivos.

#### B. Liderazgo Participativo:

El liderazgo participativo supone un líder desapegado de lo ortodoxo y tradicional. En tal sentido, éste pretende disminuir los niveles jerárquicos y procura, en toda circunstancia, acercarse a las bases de la organización. Esto no lo hace con un sentido demagógico, sino que busca el compromiso de las personas desde una base grupal.

Debe comprenderse que la influencia que el líder ejerce sobre sus subordinados, no está basada en la autoridad que le da su rango o posición jerárquica; más bien se basa en su capacidad técnica y profesional, en el conocimiento de la organización que dirige, en comunicaciones abiertas, fluidas y expeditas y en un sentido de camaradería que favorece la formación de grupos de trabajo; en definitiva, que faculta a los subordinados para actuar con independencia y para tomar decisiones en el ámbito de sus capacidades y habilidades distintivas.

Para que una organización, en un entorno abierto, turbulento,

competitivo y con recursos escasos, resuelva sus problemas y enfrente con éxito dificultades y desafíos, necesariamente requiere una fuerza de trabajo leal, creativa y dispuesta a asumir riesgos, sacrificios y compromisos; e incluso postergar sus propias metas individuales o grupales, haciendo suyas las de la organización. Ciertamente es difícil que una organización con un liderazgo autoritario logre que su personal asuma riesgos y se comprometa con ella. La propia dinámica de la estructura autoritaria tiende a separar los jefes de sus subordinados. No ocurre lo mismo en una organización participativa, en la cual existe confianza mutua y deseo de ayudarse solidariamente. Una organización de este tipo posee un líder diferente; un líder que es capaz de admitir carencias, fallas o errores; que no teme a desnudar sus sentimientos y emociones, y que por lo mismo los expresa; y comprende la de sus subordinados. Es un líder que cree en las personas y hace de esta creencia una filosofía de vida. Naturalmente que una conducta como la señalada, íntegra y consecuente, genera confianza, solidaridad y el compromiso de los subordinados. Logra buenas iniciativas; aporte de ideas y experiencias, mayor entusiasmo y calidez humana.

El liderazgo participativo es una herramienta adecuada que permite el crecimiento personal de los miembros de la organización, en cuanto los faculta, permite y facilita que asuman niveles de responsabilidad más altos.

No es necesario argumentar demasiado para comprender que en la situación que comentamos es evidente la necesidad de que el personal goce de confianza y seguridad; que aún cuando pueda cometer errores sienta que puede tomar decisiones en equipo, con autonomía y eficiencia.

Las organizaciones con líderes participativos, que comparten información y están con las personas, tienen también subordinados que los siguen libremente, aún en las más difíciles circunstancias y por lo mismo no le asustan los desafíos, la falta de recursos o las amenazas del entorno. La excelencia la logra la gente, los líderes sólo fijan el rumbo y lo mantienen.

### C. Liderazgo Carismático:

Asociado a la idea de carisma, "don gratuito que concede Dios con abundancia a una criatura",\* el liderazgo carismático comprende un conjunto de conductas y atributos del líder que están estrechamente unidas a las aspiraciones más significativas de los miembros de la organización. Estas conductas le otorgan un sentido trascendente y superior al trabajo que realizan los subordinados, generando gran entusiasmo, espíritu de cuerpo y superación.

El carisma, que se relaciona con las aspiraciones éticas más importantes o principales necesidades de los subordinados, se asocia a la conducción del líder que es capaz de identificar aquellos objetivos superiores que sus subordinados sienten y aceptan como propios, interpretando sus creencias y valores más íntimos en la misma medida que inspira y motiva a alcanzar niveles de rendimiento y perfección más altos. En éste sentido, el carisma está asociado a la definición de ese objetivo, como una visión compartida en el sentido de un futuro mejor para la organización y de sus miembros, perfectamente realizable dentro de un plazo cercano con la ayuda, inteligencia y colaboración de todos sus miembros.

El liderazgo carismático busca una motivación del individuo basado en su dimensión espiritual, tocando sus sentimientos, emociones y deseos más íntimos, de tal forma que le permita generar una corriente de energía, que transforme la organización y modifique su estructura, quiebre su formalidad y la haga más abierta, competitiva y excelente. Pretende liberar al hombre de toda servidumbre apelando a la fuerza de su espíritu, para liberarlo de la ignorancia, la marginalidad y el conformismo, motivando un cambio trascendente hacia su perfección y mejor destino.

El líder carismático eleva estas aspiraciones éticas en sus subordinados, asumiendo como propia la visión transformadora de la organización, haciendo ésta más libre y potencialmente más fuerte en la medida que cada uno de sus miembros puede decidir y aportar lo propio en las diferentes tareas, estrategias y metas planteadas para alcanzar la visión de futuro. Los miembros de la organización se



sienten más libres y a la vez más comprometidos por cuanto son protagonistas de la nueva visión que han contribuido a generar y partícipes de una tarea y meta común, que satisface sus anhelos y esperanzas y los lleva a un desarrollo y crecimiento que fortalece a la organización y sus miembros.

En este tipo de liderazgo, la personalidad del líder es el atributo más significativo; sus emociones, sentimientos, cultura, educación, sensibilidad espiritual, en suma la expresión de sí mismo, tiene un impacto decisivo en sus subordinados y seguidores. Este impacto es potenciado en la medida que el líder, al expresar su visión de cambio, incorpora las aspiraciones más sentidas de su gente y los subordinados sienten que han sido considerados.

En resumen, el líder carismático es aquel que está al alcance de todos y en un proceso de interacción constante, utiliza la retroalimentación que le proporcionan sus subordinados para organizar, sintetizar y definir, en un planteamiento simple y breve una visión de futuro, deseable, motivadora que da sentido, ordena y satisface las aspiraciones que todos los miembros de la organización sienten como propias.

#### **IV. Atributos del Líder.**

Independiente de los tipos de liderazgo ya descritos, existen numerosas características que un verdadero líder debe poseer y permiten reconocerlo como tal; entre ellos destacan las siguientes que permiten identificarlo con mayor facilidad:

- A. Diferencia el sentido de unidad de la uniformidad; acepta la diversidad y por lo tanto no es intransigente o intolerante. No posee rigidez en su pensamiento, ni en su actitud. Lucha y se compromete con lo que considera fundamental, respetando a quienes piensan diferente.
- B. No crea relaciones de dependencia, transmite sus convicciones y disposiciones por invitaciones respetuosas, más que por imposiciones, aunque sabe y puede actuar con autoridad y firmeza si las circunstancias así lo aconsejan.

- C. Se esfuerza por captar las apreciaciones del resto escuchando sus opiniones y evaluando sus sentimientos. Es receptivo para aceptar otras formas de pensar y reconoce que los problemas y situaciones tienen diferentes enfoques.
- D. Entiende que la falta de integridad destruye la organización que dirige, por lo tanto no disimula sus sentimientos y reconoce sus limitaciones. Comparte y vive con y para sus subalternos y no a costa de ellos.
- E. Reconoce en la libertad la base para la responsabilidad. Fomenta en sus subalternos expresiones espontáneas y creativas, promoviendo el espíritu de cuerpo y la iniciativa. Fomenta que los demás trabajen con él y no para él.
- F. Aunque su cargo sea de la más alta jerarquía y sus compromisos lo absorban totalmente, siempre tendrá un tiempo para atender aquellos problemas de alta sensibilidad humana.
- G. Sabe cuándo resolver una situación con sentido lógico y racionalidad pura y cuando comprometer sus sentimientos. Puede distingu

i r  
c o n  
c l a r  
i d a d  
s i  
u n a  
t a r e  
a s e  
e x c e  
d e o  
c o n t  
r a d i  
c e  
l o s  
v a l o  
r e s  
i n s t  
i t u c  
i o n a  
l e s  
y / o  
e l  
b i e n  
c o m ú  
n .

## **V. Conclusiones.**

1. El liderazgo autoritario, si bien presenta signos negativos, que podrían contraponerse con la esencia de un liderazgo auténtico, su principal atributo y fortaleza radica en el carácter del Jefe, por medio del cual hace posible que se tomen a tiempo decisiones difíciles y se imponga con firmeza sus resoluciones.

En el liderazgo participativo predomina la empatía, es decir, la capacidad de poder percibir en el subordinado la sensación que le

provocan los hechos y actitudes de la gestión de mando. También destaca la mayor consideración y facilidad de participación que se le asigna al subordinado.

El liderazgo carismático constituye la meta ideal por alcanzar, pero requiere contar con "carisma", atributo que no todos los Jefes poseen en igual proporción, y que es imperativo perfeccionar para incrementar el ascendiente que garantiza la obediencia espontánea.

Considerando los tipos de liderazgo descritos, es posible concluir la conveniencia de integrar los elementos más relevantes de cada uno de ellos, para obtener un liderazgo más convincente y efectivo.

2. El liderazgo no debe confundirse con el ejercicio legítimo de un cargo que conlleva tomar decisiones y administrar personal. Muchos cargos de autoridad son ejercidos correctamente sin que sus titulares sean calificados de líderes. La diferencia radica en que el líder no sólo administra, sino que incentiva, crea e innova. No sólo hace las cosas bien, el líder hace lo que se debe hacer.

3. El líder debe ser capaz de encarnar un proyecto y generar cambios. Para ello debe tener una visión clara del futuro de su organización y ser capaz de comunicarla a sus superiores despertando su entusiasmo. De igual modo motivar y persuadir a sus subordinados para que lo sigan en su intención de cambio.

- Debe ser capaz de generar certezas respecto de lo que hace o debe hacerse y con ello despertar confianza, admiración, respeto y credibilidad.
- Debe identificarse con los intereses comunes de quienes dirige; conectando al grupo humano que lidera, con aquellos objetivos que no son compartidos por todos.
- Debe tener empatía, es decir, capacidad para ponerse en el lugar de los demás y sentir sus emociones.
- Debe ser carismático, en el sentido de poseer la gracia necesaria para persuadir e influenciar en sus subordinados espontáneamente.

4. Un líder puede lograr hacerse respetar o temer. El resultado estará en el método que emplee para influir en quienes dirige. La

diferencia radica en que con temor los resultados son sólo temporales y distantes de un mejor rendimiento; se logra el efecto, pero no eficiencia.

5. Un líder debe dejar tras de sí, además de sus obras, un legado que proporcione mayor sentido a la existencia, un mensaje de optimismo y voluntad que estimule a disfrutar la vida trabajando.

-----

### BIBLIOGRAFIA

- "Liderazgo, perspectivas para una dirección eficaz". Patricio Lynch Gaete.
- "Aproximación a la noción de liderazgo". Obispo Sr. Jorge Medina Estévez.
- "Desafíos en el liderazgo de Recursos Humanos". Víctor Küllmer K.
- "El factor liderazgo". John P. Kotter.
- "Comportamiento humano". Keith Davies.
- "Algunas verdades sobre liderazgo". Warren Bennis.
- Ordenanza de la Armada.

---

\* Capitán de Navío IM. Destacado Colaborador, desde 1996.

\* Diccionario Enciclopédico Ilustrado "Sopena".