



El siguiente material se reproduce con fines estrictamente académicos para estudiantes, profesores y colaboradores de la universidad ICESI, de acuerdo con el Artículo 32 de la Ley 23 de 1982. Y con el Artículo 22 de la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

ARTÍCULO 32:

“Es permitido utilizar obras literarias o artísticas o parte de ellas, a título de ilustración en obras destinadas a la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones o radiodifusiones o grabaciones sonoras o visuales, dentro de los límites justificados por el fin propuesto o comunicar con propósito de enseñanza la obra radiodifundida para fines escolares educativos, universitarios y de formación personal sin fines de lucro, con la obligación de mencionar el nombre del autor y el título de las así utilizadas.”

Artículo 22 de la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

ARTÍCULO 22:

Sin perjuicio de lo dispuesto en el Capítulo V y en el Artículo anterior, será lícito realizar, sin la autorización del autor y sin el pago de remuneración alguna, los siguientes actos:

b) Reproducir por medio de reprográficos para la enseñanza o para la realización de exámenes en instituciones educativas, en la medida justificada por el fin que se persiga, artículos lícitamente publicados en periódicos o colecciones periódicas, o breves extractos de obras lícitamente publicadas, a condición de que tal utilización se haga conforme a los usos honrados y que la misma no sea objeto de venta o transacción a título oneroso, ni tenga directa o indirectamente fines de lucro;...”.

Teorías de Liderazgo¹

Evolución de las teorías de liderazgo

Para poder comprender el liderazgo tal como es entendido y aplicado hoy día es importante conocer cómo ha evolucionado el concepto con el transcurso del tiempo. Podemos clasificar las diferentes teorías del liderazgo dentro de algunos planteamientos básicos que describiremos brevemente a continuación.

Teorías del Gran Hombre

Los primeros conceptos del liderazgo partieron de la idea de que los líderes (que, según se pensaba, solo eran hombres) nacen con ciertos rasgos de carácter relacionados con un liderazgo heroico, así como con la capacidad natural para ejercer el poder o la influencia; un solo Gran Hombre capaz de integrar todo y que, con la fuerza de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas, ejercía su influencia en otros para que le siguieran. La idea de que algunas personas nacen con rasgos que las hacen líderes natos fue fundamental para esta teoría. La teoría del Gran Hombre pretendía identificar los rasgos que poseen los líderes y que les distinguen de las personas que no lo son. En términos generales, las investigaciones encontraron que sólo había una débil relación entre los rasgos personales y el éxito del líder. De hecho, los líderes eficaces poseen rasgos tan diversos que eso mismo indica que la capacidad para el liderazgo no es, necesariamente, un legado genético.

Teorías de los rasgos

Sin embargo, ante el avance que registró el campo de la psicología en las décadas de 1940 y 1950, los investigadores de la teoría de los rasgos ampliaron el estudio de los atributos personales aplicando pruebas psicológicas y de aptitudes. Estos primeros estudios consideraban los rasgos de la personalidad, como la creatividad y la confianza en uno mismo, los rasgos físicos, como la edad y el grado de energía, las capacidades, como el reconocimiento y la facilidad de palabra, las características sociales, como la popularidad y la sociabilidad y las características relacionadas con el trabajo, como el deseo de destacar y la perseverancia ante los obstáculos.

En 1948, en una reseña de la bibliografía, Stogdill repasó más de 100 estudios basados en la teoría de los rasgos. Encontró que varios rasgos, al parecer, estaban consistentemente ligados al liderazgo eficaz, entre ellos la inteligencia general, la iniciativa, las habilidades interpersonales, la confianza en sí mismos, el afán por tener responsabilidades y la integridad personal. Sin embargo, los hallazgos de Stogdill también señalaban que la importancia de un rasgo particular con frecuencia estaba relacionada con la situación. Por ejemplo, la iniciativa puede contribuir al éxito de un líder en una situación dada, pero puede carecer de importancia en otra. Por tanto, poseer ciertas características personales no es garantía de éxito. De todas maneras, parece haber algunos atributos que diferencian a los líderes de los

Rasgos

Características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la integridad, la confianza en sí mismo, el dinamismo, la flexibilidad, la estabilidad emocional y la sensibilidad hacia los demás

¹ Esta lectura está basada en apartes de capítulos de los libros:

- *Comportamiento Organizacional*, Robbins, S. & Judge, T. (2013)
- *La Experiencia del Liderazgo*, Daft, R. (2006)
- *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2005)
- *Training in Interpersonal Skills*, Robbins, S. & Hunsaker, P. (2009)

demás, por lo que tiene cierta justificación la idea de que la teoría de los rasgos es de aplicación universal. Ahora bien, para que la teoría fuera realmente universal, todos los líderes deberían compartir los mismos rasgos. Sin embargo, debemos recordar que no hay una "lista" de rasgos aceptada por todos los estudiosos, y que no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos. En esta sección hablaremos sobre aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido. Así que, si usted no es fuerte en cada uno, no significa que no pueda ser un buen líder. Todavía más, usted puede cultivar esos rasgos con algún esfuerzo.

Confianza en uno mismo La confianza en uno mismo se entiende como tener seguridad en los juicios, la toma de decisiones, las ideas y las capacidades propias. Un líder que tiene una imagen positiva y que demuestra seguridad en su capacidad, despierta la confianza de sus seguidores, se gana su respeto y admiración y enfrenta los retos. La confianza que muestra y desarrolla un líder, motiva a los seguidores y capta su compromiso por alcanzar la misión propuesta.

Los líderes activos deben tener confianza en sí mismos. Los líderes inician cambios y, con frecuencia, deben tomar decisiones sin contar con la información adecuada. Resuelven problemas continuamente. Cuando los líderes carecen de confianza para avanzar y para creer que las cosas saldrán bien, incluso si ocasionalmente toman una decisión equivocada, podrían quedar paralizados y no actuar. Deben superar los contratiempos, correr riesgos, manejar puntos de vista encontrados, a pesar de que no satisfagan a todo el mundo. La confianza en sí mismo es el único rasgo que permite al líder enfrentar todos estos retos. Sin embargo, aquellos líderes que poseen confianza en sí mismos no son percibidos por sus seguidores como arrogantes "sabelotodo".

Integridad Hace referencia a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, virtudes que hacen a una persona digna de que se refiera confianza. La honestidad se refiere a la sinceridad en contraste con el engaño. La honestidad es casi siempre la mejor norma; muchos creen que la integridad es el activo más importante que puede poseer una persona. La integridad es un elemento importante del éxito en los negocios; las relaciones fundadas en la confianza son la parte medular de la rentabilidad y sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos. La capacidad para influir en otros se basa en la integridad. Los seguidores deben confiar en su líder. Si a usted no lo consideran digno de confianza, le será difícil conservar la lealtad de sus seguidores u obtener la cooperación y el apoyo de sus colegas y superiores. Para que a un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y no divulgar los secretos (no los divulgue, o no le harán más confidencias). Si los seguidores descubren que su líder ha mentado o que los manipuló de algún modo en beneficio personal, cambió de parecer luego de tomar una decisión, culpó a los demás por una mala decisión, se atribuyó el trabajo de los seguidores o culpó a alguien de manera injusta o defraudó su confianza, entonces dicho dirigente perderá la credibilidad de sus seguidores. Recuerde que estas conductas negativas conducen al fracaso administrativo. La integridad es el principal rasgo que los administradores esperan de un líder.

Dinamismo Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran bien la presión; son entusiastas y no claudican; enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad. Además, nadie los percibe como prepotentes ni odiosos; tienen gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso; no hay que decirles lo que deben hacer.

Estabilidad emocional Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Por desgracia, también los hay inestables y que hacen mal uso del poder. Ahora bien, se ha demostrado que los buenos líderes entienden muy bien sus puntos fuertes y débiles, y se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva. Esto se asocia con los buenos líderes que saben cuándo dirigir y cuándo seguir; que compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que no son tan competentes.

Inteligencia Por lo general, los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio. Con la palabra inteligencia aludimos a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Las empresas invierten mucho en cultivar su capital intelectual y, para

tal efecto, capacitan a los empleados a fin de que piensen en forma crítica y creativa. Existen diferencias en las capacidades cognoscitivas entre quienes son y quienes no son líderes y estas diferencias pueden escapar del alcance de las mediciones tradicionales de inteligencias conocidas como el Cociente Intelectual (CI). El hecho de que usted se encuentre ahora en la universidad significa que tiene una inteligencia por encima del promedio. Ésta es una de las razones por las que la mayoría de los egresados de las instituciones de enseñanza superior obtiene mejores trabajos y salarios más altos que los que no tienen (o no terminan) una formación académica.

Flexibilidad La flexibilidad es la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Recuerde que los líderes que establecen objetivos y tienen la habilidad de influir en los demás son los que generan el cambio. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo, y el ritmo del cambio seguirá acelerándose. Sin flexibilidad, los líderes tendrían éxito sólo en las pocas situaciones que se acomodan a su estilo de liderazgo. Por lo tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.

Sensibilidad hacia los demás La sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Ser sensible a otros requiere empatía. En la actual economía mundial las empresas requieren líderes centrados en la gente, pues el éxito financiero se basa cada vez más en prácticas administrativas en las que se trata a los individuos como activos valiosos. La falta de sensibilidad es parte del origen de muchos fracasos entre los líderes. Uno necesita tener y mostrar interés en los demás. La sensibilidad significa no anteponer los intereses propios, y recordar que, a menudo, cuanto más se da, más se recibe.

Teorías del comportamiento

A finales de la década de los cuarenta, buena parte de las investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de los rasgos y se centraron en la teoría de comportamiento, que se basa en lo que dicen y hacen los líderes; en otras palabras, comenzaron a estudiar qué hace un líder, en lugar de como es un líder. Si bien los teóricos conductistas se centran en el comportamiento, es importante comprender que la conducta de los líderes se fundamenta en sus rasgos y sus destrezas. Investigaciones empíricas recientes han confirmado que el comportamiento de los líderes tiene un efecto determinante en el desempeño de los seguidores. De aquí se desprende que liderar con el ejemplo sea crucial. Liderar con el ejemplo es algo que ocurre cuando los seguidores observan e imitan el comportamiento del líder. El proceder del líder se basa en sus rasgos. Por lo tanto, los rasgos y el comportamiento van de la mano, o lo que es lo mismo, la teoría de rasgos en el liderazgo influye en las teorías del comportamiento.

El *estilo de liderazgo* es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y habilidades, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

En un comienzo, se identificaron dos estilos básicos de liderazgo: el autocrático y el democrático.

Estilo de liderazgo autocrático El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

Estilo de liderazgo democrático El líder democrático alienta la participación de los seguidores en las decisiones, trabaja con ellos para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los seguidores.

A menudo, como se aprecia en la figura siguiente, los estilos de liderazgo autocrático y democrático se ubican en los extremos de un continuo; por lo general, el estilo de un líder se ubica en algún punto entre ambos estilos.

Autocrático ————— Democrático

Teorías de la influencia

Estas teorías estudiaron los procesos de influencia entre los líderes y los seguidores, siendo uno de los temas básicos el liderazgo carismático, que hace referencia a que la influencia del líder no está basada en la posición ni en la autoridad formal, sino en las cualidades y la personalidad carismática del líder.

Teorías de las relaciones

Ahora el foco de los investigadores estaba en el aspecto de las relaciones, es decir, la forma en que interactúan líderes y seguidores, influyendo unos en otros. El liderazgo no es visto como algo que hace el líder a un seguidor, sino como un proceso de relaciones que involucra, con sentido, a todos los participantes y que permite que cada persona contribuya a alcanzar la visión.

Teorías de contingencia

En este momento los investigadores comienzan a considerar las variables del contexto y de la situación que influyen en aquellos comportamientos de liderazgo que serían eficaces; los líderes analizan la situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia. Estas teorías también llamadas teorías situacionales, subrayan que es imposible comprender el liderazgo en el vacío, independientemente de los diversos elementos de la situación del grupo o de la organización. Nos concentraremos en dos de ellas, la Teoría del Camino Meta y la Teoría del Liderazgo Transaccional, esta última la veremos en otra lectura.

Teoría de liderazgo de camino-meta (*path-goal theory*)

El modelo de liderazgo de camino-meta se utiliza para determinar el estilo de liderazgo (*directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro*) adecuado a la situación (*seguidores y entorno*) para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo.

El líder es responsable de elevar la motivación de los seguidores para que se concentren en las metas personales y de la organización. La motivación se incrementa 1) mediante el esclarecimiento del camino que tomarán los seguidores hacia las recompensas disponibles, o 2) aumentando las recompensas que el seguidor valora y desea. Con esclarecimiento del camino nos referimos a que el líder trabaja con los seguidores para ayudarlos a identificar y aprender el comportamiento que conduce a una adecuada realización de la tarea y a las recompensas que ofrece la organización.

Este modelo se emplea para determinar los objetivos del seguidor y esclarecer la forma de lograrlos mediante el uso de uno de cuatro estilos de liderazgo. Se concentra en la influencia que ejercen los líderes en la percepción que tienen los seguidores de sus objetivos y de los caminos que deben seguir para obtenerlos. Como se aprecia en la figura los factores situacionales se utilizan para determinar el estilo de liderazgo que influye en la consecución de los objetivos mediante el desempeño y la satisfacción.

Factores situacionales

Seguidor Sus características situacionales comprenden:

El *autoritarismo* es el grado en que los seguidores difieren y desean que se les diga qué trabajo hacer y cómo hacerlo.

El *locus de control* es el grado en que los seguidores consideran que la consecución de los objetivos está bajo su control (locus interno) o si esta depende de otros (locus externo).

La *habilidad* es el grado de competencia de los seguidores para realizar las tareas y alcanzar los objetivos.

Entorno Sus factores situacionales abarcan:

La *estructura de la tarea*, es decir, el grado de repetición de las actividades.

La *autoridad formal*, o el grado de poder por posición del líder.

El *grupo de trabajo*, es decir, el grado en que los compañeros de labores contribuyen a la

satisfacción en el trabajo o a la relación entre los seguidores.

Estilos de liderazgo

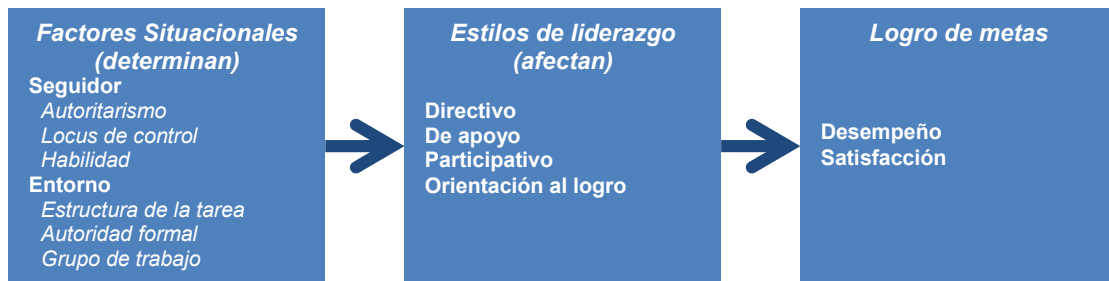
Con base en los factores situacionales del modelo camino-meta, el líder elige el estilo de liderazgo más adecuado mediante las siguientes directrices generales de cada estilo.

Directivo El líder proporciona una gran estructura. El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y tienen baja capacidad. El liderazgo directivo también es conveniente cuando el entorno en que se realiza la tarea es complejo o ambiguo, la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral.

De apoyo El líder ofrece una gran consideración. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad. El liderazgo de apoyo también es conveniente cuando las tareas en el entorno son sencillas, la autoridad formal es débil y el grupo de trabajo no ofrece satisfacción laboral.

Participativo El líder integra las contribuciones y los aportes del seguidor en la toma de decisiones. El liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que se les incluya, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad y cuando el entorno en que se realiza la tarea es complejo.

Orientado al logro El líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen a su nivel máximo y los recompensa por hacerlo. En esencia, el líder manifiesta un comportamiento acentuado en lo directivo (estructura) y en cuanto a apoyo (consideración).



Variables situacionales

Las teorías contingentes de liderazgo sugieren que las variaciones en un número de variables situacionales determina el estilo de liderazgo más apropiado para una persona o grupo en particular. Consideramos que las contingencias más importantes a tener en cuenta, adicional a el alistamiento de los seguidores, incluye el grado de confianza en la relación líder-seguidor, los objetivos a alcanzar, las características de la tarea, las recompensas disponibles y los requerimientos de tiempo.

Confianza Las personas no seguirán a alguien en quien no confían. La confianza provee a los líderes el respeto y el compromiso de sus seguidores, estos son necesarios para poder tener credibilidad, una característica esencial de los líderes efectivos. Los líderes deben gozar de credibilidad antes de que sus seguidores acepten su visión y de que se comprometan con el logro de unas metas específicas.

En una relación, la confianza es la disposición a tomar riesgos basados en las expectativas positivas de que la otra persona no va a actuar de manera oportunística a expensas suyas. Cuando alguien confía en usted, esta persona se torna vulnerable al revelar información personal o al confiar en las promesas de la otra persona. Estos riesgos ofrecen la posibilidad de sentirnos decepcionados o de que alguien se aproveche de nosotros. Será muy difícil que una persona acepte seguir a un líder si piensa que esa persona se aprovecharía o sacaría ventaja de ella.

Objetivos Antes de que usted pueda comenzar a determinar el estilo de liderazgo a utilizar que sea más

apropiado, es necesario aclarar las metas y los objetivos que específicamente quiere lograr. El estilo de liderazgo más apropiado cambiará de acuerdo al grado de alistamiento del individuo o de los grupos para lograr diferentes objetivos.

Características de la tarea El grado de claridad y de estructura de la tarea que el grupo debe desarrollar también tiene influencia en la escogencia del estilo de liderazgo más apropiado. Aquellas tareas que tienen procedimientos específicos y son conocidas por todos probablemente no requerirán mayor intervención por parte del líder. Por el otro lado, tareas poco estructuradas, sin procedimientos específicos pueden requerir de los líderes una mayor estructuración y clarificación, un acompañamiento en el terreno para ayudar a los seguidores a identificar y aprender los comportamientos que los han de llevar a un logro exitoso de la tarea en cuestión. En todos los casos, el líder necesita delimitar la ruta para alcanzar la meta y las recompensas por el logro deben ser claras, libres de ambigüedades.

Recompensas El líder puede incrementar la motivación de los seguidores clarificando de qué manera pueden obtener las recompensas que desean en la medida que logren terminar la tarea de manera exitosa. Debido a que a las personas las motivan cosas diferentes—por ejemplo, recompensas intrínsecas del trabajo como tal versus las recompensas extrínsecas tales como aumentos o promociones—el líder necesita conversar con los integrantes de su equipo para aprender cuáles son las recompensas que buscan. El trabajo del líder es incrementar los beneficios de las recompensas específicas que los seguidores desean, contingentes con el logro de los objetivos.

Tiempo Otro elemento importante del entorno de un líder es el tiempo disponible. En situaciones de emergencia, los líderes no tienen tiempo de buscar opiniones ni sugerencias de sus seguidores, o de utilizar estilos participativos. Cuando son requeridas acciones inmediatas, los comportamientos orientados hacia la tarea son altamente relevantes y por lo general serían aceptados, especialmente si el líder goza de la confianza de sus seguidores. Si el tiempo no es un factor esencial en una situación particular, el líder tiene más oportunidades de seleccionar el estilo de dirección más apropiado.