

## VII - LIDERAZGO - CONCEPTOS BÁSICOS Y NUEVOS MODELOS

Según Young, “el *liderazgo* representa un *dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo o en conocimientos pertinentes en una situación dada*”. Por tanto el liderazgo *se relaciona específica// con una determinada situación*. *No es lo mismo que jefatura*, pues ésta es poder formal mientras que el liderazgo es informal (en el sentido de que no está oficial// establecido como aquélla), y restringido a un tiempo y lugar. Lo que no impide que a veces el liderazgo pueda coincidir con la autoridad formal.

*¿Cómo se genera el liderazgo?* Harris lo explica así: *una situación dada crea un imperativo en el grupo*; un individuo puede hacer conscientes a los demás de ese imperativo y así aquéllos servirán voluntaria// al imperativo. En la medida que dicho individuo sea capaz de liberar capacidades colectivas y aptitudes emocionales dirigidas a ese fin, se convertirá en líder. Luego, el *liderazgo* es una *función colectiva y no reside fundamental// en el individuo* –por dominante o eficaz que sea- *sino en la situación real* (lo que no excluye que aquél deba poseer ciertas cualidades, como por ejemplo determinado grado de inteligencia).

Ni el líder más poderoso puede extraer del grupo aquello que no se encuentre allí de antemano y que el grupo quiera ceder. Más aún: el hecho de que el líder sea “elegido” por el grupo no asegura que sea el más indicado para dirigirlo, sólo significa que representa en la conciencia de los demás los sentimientos y aspiraciones del grupo.

Es recomendable que en las empresas se promuevan para encabezar los departamentos a quienes demuestren realmente su eficiencia funcional y su aceptación por el grupo y no, como sucede a veces, a los que consiguen “ponerse al frente” como resultado de su afán por trepar dentro de ambientes cruda// competitivos. Bajo la apariencia de firmeza y energía, esto suele ser indicio de inseguridad emotiva e, incluso, de ineptitud.

## Tipología del liderazgo

Una clasificación elemental de los estilos de liderazgo distingue entre:

1. **Líderes autócratas:** Concentran el poder y la responsabilidad, impidiendo de hecho el desarrollo de los demás.
2. **Líderes demócratas:** Quienes dan participación, orientan, delegan y tienden a obtener soluciones colectivas.

Pero está dicho que es una división muy elemental y esquemática, pues en la realidad encontramos numerosas variantes, combinación de ambos caracteres básicos, por ejemplo los líderes paternalistas que bajo su apariencia “democrática” y benevolente terminan decidiendo siempre todo por sí mismos. Los distintos estilos de liderazgo se reflejan, por supuesto, en los sistemas de supervisión, que son, en gran medida, expresiones de diferentes grados de liderazgo.

## Teoría de los Rasgos

Liderazgo: lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valor, integridad y confianza en sí mismo. La búsqueda de características específicas que distingan a quienes son líderes de quienes no lo son.

Si el concepto de los rasgos es válido, debe haber rasgos específicos que todos los líderes poseen.

Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que siempre distinguieran a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los que no lo son. Tal vez era demasiado optimista creer que una serie de rasgos consistentes y únicos pudieran tener aplicación para todos los líderes efectivos, estuvieran al mando de cualquier tipo de organización (comercial, administrativa del Estado, militar, religiosa, sin fines de lucro, etc.)

SEIS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE QUIENES NO LO SON (según Kirkpatrick y Locke)

Empuje	Líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativa// alto deseo de logro. Son ambiciosos, tienen mucha energía. Son incansable// persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
Deseo de dirigir	Líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran la disposición a asumir responsabilidades.
Honestidad e integridad	Líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
Confianza en sí mismos	Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Líderes deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.
Inteligencia	Líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información; y ser capaces de generar iniciativas, resolver problemas y tomar.
Conocimiento relativo al trabajo	Líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

Sin embargo, los rasgos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusiva// en los rasgos dejan de lado las Interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situacionales. Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo sea un líder efectivo. Él o ella tienen que tomar las acciones debidas, y lo que es correcto en una situación, no necesariamente lo es para otra situación diferente.

## Teorías Conductuales

Buscar los comportamientos que exhiben líderes específicos. Los investigadores se preguntaban si hay algo único en lo que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, en su comportamiento.

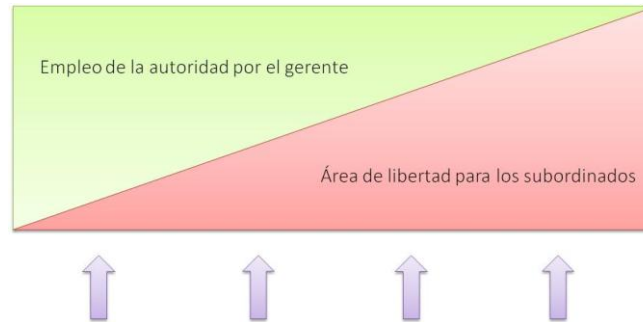
Se esperaba que las teorías del comportamiento no sólo proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito, aportarían implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "correctas" para asumir el liderazgo formal en las organizaciones. En contraste, si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivas del comportamiento de liderazgo, podríamos entrenar a las personas para ser líderes. Algunos estudios se centraron en los estilos del comportamiento.

## El continuo autocrático-democrático

En un estudio realizado por Kurt Lewin, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos del liderazgo:

- Autocrático: Describe a un líder que por lo general:
  - Tiende a centralizar la autoridad
  - Dicta métodos de trabajo
  - Toma decisiones unilaterales
  - Limita la participación de los subordinados
- Democrático: Describe a un dirigente que tiende a:
  - Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones
  - Delegar la autoridad
  - Alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo
  - Emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados
- Laissez-faire: Otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Sus comportamientos que podrían exhibir comprenden el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas.

## El continuo autocrático-democrático



¿Qué estilo de liderazgo es el más efectivo? Rápidamente descubrieron que el estilo de laissezfaire era inefectivo en todos los criterios de desempeño al compararlo con el estilo democrático y el autocrático. Sin embargo, la cantidad de trabajo realizado fue el mismo en grupos con líderes autocráticos y democráticos. Pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo fueron más altas en los grupos democráticos. Los resultados parecen indicar que el estilo de liderazgo democrático puede contribuir a la cantidad y calidad del trabajo.

Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático del liderazgo mostraron resultados variados.

El estilo de liderazgo democrático en ocasiones produjo niveles de desempeño más altos que el estilo autocrático, pero en otras ocasiones produjo un desempeño de grupo inferior o apenas igual al del líder autocrático. No obstante, se encontraron resultados más consistentes cuando se empleó una medida de satisfacción de los subordinados. Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo normalmente fueron mayores bajo un liderazgo democrático que

bajo un autocrático. ¿Significa esto que los gerentes siempre deben exhibir un estilo del liderazgo democrático? ¿y qué ocurrirá con los gerentes que no están acostumbrados a permitir que sus subordinados tomen las decisiones?

Este dilema lo estudiaron, básicamente en lo que respecta a la toma de decisiones, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes desarrollaron un continuo de comportamientos de líder.

En el continuo, es posible un rango de comportamientos del liderazgo que van desde centrado en el jefe (autocrático) a la izquierda del modelo, hasta el centrado en los subordinados (democrático) a la derecha del modelo. Para decidir qué comportamiento del continuo emplear, estos investigadores propusieron a los gerentes que observaran:

- Sus fuerzas internas (como la comodidad con la alternativa elegida),
- Las fuerzas internas del subordinado (como la disposición a asumir responsabilidades) y
- Las fuerzas internas de la situación (como presiones de tiempo).

Sugieren, sin embargo, que los gerentes deben dirigirse a la larga hacia estilos más centrados en los subordinados, debido a la influencia positiva que tal comporta// puede tener sobre la creciente motivación de los empleados, calidad de las decisiones, trabajo en equipo, clima y el desarrollo de los empleados.

La naturaleza dual del comportamiento de un líder (esto es, haciendo énfasis en el trabajo a realizar y en las personas dentro del grupo) es también una característica clave.

## Otros estudios

También en EEUU, se efectuaron dos estudios con orientación conductual.

1. Buscó identificar dimensiones independientes del comportamiento y, entre muchas existentes, definió como las principales a la estructura (grado en el cual el líder estructura su papel y el de sus subordinados) y la consideración (grado de confianza mutua y de respeto por las ideas y sentimientos de éstos). Relacionando esas dimensiones sugirieron los estilos de liderazgo más convenientes.
2. Se eligieron otras dimensiones del comportamiento del líder, según ponga éste el énfasis en la orientación a los empleados, o en la orientación a la producción. Esta visión del problema es similar al famoso “Grid (grilla) gerencial” creado por R.R. Blake y J.S. Mouton, en el que estos investigadores definieron dos variables determinantes: la preocupación por los empleados y la preocupación por la producción, de cuyo cruce resultan cinco estilos básicos y numerosos estilos intermedios.

## Teorías Contingentes

Era evidente que ni los rasgos personales del líder ni sus comportamientos permitían predecir su éxito. De manera que nuevos estudios se guiaron por la Teoría de la Contingencia, intentando *relacionar el estilo de liderazgo con variables “independientes” de la situación de trabajo*, con lo que la efectividad del líder dependería de proceder adecuadamente a las condiciones reinantes. Se desarrollaron así varios enfoques: la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la llamada “teoría de la ruta-meta”.

### La teoría liderazgo situacional (Hersey y Blanchard)

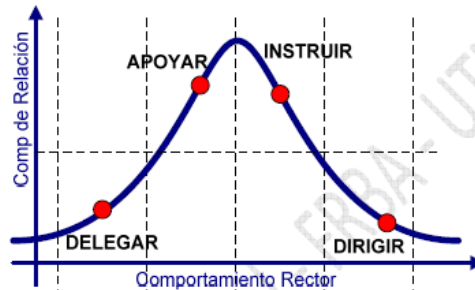
Teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que es contingente al nivel de madurez y disposición de los subalternos.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada, en algunos casos, por las teorías del liderazgo, y en otros casos, subestimada. El término disposición es la capacidad y propensión de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El *liderazgo situacional* se expresa en dos dimensiones del comportamiento del líder:

- Hacia el eficaz cumplimiento de las tareas, capacitando y entrenando;
- Hacia la intensidad del apoyo que brinde al subordinado a través de sus relaciones interpersonales, estimulando y motivando.





Comportamiento Hacia las Tareas	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
Comportamiento Hacia las Relaciones	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA
Madurez	ALTA	MODERADA		BAJA
	CAPAZ	CAPAZ	INCAPAZ	INCAPAZ
	DISPUERTO	NO DISPUERTO	NO DISPUERTO	DISPUERTO

## Opinión del autor sobre las Teorías Situacionales precedentes.

No existe una única manera de mejor organizar. La variable contingente independiente, en la Teoría Situacional del liderazgo, es el grado de desarrollo (madurez) del subordinado; y la variable dependiente, el comportamiento del superior.

El uso del vocablo “madurez” como sinónimo de “capacidad” o “idoneidad técnica. La curva al tomar la forma de la “Campana de Gauss”, podría sugerir que la mayoría del personal está en un nivel mediano de desarrollo, mientras una minoría está en el extremo de baja madurez y otra minoría en el de alto desarrollo. Pero si ésa fuese la intención del gráfico, no podría el nivel más

bajo (que no tiene ni capacidad ni interés) hallarse en el cuadrante superior derecho, correspondiente a una fase ascendente de la curva.

## Teoría de la ruta-meta

Enfoque más respetable para comprender el liderazgo. Se trata de un modelo de contingencia del liderazgo que utiliza, entre otros elementos, teoría motivacional de las expectativas.

Según Robert House, la teoría es principal// sobre el comporta// de un supervisor sobre una persona en base a una tarea. La teoría no abarca el liderazgo de toda la organización, líderes emergentes o informales, el efecto de los líderes en distintos niveles de la organización ni el comportamiento de los líderes en relación a los cambios.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. (Lo que en el tema “Cultura de la Organización” hemos denominado implicación o involucración). El término "ruta- meta" se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

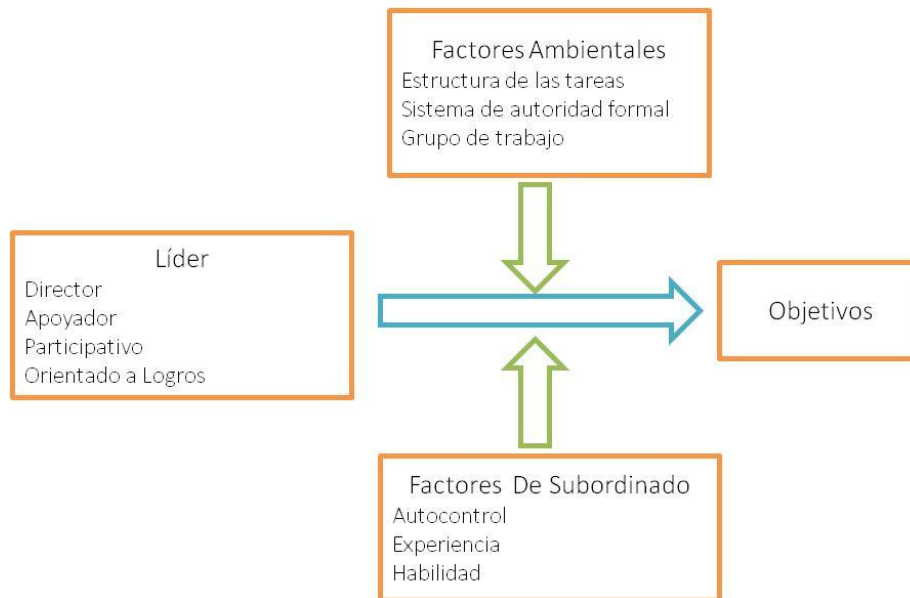
En este caso, la variable dependiente que va a adaptarse es nuevamente el tipo de liderazgo a implementar en cada situación y las variables contingentes son categorizadas en dos grupos: factores ambientales y factores de los subordinados.

Según la teoría de la ruta-meta, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplen como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivante en la medida que:

1. Hace que la satisfacción-necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y
2. Proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

Comportamientos de liderazgo:

- Líder director: Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.
- Líder apoyador: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados.
- Líder participativo: Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado a logros: Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.



En cuanto al comportamiento de un líder, la teoría de la ruta-meta supone que los líderes son flexibles, lo que implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

La teoría plantea que el comportamiento del líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida).

## Enfoques emergentes sobre liderazgo

### Teoría del liderazgo carismático

Esta teoría afirma que los subordinados atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Identificar qué comportamientos diferencian a los líderes carismáticos sobre sus contrapartes no carismáticas. Robert House (quien también desarrolló la de la “ruta-meta”) ha identificado tres características:

- Confianza elevada extrema;
- Carácter dominante; y
- Fuerte convicción en sus creencias.

Un grupo creciente de investigaciones muestra correlaciones entre dicho liderazgo y un alto desempeño y satisfacción entre los subalternos. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para efectuar un esfuerzo adicional en el trabajo y, porque tienen agrado por sus líderes, expresan una mayor satisfacción. No obstante, este tipo de liderazgo no siempre da tal resultado; tal vez sea más apropiado cuando la tarea de los subalternos tiene un alto componente de adhesión ideológica. (P.ej.: en las organizaciones que A. Etzioni tipifica como “normativas”) Esto puede explicar por qué los líderes carismáticos surgen más probablemente en política, religión o en empresas que enfrentan una crisis que amenaza su existencia. Desaparecida ésta, el líder carismático puede convertirse en una carga para la organización, porque la exagerada o abrumadora confianza en sí mismo del líder les impide escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados y empiezan a tener una creencia injustificada y empedernida en su visión “correcta” de los problemas.

## Liderazgo transaccional y transformacional

Líderes transformacionales: Carismáticos.

- Líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos.
- Prestan atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual;
- Cambian la percepción de los problemas de sus subalternos al ayudarlos a ver sus antiguos problemas de una nueva forma;
- Son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas de grupo.

Líderes transaccionales: La mayor parte de las teorías de liderazgo presentadas se refieren ellos.

- Líderes guían o motivan a sus subalternos en dirección a las metas establecidas al esclarecer los requerimientos de roles y tareas

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos para hacer que las cosas se lleven a cabo. El liderazgo transformacional se levanta por encima del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño del subordinado que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional exclusivamente. Más aún, el liderazgo transformacional es más que el carisma. "El líder puramente carismático puede querer que sus subalternos adopten su carismática visión del mundo y que no vayan más allá; el líder transformacional intentará infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista los establecidos, sino eventualmente los establecidos por el líder".

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora.

Diversos estudios encontraron, a todo nivel, que los líderes transformacionales son evaluados como más efectivos que sus contrapartes transaccionales. En suma, la evidencia general indica que el liderazgo transformacional comparado con el transaccional está más estrechamente correlacionado con índices de rotación más bajos, mayor productividad y más alta satisfacción de los empleados.