

Colección / Las claves del arte de Vivir



Carácter y competencias del Líder

Horacio Martínez Herrera

ECOE
EDICIONES


A large, thin, dotted line frame in the shape of a rectangle with inward-pointing corners, enclosing the title and author information.

CARÁCTER Y COMPETENCIAS DEL LÍDER

HORACIO MARTÍNEZ

Martínez Herrera, Horacio, autor

Carácter y competencias del líder / Horacio Martínez Herrera – Primera edición -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2022

149 páginas. -- (Ciencias empresariales. Management. El arte de vivir)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye bibliografía

ISBN 978-958-503-503-4 -- 978-958-503-504-1 (e-book)

1. Liderazgo 2. Carácter 3. Habilidades para la vida

CDD: 158.4 ed. 23

CO-BoBN - a1098860



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Management

Colección: El arte de vivir

ECOE
EDICIONES



© Horacio Martínez Herrera

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C 32,
Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, septiembre del 2022

ISBN: 978-958-503-503-4

e-ISBN: 978-958-503-504-1

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Diagramación: Yolanda Madero Tiria
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S.
Carrera 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. CARÁCTER Y COMPETENCIAS DEL LÍDER	1
1.1. Liderazgo	1
1.2. Carácter y competencias del líder	10
CAPÍTULO 2. LÍDER AUTÓNOMO CON LIBERTAD RESPONSABLE	23
2.1. Líder autónomo	23
2.2. Libertad responsable	31
CAPÍTULO 3. LÍDER VISIONARIO CON VERDAD SABIA	37
3.1. Líder visionario	37
3.2. Discernimiento del sentido y propósito para vivir	44
CAPÍTULO 4. LÍDER ÉTICO CON VALORACIÓN JUSTA ...	55
4.1. Líder ético	55
4.2. Valoración de lo justo	67

CAPÍTULO 5. LÍDER CORDIAL CON ENCUENTRO

AMOROSO	79
5.1. Líder cordial.....	79
5.2. Encuentro en el amor	83

CAPÍTULO 6. LÍDER SERVIDOR CON

SOLIDARIDAD COMPASIVA	97
6.1. Líder servidor	97
6.2. Empatía solidaria	102

CAPÍTULO 7 LÍDER CREADOR CON

RESPONSABILIDAD SOCIAL	113
7.1. Líder creador.....	113
7.2. Desarrollo con responsabilidad social.....	119

CAPÍTULO 8. LÍDER EMPRENDEDOR

CON CORAJE PERSISTENTE	129
8.1. Líder emprendedor	129
8.2. Coraje persistente.....	135

BIBLIOGRAFÍA COMENTADA SOBRE LIDERAZGO.....	141
--	------------

CAPÍTULO 1

CARÁCTER Y COMPETENCIAS DEL LÍDER



1.1. Liderazgo

Liderazgo

Liderazgo es una palabra llena de poder que junto a las de Dios y amor conforman un triunvirato de sentido transformador de la realidad. “El aura con el que tendemos a rodear las palabras líder y liderazgo nos dificulta pensar claramente en ellas. El buen sentido exige una desmitificación” (John Gardner). “El liderazgo es influencia; nada más y nada menos.” (John C. Maxwell).

Aunque se han escrito muchos libros sobre liderazgo la mayoría son visiones parciales. “El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra” (J. M. Burns). Liderazgo expresa el influjo misterioso que ejerce una persona sobre otras personas dentro de una organización. Liderazgo es “el proceso de mover a un grupo o grupos en una dirección a través de medios no coactivos” (J. M. Burns). Según

Barbara Kellerman, “se entiende por liderazgo un proceso social complejo mediante el cual un individuo logra tener un alto grado de influencia en un grupo, ya sea para transformarlo o para movilizarlo hacia el cumplimiento de ciertos objetivos.” Podemos entender el liderazgo como “las habilidades para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y con el carácter que inspira esta confianza” (James C. Hunter).

Liderazgo es el influjo personal que se ejerce en un grupo humano, gracias a las competencias que posee el individuo. Una competencia es una capacidad humana desarrollada. “No es el grito, sino el vuelo del pato silvestre lo que lidera a la parvada a seguirlo” (Proverbio Chino). “El crecimiento de las sociedades humanas se explica por la presencia de unas minorías o personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los retos del medio y que, en razón de su integridad y de sus compromisos con el grupo, son libremente seguidos por la mayoría.” (A. Toynbee)

Liderazgo es pasión. Inspirándonos en las palabras del santo chileno Alberto Hurtado, diríamos que un líder es “un fuego que enciende otros fuegos” con su idealismo, es un sembrador de sueños que ofrece una visión de un mundo mejor, es la roca que se sostiene con su coraje ante los embates de las tempestades. Si un líder es un fuego que enciende otros fuegos. ¿Cuál es el origen de su fuego? El amor. “El liderazgo consiste en ir adonde nadie más ha ido” (Bob Galvin).

Según D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee (*El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*) los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás. Las emociones son la clave de la motivación, y ser sensible a ellas es una tarea esencial del líder. Una parte fundamental del

liderazgo efectivo es saber direccionar y usar adecuadamente las propias emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia. Sin tener en cuenta las emociones, no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones prosperen. A partir del análisis del estilo de liderazgo de muchos directivos de todo tipo de organizaciones, los autores demuestran que la resonancia del líder es un factor imprescindible para su éxito y, más aún, que esta resonancia se puede aprender. El libro aporta también numerosos consejos prácticos y ejemplos de las competencias que permiten a los líderes producir la resonancia.

El profesor John Kotter de la Escuela de Negocios de Harvard, define a un líder como alguien que establece una visión del futuro, alinea a los demás entorno a esa visión, y los ayuda a pasar los obstáculos inevitables que dificultan lograrla. Kotter en su libro *Qué hacen los líderes* presenta los desafíos inherentes al trabajo directivo y sobre lo que distingue a las respuestas eficaces a esos desafíos de las que no lo son.

Un líder es un gestor del cambio. El líder tiene la capacidad de ver la limitación del paradigma que rige la situación dada y busca un cambio más de acuerdo con su visión. “El liderazgo consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue del mundo. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.” (Peter Senge).

El liderazgo no equivale a una competencia sino es la suma de muchas competencias. La competencia es la manera para obtener un resultado, no el resultado. El liderazgo se refiere en última instancia a resultados. “Liderazgo es el arte de hacer que alguien más haga algo que usted quiere que haga por la simple razón de que él desea hacerlo” (Dwight D. Eisenhower).

James M. Kouzes y Barry Z. Posner en su libro *El desafío del liderazgo* definen el liderazgo como el arte de movilizar a otras personas para que ellas quieran esforzarse y lograr aspiraciones compartidas. Los líderes deben ser: honestos, mirar hacia delante, servir de inspiración y ser competentes. Los verdaderos líderes atraen a los seguidores no por ser desafiantes, sino debido a su profunda fe en la capacidad humana para adaptarse, crecer y aprender. Su dinamismo no proviene de poderes especiales sino de creencias fuertes en un propósito y de su disposición para expresar esa convicción. Los líderes más efectivos están involucrados con aquellos que lideran. El liderazgo no es una posición superior sino un proceso. El liderazgo no se transmite por vía genética porque es un conjunto de prácticas observables que pueden aprenderse.

En el presente escrito se entiende por liderazgo el conjunto de orientaciones del carácter que configuran una manera de ser, de sentir, de pensar y de actuar que permite a un individuo influir sobre la conducta de las demás personas para construir conjuntamente el futuro del mundo. El liderazgo es una mentalidad y una forma de conducta. Es adaptar una forma de ser, un hábito de pensar, una forma de sentir, una habilidad para actuar.

Nuevo Paradigma de Liderazgo

Hoy existe un cambio de paradigma para considerar lo que es un líder. Antes se consideraba que el liderazgo provenía de una posición jerárquica de poder en una institución. Hoy en día se ve el liderazgo como el influjo que se ejerce sobre unos seguidores como expresión de la fuerza de la personalidad. J. C. Hunter (*La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*) define el liderazgo como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Sobre un relato muy ameno se muestra el cambio de paradigma en la forma de entender el liderazgo. Se ha pasado de un liderazgo fundado en la posición

jerárquica a un liderazgo por fuerza de la personalidad cuya esencia es la actitud de servir.

Según Peter Senge, el liderazgo es la capacidad de modelar un enfoque “centrado en el aprendizaje” en vez de un enfoque “centrado en la autoridad” tanto fuera como dentro de la organización. Hoy hay que desligar el liderazgo de la posición jerárquica en la organización, pero en ciertas circunstancias concretas se requiere que el liderazgo esté acompañado de autoridad. Las nuevas condiciones sociales y económicas del mundo exigen una nueva forma de ejercer el influjo propio del liderazgo. En el pasado, la sociedad tenía un orden establecido más estático; la actual sociedad es más dinámica, es una sociedad en cambio permanente. En una sociedad estática el líder se consideraba aquella persona que mantenía el orden establecido gracias a la obediencia sumisa de sus subalternos. Es un liderazgo por posición en la jerarquía que detenta poder formal en la organización. Los buenos seguidores eran aquellos que acataban sus órdenes. Los seguidores no participaban en la toma de decisiones. Por el contrario, las personas con iniciativas eran reprimidas, se consideraban un peligro para el mantenimiento de la situación.

En la actual sociedad de la información y el conocimiento que tiene como característica el cambio acelerado, se requiere un liderazgo que lo gestione. En este enfoque los seguidores deben participar activamente, son considerados como aportantes de iniciativas gracias a que se encuentran empoderados por el líder. “En una organización todos tienen la obligación de liderar.” (Ray Smith). “El liderazgo es un proceso, un conjunto de atributos que se originan, no tanto en la capacidad para ejercer la autoridad formal o para imponer el poder, sino en la capacidad para lograr que la gente escuche y siga.” (Robert R. Reich).

En la nueva situación del mundo se valora altamente la diversidad en vez de la uniformidad. Las exigencias de un

mundo competitivo así lo requieren. Hoy día las organizaciones están compuestas por una gran diversidad en su fuerza laboral, incluso cada día toma más fuerza esta política gracias a las legislaciones de los diferentes países. Los empresarios se han dado cuenta que pueden ser más competitivos en el mercado global si cuentan con trabajadores de distintas etnias, razas, edades y procedencias geográficas. Esta diversidad genera creatividad en la solución de los problemas al interior de las organizaciones. Por esta razón, cada vez más el papel de las mujeres en las organizaciones toma mayor relevancia y se encuentran mujeres con mucho liderazgo en posiciones claves de las organizaciones. Si bien es cierto, que los diferentes estilos de liderazgo dependen de diversos factores como clases sociales, cultura nacional, nivel de educación formal, formas de participación y diseños de las estructuras organizacionales, las investigaciones desde la perspectiva de género han encontrado que las mujeres poseen un estilo de liderazgo complementario al estilo masculino.

El mayor déficit en el mundo actual es el de líderes. En una sociedad en cambio acelerado se necesitan personas con una visión de futuro que den orientación en todas las áreas de la actividad humana; por ello, la sociedad reclama líderes políticos, empresariales, sociales, religiosos. “Estoy completamente convencido de que la mayoría de las compañías actuales carecen del liderazgo que necesitan. Y con frecuencia el déficit es grande. No hablo de un déficit del 10% sino del 20%, el 40% o más, de arriba abajo en toda la jerarquía” (John Kotter).

Administradores y líderes

Hay una diferencia grande entre ser administrador y ser líder. El administrador es un organizador que busca hacer bien las cosas. Un líder tiene una visión sobre la organización e impulsa a sus miembros a seguirla. “Siempre he dicho que ésta es la diferencia entre liderar y dirigir; liderar significa hacer lo correcto mientras que dirigir significa hacer bien la cosas”

(Warren Bennis). “El liderazgo es el arte de lograr más de lo que es posible con la ciencia gerencial” (Colin Powell). “La gestión controla a las personas empujándolas en la dirección correcta; el liderazgo las estimula, satisfaciendo sus necesidades humanas básicas” (John Kotter). “Cada vez más se le pedirá a la gente que no se limite a dirigir; se le pedirá que de liderazgo” (John Kotter).

La gente no quiere ser manejada sino dirigida. “Recuerden la diferencia entre un jefe y un líder: el jefe dice: “¡Vayan!”, un líder dice “¡Vamos!” (E. Kelly).

Los procesos administrativos requieren más las habilidades de razonamiento lógico, cálculo matemático que son propios del hemisferio izquierdo del cerebro, mientras las funciones del liderazgo como tener visión, motivar a los seguidores son funciones propias del hemisferio derecho del cerebro. “Administre con el lado izquierdo y dirija con el derecho” (Stephen Covey). “El liderazgo complementa la dirección, no la reemplaza” (John Kotter).

Para John C. Maxwell, “una parte importante del liderazgo es proyectar la visión. Algunos líderes lo olvidan porque están encasillados en la administración. Los verdaderos líderes reconocen la diferencia entre líderes y administradores. Estos últimos son preservadores que tienden a confiar en sistemas y controles. Los líderes son innovadores y creadores que confían en las personas”. “Un líder sabe qué se debe hacer. Un administrador sólo sabe cómo hacerlo”. (Ken Adelman).

El no-líder tiene un estado cerrado interiormente: está conducido por influjos externos, se preocupa por su propia comodidad y busca mantener su situación de privilegio. Un gerente ordena que se haga algo, un líder motiva para que otra persona quiera hacerlo. Se administra a los negocios y se lidera a las personas. “Un jefe genera miedo, un líder, confianza.” (Russell H. Ewing). Según Stephen Covey, “los gerentes deben transformarse en líderes que den poder.”

Aunque algunos aspectos de la gerencia todavía son necesarios, aumenta la demanda por el liderazgo. “La tarea gerencial no es la supervisión sino el liderazgo. La necesaria transformación del estilo occidental exige que los administradores sean líderes” (E. Deming).

Según S. R. Covey (*El liderazgo centrado en principios*), la gerencia ineficaz trata de administrar su tiempo basándose en prioridades, mientras que la gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. El autor demuestra que el aprendizaje permanente es lo único capaz de fortalecer las relaciones humanas tanto en el trabajo como en el hogar. Ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, porque las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.

Gerente	Líder
Hace bien las cosas	Hace lo correcto
Las personas como recursos	Cuida a las personas
Acepta el status quo	Desafía el status quo
Mantiene y da órdenes	Desarrolla y hace preguntas
Se preocupa de sus asuntos	Siente las necesidades ajenas
Controla	Inspira positivamente
Repite procedimientos	Origina procesos
Visión particular a corto plazo	Visión global a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Busca el bienestar particular	Busca un mundo mejor para todos