



# EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

---

---



El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen “el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LASIEMBRA DE LA PATRIA.”

Finalmente, agradecemos a la OEI el apoyo para la publicación de estas Cartillas, y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS), la elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!

Lic. Melanio Paredes, M.A.  
Secretario de Estado de Educación

# CONTENIDO

Introducción

1. Definiciones de liderazgo

2. Tipos y características del liderazgo

Que és un líder en las organizaciones

Principales rasgos del liderazgo en la organización

3. Funciones y habilidades del líder en la organización

Rasgos y habilidades del líder

Comportamiento del líder

4. Conclusiones

5. Bibliografía de Referencia

# INTRODUCCIÓN

“El liderazgo es un tema que ha despertado el interés entre estudiosos y legos por igual. El término lleva la connotación de imágenes de personas poderosas, dinámicas, que comandan ejércitos victoriosos, dirigen empresas corporativas desde la cima de rascacielos brillantes o modelan el curso de las naciones”. Esta cita ilustra la idea casi generalizada del líder asociado al poder y a la capacidad de subordinar voluntades, sean sus motivaciones religiosas, políticas, económicas o culturales. Por eso, para algunos el líder es una persona dotada de cualidades sobrenaturales, para otros una autoridad firme e inflexible, un romántico libertario o un exitoso empresario.

Esta idea, muy extendida en nuestra cultura, se debe a la imagen casi mágica o sobrenatural de los líderes: para el común de la gente el líder se asocia a una imagen de diferencia y subordinación. Esta idea constituye parte de nuestra cultura organizacional y política.

También en las organizaciones el liderazgo se relaciona con el poderío y los líderes deben ser fuertes, saberlo todo y centralizar las decisiones, en tanto que la subordinación voluntaria es la cualidad principal de los seguidores del líder. En la actualidad, estas ideas están cambiando, ya que han mostrado limitaciones para forjar instituciones más eficientes.

El objetivo de esta cartilla sobre el liderazgo en las organizaciones es proporcionar a las personas interesadas en el desarrollo institucional o el fortalecimiento organizativo conceptos y herramientas acerca del papel del líder en una organización, sea ésta de naturaleza pública, privada u ONG.

## 1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Existen diversas definiciones de liderazgo. Aquí mencionaremos sólo algunas, que nos permitan entender el liderazgo en la práctica de las organizaciones.

Para Hall, el “liderazgo es una forma especial de poder relacionada con las cualidades personales del líder para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores”. Considera que la esencia del liderazgo organizacional es el incremento de la influencia más allá del cumplimiento mecánico de las obligaciones rutinarias de la organización. Así, el liderazgo es algo que los seguidores atribuyen a la persona que consideran su líder. Es la capacidad de persuasión y la innovación en ideas y toma de decisiones lo que diferencia al liderazgo de la simple posesión de poder.

Para David Fischman, el liderazgo es “la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales”.

Por su parte, Joel Barker define al líder como “aquella persona a quien seguiríamos a un lugar al que no iríamos solos”.

En tanto, otros autores coinciden en que “el liderazgo expresa la capacidad que tiene el líder de motivar, incitar, inspirar, promover y orientar a los demás para tomar decisiones, establecer y lograr metas, y determinar los objetivos y los medios para lograrlos”.

## 2. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

No existe un solo tipo de liderazgo, sino muchos y diversos. Y cada uno ellos tiene una forma peculiar de manifestarse. Por ejemplo, un líder religioso invoca a Dios, advierte la necesidad de combatir el pecado,

remarca la existencia del paraíso como premio o el infierno como castigo. El líder militar resalta los valores patrióticos, alude a los héroes y la necesidad de imitarlos, dando incluso la vida. El líder político resalta los valores de la democracia como forma de gobierno, busca persuadir a la población acerca de las bondades democráticas de su programa y trata de demostrar las debilidades o las limitaciones de sus oponentes.

Por su parte, el líder empresarial destaca el rol de las empresas en el desarrollo de la sociedad, la importancia de la competitividad y la calidad de los productos para ganar mercados, así como de las condiciones organizativas y mentales para el logro de objetivos económicos. En cualquiera de los casos mencionados se trata de líderes organizacionales que se diferencian solamente por el ámbito en que ejercen su trabajo.

En la época actual, se acepta y requiere la necesidad de liderazgos de diverso tipo y en los diversos espacios que ofrece la sociedad, a diferencia de períodos anteriores en los cuales los liderazgos estaban expresados principalmente en las figuras militares, religiosas y políticas. Y aunque hoy en día se trabaje de manera privilegiada el liderazgo empresarial, ello no significa que las demás formas de liderazgo sean menos importantes o que vayan a desaparecer. El concepto de liderazgo no solo se ha ampliado, sino que ha sufrido importantes modificaciones, se ha expandido y se ha enriquecido.

### **¿Qué es un líder en las organizaciones?**

Un líder de una organización es aquella persona capaz de ejercer influencia sobre los demás en los aspectos relacionados a la gestión institucional y la administración de los recursos y procedimientos para cumplir con los objetivos. Es la persona capaz de construir una visión de futuro y lograr la adhesión o el seguimiento razonado y voluntario de los miembros de la organización. Por tanto, el líder debe conocer los

desafíos fundamentales de la gestión organizativa y la administración del poder; debe conocer las alternativas y los procedimientos para llevarlos a cabo, impregnado de una vocación de servicio.

### Principales rasgos del liderazgo en la organización

**a) Capacidad para construir la visión y cumplir la misión.** Los grandes líderes sociales, políticos y religiosos han sido quienes supieron construir una visión, una utopía, un modelo de futuro al cual orientarse y tratar de alcanzar. Fueron ejemplo de una pasión por la ejecución de sus objetivos y metas, de concentración en sus mejores aptitudes y habilidades para el cumplimiento de su misión, así como de perseverancia, consecuencia y transmisión de energía y pasión a sus adherentes o seguidores.

En la actualidad, se ha sustituido la visión de un futuro a largo plazo por el pragmatismo: “uno no vive el futuro sino el presente”, “lo que cuenta es lo que se pueda obtener ahora y no el futuro incierto”, son las frases comunes que justifican la ausencia de una visión. Lo que cuenta es el corto plazo, lo que es posible obtener ahora, hacer ahora, y no el sentido que pueda configurar o tener en el futuro. Esta concepción atenta contra la formación de auténticos liderazgos.

Una visión clara de los propósitos de la organización y de cómo el cumplimiento de los mismos permite unir las metas de corto, mediano y largo plazo es lo que caracteriza a un líder de una organización.

**b) Valores, confianza y credibilidad.** La confianza que tiene el líder en sí mismo y la confianza de que goza por parte de la gente son cruciales. Si el líder no construye relaciones de confianza basadas en valores y comportamientos éticos, y si no predica con el ejemplo, difícilmente podrá inspirar credibilidad y, mucho menos, deseos de ser seguido.

La crisis de las instituciones se debe en gran parte a la falta de confianza de la gente con respecto a la práctica desarrollada por sus líderes o representantes. La corrupción, la manipulación, el incumplimiento de las promesas, y las mezquindades individuales constituyen factores que han generado esta desconfianza. La credibilidad y la confianza se fundan en las acciones y el ejemplo que los líderes pueden dar a sus miembros. La construcción de liderazgos alternativos en el futuro no podrá eludir el ejemplo de la honestidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto y la fidelidad a los principios de responsabilidad, ética y justicia.

El reto capital de los liderazgos organizativos actuales es la recuperación de la confianza y la credibilidad en un clima de desconfianza y escepticismo generalizado.

**c) Capacidad de comunicar, aprender y escuchar.** Para muchos, el líder organizacional es aquel que habla bonito, cuyas palabras provocan adhesión e invitan a la acción. De ahí la asociación del líder con la persona que cautiva el ánimo de multitudes, en muchos casos de manera incondicional. Esta idea revela una de las cualidades básicas de un líder: la capacidad de comunicar sus puntos de vista a los demás. Aunque los mensajes, las técnicas y los medios hayan cambiado, la capacidad de comunicar sigue siendo una característica básica de un líder político. Sin esta cualidad, la visión, los programas, las ideas y los conceptos pueden resultar limitados o estériles.

Uno de los factores por los cuales no se generan nuevos liderazgos, acordes con las exigencias de nuestra época, es la poca disposición de las personas líderes para renovar sus conocimientos y practicar nuevos estilos de comunicación y liderazgo. Muchas de ellas conocen poco y hablan mucho y mal. Estos líderes tienen poca confianza e interés en los nuevos conocimientos, en su valor y eficacia.

La capacidad de escuchar o saber escuchar resulta decisiva para la toma de decisiones. Muchas personas líderes no escuchan a quienes deberían escuchar, escuchan solo lo que quieren escuchar, o escuchan mal lo que escuchan. Con ello debilitan la calidad de sus decisiones o deciden erróneamente. La capacidad de escuchar resulta tan importante como la capacidad de comunicar y aprender. El intercambio de opiniones, el ser escuchado y escuchar no solo permite intercambiar puntos de vistas e ideas sino también afectos, simpatías o antipatías.

Lo que dice el dramaturgo alemán Bertolt Brecht con respecto a las cinco dificultades para escribir (o hablar) la verdad es válido para cualquier líder organizacional o político: “Tener el coraje de escribirla, la inteligencia para reconocerla, el arte para convertirla en un arma, la capacidad para seleccionar a aquellos en cuyas manos será útil y, finalmente, la habilidad para propagarla entre las mayorías”.

**c) Conocimiento especializado y conocimiento político amplio.** En épocas pasadas se identificaba al líder organizacional con la persona dotada de una autoridad, que aplicaba de manera autoritaria y vertical las decisiones. Tener mando, contar con padrinos y cierta dosis de clientelismo eran las fórmulas para sentirse un líder.

Los líderes tradicionales generan excesiva dependencia del personal subordinado y asfixian los liderazgos intermedios. En muchos casos, los liderazgos políticos sustituyen a los líderes organizacionales debido a la cultura política clientelar y asistencialista. En estas circunstancias, el liderazgo no responde a decisiones y acciones voluntarias ni razonadas sino a presiones o chantajes clientelares. De una u otra manera, ésta ha sido o sigue siendo la práctica de muchas organizaciones y gobiernos.

Con lo dicho, queremos hacer notar dos aspectos: en primer lugar, esta situación revela la ausencia de una educación organizativa específica, que

provoca que la organización se supedite en gran medida a liderazgos partidarios. En segundo lugar, nos habla de un tipo de liderazgo pobre, de baja calidad, que se explica por la carencia de una cultura y conocimientos amplios. Los conocimientos técnico especializados, que son útiles para el cumplimiento de ciertas metas, son sin embargo limitados para llevar a cabo un liderazgo organizativo o una gestión institucional consciente.

**d) Talento para la negociación de conflictos.** En la actividad organizativa es difícil poder sustraerse al ejercicio constante del conflicto, del compromiso y el consenso. La capacidad de tratar adecuadamente cada uno de estos momentos en las circunstancias adecuadas, con las personas y motivos adecuados, es lo que distingue a un líder organizativo moderno.

Con respecto a los conflictos, existen en nuestra cultura dos actitudes básicas: por una parte, se cree que la eficiencia radica en exacerbar el conflicto para definirlo en base al poder vigente; por la otra, se tiende a ignorar los conflictos, no aceptar su existencia, lo que lleva a su vez a la búsqueda de su anulación. En situaciones como las nuestras, influidas por las diferencias económicas, sociales, religiosas, partidarias o culturales, lo racional consiste en tratar de administrar adecuadamente el conflicto. Es decir, aceptar el conflicto como parte de la gestión, sin tratar de anularlo, y procurando gestionar las diferencias, tomando el conflicto como una oportunidad de aprendizaje.

Del mismo modo, el temor o desconfianza de la gente con respecto a las organizaciones se debe a la actitud de los líderes respecto a los compromisos que adquieren. Con frecuencia no los cumplen o lo hacen de manera limitada y selectiva, de acuerdo a su intereses, sean partidarios o económicos. Las medias verdades y el incumplimiento como método institucionalizado es un estilo político perjudicial, al que debemos enfrentar con una actitud más seria con respecto a los compromisos.

En nuestra cultura política existe cierta predisposición a exacerbar la diferencia como una cualidad política y considerar los consensos como una debilidad. Esta forma de proceder por parte de los líderes forja la intolerancia, que perjudica el desarrollo de la organización.

**e) Adecuado uso de la tecnología y la informática.** Como en todas las ramas y esferas de la vida actual, en la época de la globalización no se puede prescindir de los avances tecnológicos e informáticos, debido a su importancia e incidencia en los desempeños del liderazgo organizativo. Los líderes deben saber disponer adecuadamente de los componentes tecnológicos de la organización, pues inciden de manera determinante en los procesos, dan más agilidad y calidad, ahorran tiempo y perfeccionan las relaciones interinstitucionales. El uso de la tecnología es un componente cada día más decisivo en el desarrollo organizacional, que los líderes deben saber usar de manera apropiada en beneficio de la organización.

### 3. FUNCIONES Y HABILIDADES DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN

Las principales funciones del liderazgo en una organización son las siguientes:

- a)** Definición de la misión y el papel institucional.
- b)** Personificación institucional del propósito, que involucra la construcción de la política y la decisión sobre los medios para alcanzar los fines deseados.
- c)** Defender la integridad de la organización; promover valores y relaciones adecuadas.
- d)** Ordenamiento del conflicto interno.

## Rasgos y habilidades del líder

**a) Motivación gerencial.** Para motivar a otros, un líder debe tener motivaciones y convicciones profundas y, con ello, dar el ejemplo e inducir al seguimiento en la consecución de las metas.

**b) Nivel de energía.** Está referida a la presencia de la voluntad frente a circunstancias que pueden resultar difíciles en apariencia. En estos casos, el líder demuestra su energía para transformar las circunstancias.

**c) Madurez emocional.** Se adquiere con la experiencia, es la capacidad de tomar decisiones sin precipitaciones o llevados por los estados emocionales.

**d) Habilidades técnicas.** Toma en cuenta la formación profesional en determinada área del conocimiento; por ejemplo, la ingeniería, la contabilidad, las ciencias políticas o la sociología, etc.

**e) Habilidad de relaciones humanas.** Es la capacidad del líder de portar valores de amabilidad, tolerancia y respeto para con los miembros de la institución y, de esta manera, no dañar la autoestima de las personas.

**f) Habilidades conceptuales.** Los líderes requieren habilidades conceptuales para relacionar las situaciones locales con las del contexto.

Deben poseer un marco interpretativo de las condiciones en que se desenvuelve su trabajo. En base a informaciones objetivas, deben poder construir escenarios favorables, y para esto se necesita de conceptos que vayan más allá de la formación técnico profesional.

## Comportamiento del líder

**a) Comportamiento orientado a la tareas.** La persona líder en la organización se preocupa porque la conducta de las otras personas o miembros de la organización sean las adecuadas para el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos. Está atento a los sistemas de cooperación y trabajo en equipo.

**b) Comportamiento orientado a mantener el grupo.** El exceso de individualismo en los miembros de la organización perjudica el desempeño de la institución, por lo que la función del liderazgo consiste en tratar razonablemente las conductas relacionadas a la integración unitaria respetando la individualidad.

**c) Influencia sobre los subordinados.** El liderazgo supone en la actualidad una mutua influencia entre dirigentes y dirigidos. Sin embargo, se espera del líder una mayor influencia y que ésta sea positiva en el ambiente organizacional.

**d) Comportamiento representativo.** Los líderes simbolizan valores y virtudes al interior de las organizaciones que modelan estilos y conductas. Ayudan a crear culturas organizativas diferenciadas. Así, los líderes pueden representar la disciplina, la responsabilidad, la honestidad o bien todo lo contrario.

## 4. CONCLUSIONES

En la actualidad existen nuevos conceptos de liderazgo, que superan los antiguos modelos basados en el poder formal y que fácilmente llevaban al autoritarismo, el caudillismo y la centralización. Los nuevos modelos de liderazgo se basan en una baja diferenciación entre dirigentes y dirigidos, en la democracia horizontal y la descentralización del poder.

No existe un solo tipo de líder. Los miembros de una comunidad o de una organización pueden llegar a ser líderes en sus respectivas áreas y niveles de trabajo. Hoy se vive un proceso de cambio desde liderazgos únicos y personalizados hacia tipos de liderazgo más expandidos e intermedios.

Si bien toda persona es potencialmente un líder o lidereza, hay ciertos rasgos sin los cuales es difícil ejercer el liderazgo. Es importante tomar en cuenta que todo líder tiene una visión y sabe cumplir su misión, inspirar valores, confianza y credibilidad; es capaz de aprender y escuchar, tiene conocimiento especializado y amplio, maneja los conflictos, y hace un uso adecuado de las tecnologías.

Finalmente, la función del líder en la organización es velar por el cumplimiento de la misión y visión de la organización, así como la determinación de los medios para alcanzar los objetivos y metas.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez de Mori, Cardona Soriano, *Liderazgo de Equipo*, Cap. III, 2001.
- Heifetz, Ronald, *Liderazgo sin respuestas fáciles*, 2003.
- Fischman, David, *El camino del líder*, 1997.
- Fischman, David, *El espejo del líder*, 1998.
- Hall, R., *La Organización*, 1997.
- Hunter, Jonnes, *La Paradoja*, 1996.
- López, Jordi, Isaura, Leal, Fernandez, *Aprender Liderazgo Político*, 2005. Pontificia Universidad Católica del Perú, *Liderazgo personal centrado en principios*, 1998.