



EL LIDERAZGO: DIVERSAS PERSPECTIVAS Y DESARROLLOS RECIENTES

La capacidad de llegar a la gente de una manera que trasciende lo intelectual y racional es la marca de un gran líder. Los buenos orientadores nos inspiran y los resultados son satisfactorios.

Estas herramientas son guías, no reglas rígidas. En efecto, cada persona tiene que desarrollar su propio estilo de liderazgo.

Los grandes líderes tienen empatía y tienen la capacidad de 'leer' las necesidades de las personas y sus deseos. Esto les permite hablar sobre estas necesidades y, en caso de ser posible, satisfacerlas. Cuando los colaboradores sienten que son comprendidos, establecen un enlace o conexión con la otra parte. Y algunos aspectos:

1. El aprendizaje continuo.

Los buenos líderes no caen en la auto-complacencia. Son conscientes de que no tienen todas las respuestas a todas las preguntas y no andan preocupados por aparentar que lo saben todo. La curiosidad y el deseo insaciable de hacer algo mejor es la marca de un gran líder.

2. Contextualizar.

Los grandes líderes responden a cada desafío con una mirada fresca. Ellos saben que lo que funcionó en una situación puede ser inútil en otra. Antes de actuar, buscan entender en profundidad los aspectos que definen una situación y adaptan sus acciones en coherencia con ello.

3. Lideran el juego.

El liderazgo no se trata de controlar cada aspecto del proceso. De hecho, los grandes líderes inspiran a los demás y luego tratan de salir del camino para que sus colaboradores puedan hacer su trabajo. Todo consiste en influenciar, apoyar y orientar, mas no controlar.

4. Honestidad.

Los buenos líderes muestran su verdadero yo. Son auténticos. Si el líder tiene una reputación basada en su honestidad, le resultará mucho más fácil darles malas noticias a sus trabajadores y enfrentar retos difíciles con todos ellos.

5. Amabilidad y respeto.

La ignorancia y la arrogancia asesinan el liderazgo. También son una señal de inseguridad. Tratar a todos con respeto es necesario para establecer un estilo de liderazgo. La bondad supone un respaldo.

5. Amabilidad y respeto.

La ignorancia y la arrogancia asesinan el liderazgo. También son una señal de inseguridad. Tratar a todos con respeto es necesario para establecer un estilo de liderazgo. La bondad supone un respaldo.

6. Colaboración.

Esto es parte integral de los equipos de trabajo. Cuando la colaboración es sólida, los resultados pueden llegar a ser asombrosos. Esto hace posible comunicar mejor las estrategias, los objetivos y retos.

7. Asociación.

Los líderes podrían averiguar cuáles son las metas profesionales de sus empleados y luego hacer lo posible para ayudarles a llegar a ellas. Incluso si eso significa que dentro de cierto tiempo algunos de esos trabajadores tendrán que marcharse de la organización. Sin duda, el líder logrará contar con empleados felices y productivos



PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Cabe preguntarse si ocupar un puesto de responsabilidad equivale de forma automática a convertirse en líder. Hay autores que sostienen que dirección y liderazgo son conceptos diferentes. La misión del directivo o manager sería mantener la consistencia y el orden dentro de la organización. Su función principal sería planificar las actividades que deben realizarse y controlar que se cumplen los objetivos previstos. Por su parte, la principal función del líder sería promover el cambio dentro de la organización motivando al grupo para ese cambio construyendo una visión de futuro.

No obstante, aunque la distinción entre líder y directivo es posible en teoría, en la práctica las funciones y conductas de líderes y directivos se solapan en muchas ocasiones y ambos ejercen influencia sobre los miembros del grupo. Por ello, aquí consideraremos líderes a todas las personas que ocupan puestos de responsabilidad en un grupo u organización. La distinción entre el liderazgo enfocado al cambio y el liderazgo enfocado al mantenimiento de la situación es clave en una de las teorías más en boga actualmente: la Teoría del liderazgo transformacional.

El Enfoque Del Rasgo

El enfoque del rasgo busca conocer las características que diferencian a líderes y seguidores. Sostiene que los líderes poseen una serie de rasgos y características que los diferencian de los seguidores. Sin embargo, a partir de una revisión de una serie de trabajos realizados hasta entonces, concluyó que no es posible encontrar rasgos específicos que diferencien a líderes y no líderes en todas las situaciones. Pero revisiones posteriores matizan esa conclusión, concretamente tres aspectos:

- Parece existir cierto número de rasgos que diferencian consistentemente a los líderes de aquellos que no lo son. Son energía física, inteligencia mayor que la media de sus seguidores, autoconfianza y motivación de logro y poder.
- Los rasgos tienen mayor influencia sobre las conductas de los líderes cuando las características de la situación permiten la expresión de las disposiciones individuales. Cuando existen fuertes normas o recompensas/castigos asociados a determinadas conductas, la situación, más que los rasgos, determinarán las conductas del líder.
- Los efectos de los rasgos sobre la conducta y la efectividad del líder aumentan cuando dichos rasgos son relevantes para la situación en la que el líder se desenvuelve.

El Enfoque De Los Estilos De Liderazgo

El enfoque de los estilos de liderazgo centra su interés en analizar las conductas de los líderes, sobre todo aquellas que los hacen eficaces. Se centra en establecer una tipología de las conductas de liderazgo. *Interesa determinar qué hacen los líderes y qué consecuencias tienen esas conductas sobre los miembros del grupo.*

Este tipo de enfoque se encuentran sobre los efectos del liderazgo democrático y autocrático en grupos de estudios para niños en los que se analizaba la influencia de que el líder adoptase posiciones de líder democrático, líder autocrático y "laissez-faire". Se encontró que en el grupo autocrático en comparación con el democrático existía una menor actitud cooperativa, una mayor hostilidad entre los miembros del grupo y una mayor sumisión al líder. Por su parte en la condición "laissez-faire" se hacía menos trabajo y de peor calidad que en la condición democrática, aunque no se generaba tanta agresividad como bajo el liderazgo autocrático.

Enfoques Centrados En Los Seguidores: Teorías Implícitas De Liderazgo

Las personas poseen sus propias teorías implícitas acerca del liderazgo que le señalan cuáles son las



características de los líderes y cuáles deben ser sus conductas. Se sostiene que las teorías implícitas de liderazgo reflejan la estructura y el contenido de las categorías usadas para distinguir a los líderes de aquellos que no lo son. Según este modelo el liderazgo es una categoría cognitiva organizada jerárquicamente en tres niveles.

En el nivel supraordinal (el más general) el perceptor hace una simple distinción dicotómica entre líderes y no líderes. En el nivel básico los perceptores clasifican a la persona estímulo en una de las diversas categorías de liderazgo existentes (líder político, líder religioso...). Esta categorización se realiza comparando a la persona estímulo con el mejor ejemplo de la categoría o prototipo. Y en el nivel subordinado se tienen en cuenta las diferencias concretas dentro de una categoría. Ej: dentro de la categoría "líder político" la distinción entre "líder conservador" y "líder liberal".

El ajuste entre las conductas del líder y las teorías implícitas acerca del liderazgo que

tienen sus seguidores determina en gran medida la percepción y valoración de las conductas del líder y el reconocimiento del status y los privilegios del líder. Las personas en general y los seguidores de un líder en particular utilizan teorías implícitas acerca de lo que es el liderazgo y esas teorías influyen en las percepciones de las conductas de los líderes reales.

El Liderazgo Como Proceso De Influencia: La Teoría Del Crédito Idiosincrático

El autor que más ha subrayado el carácter procesual del liderazgo ha sido Hollander. Para él el liderazgo es una relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los fines grupales. Esta relación se construye a lo largo del tiempo e implica intercambio por ambas partes, de forma que el líder proporciona recursos para lograr los fines del grupo y el grupo, a cambio, le proporciona status, reconocimiento e incrementa la influencia que está dispuesto a aceptar por parte del líder. Se subrayan dos aspectos:

- El liderazgo no es algo estático sino un proceso interactivo que se va construyendo a lo largo del tiempo.
- No es un proceso unidireccional, sino que implica un intercambio de influencia entre líderes y seguidores.

La teoría del crédito idiosincrático recoge estas ideas y trata de explicar cómo la influencia de los líderes varía a lo largo del tiempo y bajo qué circunstancias el grupo tolera que el líder se desvíe de la norma. A medida que el líder demuestra su eficacia y su aceptación de las normas de grupo, va

ganando crédito a los ojos de sus seguidores. Esto le otorga mayor status, aumenta su capacidad de influir y le otorga cierta independencia de las normas grupales.

El origen de la autoridad del líder es un factor que determina el grado de influencia y aceptación del líder. Los líderes elegidos son percibidos como más sensibles a las necesidades de los seguidores, más interesados por las tareas grupales y más competentes que los líderes designados por una autoridad externa. El apoyo de los miembros del grupo para el líder elegido depende de su competencia y del éxito de su actividad. Sin embargo, en el caso del líder designado, el apoyo depende sólo de uno de esos factores: competencia o éxito.

El Liderazgo En El Contexto De Las Relaciones Intergrupales

Los grupos no están nunca aislados, sino que mantienen relaciones con otros grupos presentes en su entorno. Estas relaciones determinan en gran medida los procesos intragrupales, incluido el liderazgo. Un estudio llevado a cabo con niños en un campamento de verano que la realización de actividades competitivas por parte de distintos grupos aumenta la cohesión grupal y hacía que los miembros más decididos pasaran a ocupar posiciones de liderazgo. Este hecho se observa en todo tipo de grupos.

La perspectiva intergrupar adoptada por la Teoría de la identidad social y por la Teoría de la categorización del yo sostiene que un análisis completo del liderazgo debe comprender no sólo al líder y a su grupo sino también a los líderes y grupos con los que se relaciona. Desde este punto de vista, cuando las personas se categorizan como miembros de un grupo tienden a percibirse semejantes entre sí y diferentes a los miembros de otros grupos. La persona que más influencia ejerce en un grupo, el líder, será aquella que mejor encarne los valores, creencias y actitudes del grupo en un momento dado, es decir, será su miembro más prototípico.

La predicción central desde la Teoría de la identidad social es que cuanto más se identifican las personas con su grupo, más influida estará la evaluación del líder por su prototipicidad y más probable será que los miembros prototípicos emerjan como líderes y que sean percibidos como más eficaces. Sin embargo, la prototipicidad de un líder no es algo estático, sino que puede variar según los objetivos que el grupo persiga y según el tipo de relación que se establezca con otros grupos. En una situación en la que se requiere negociar tal tipo de líder deja de ser prototípico y probablemente pierda el apoyo de sus seguidores. No obstante, los líderes tienen cierta capacidad de maniobra, ya que pueden influir en la opinión pública.

Por otra parte, el echar las culpas de la situación a los diversos exogrupos también es una estrategia muy utilizada por los líderes políticos para aumentar la cohesión grupal y la identificación de sus seguidores con ellos.

DESARROLLOS RECIENTES EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

El Liderazgo Transformacional Y Carismático

El liderazgo carismático ha sido objeto de interés por parte de los científicos sociales. Sin embargo, debido a sus connotaciones místicas y a la dificultad para operacionalizar el concepto, el estudio del liderazgo carismático no fue abordado por la psicología científica hasta comienzos de los años 80. De este modo, hasta ese momento no se había estudiado una faceta importante del liderazgo: la que caracteriza a aquellos líderes que producen mayores efectos en sus seguidores y en la sociedad. La perspectiva del liderazgo carismático más elaborada y que ha recibido mayor contrastación empírica es el Modelo del liderazgo transformacional de Bass.

El liderazgo transformacional (b. M. Bass, 1985)

Según Bass sostiene que hay dos tipos de liderazgo. Por una parte, el liderazgo transaccional, que está basado en el intercambio de recompensas entre líder y seguidores. Por otro, el liderazgo transformacional, donde los líderes a través de su influencia personal consiguen efectos extraordinarios en sus seguidores. El liderazgo transaccional, cuando es correctamente aplicado, produce efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes producen cambios radicales en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores.

Para explicar estos efectos se hace necesario recurrir al liderazgo transformacional. El líder transformacional es capaz de hacer que los subordinados trasciendan su propio interés en beneficio del grupo y de alterar la jerarquía de necesidades del seguidor. Es capaz de conseguir importantes cambios en los valores, creencias y actitudes de sus seguidores y un incremento excepcional en su rendimiento. Bass operacionaliza su modelo a través de un cuestionario (M.L.Q.) que permite medir los dos tipos de liderazgo. El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro factores:

| 1. Carisma | 2. Inspiración. | 3. Estimulación intelectual. | 4. Consideración individualizada. |
|---|--|---|---|
| Es el factor más importante. Está relacionado con la identificación que el líder consigue despertar en sus seguidores. Se refiere a la identificación con el líder. Se mide con ítems como "va más allá de su propio interés en beneficio del grupo". | Está relacionado con la capacidad del líder para motivar o ilusionar a sus seguidores acerca de la importancia de alcanzar la visión o misión propuesta. Se refiere a la identificación con la visión o proyecto que el líder propone. | . Capacidad del líder para hacer que sus subordinados utilicen su propia inteligencia y sus habilidades creativas para resolver los problemas que puedan presentarse. | Capacidad del líder para ayudar y aconsejar a cada subordinado de forma individual. |

Estos cuatro factores son independientes y puede haber líderes que manejen en mayor medida un tipo de conductas que otras. Una de las principales diferencias entre el liderazgo carismático y el transformacional es que el primero puede producir efectos muy negativos en los seguidores. Por el contrario, cuando la identificación con el líder y con la visión, propias del liderazgo carismático, se complementan con la estimulación intelectual y con la consideración individualizada, propias del liderazgo transformacional. Los efectos son siempre positivos.

El liderazgo transaccional o de intercambio está compuesto por tres factores:

1. Recompensa contingente. Los líderes altos en este factor recompensan a los subordinados por la labor bien hecha. Además, especifican claramente las recompensas que se recibirán por cada trabajo realizado.
2. Dirección por excepción activa. Señala a los líderes que están pendientes de la actuación de sus subordinados para corregir los fallos. Se mide con ítems como "Concentra su atención en los errores, quejas y fallos".
3. Dirección por excepción pasiva. Los líderes altos en este factor sólo intervienen cuando las cosas van mal. Un ítem es "Evita intervenir hasta que los problemas son serios".

El cuestionario MLQ de Bass mide el liderazgo transformacional y el transaccional y otras conductas propias de los líderes o directivos que evitan la responsabilidad. Este tercer factor se denomina "laissez-faire". Está representado por ítems como "Evita tomar decisiones" o "está ausente cuando se le necesita".

El MLQ ha demostrado tener una buena fiabilidad y validez. En general, los resultados apoyan de forma consistente las hipótesis de Bass: los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y satisfacción de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas. Los líderes que peores resultados obtienen son los que no lideran: los altos en "laissez-faire". Cabe atribuir a esta teoría el mérito de hacer una clara distinción entre el liderazgo de bajo nivel, basado en el intercambio, y el liderazgo de alto nivel que produce cambios importantes en los seguidores y en la organización.



MLQ

A pesar de su importante base empírica nos encontramos con fuertes críticas. Una es que las altas correlaciones encontradas entre los factores transformacionales cuestionan la utilidad de esta división e indicarían la necesidad de una mejor fundamentación teórica de dichos factores. Otra es que los procesos de influencia por los que los líderes transformacionales consiguen sus efectos no quedan suficientemente explicados en la teoría y deberían ser investigados en mayor profundidad. Y por último, el liderazgo transformacional no presta suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo, lo que supone en cierta medida una vuelta a las teorías del liderazgo centradas en el líder.

El Liderazgo Transcultural

El liderazgo es un fenómeno universal, pero los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder y a sus metas y a la percepción que los seguidores tienen acerca de sus líderes. Es importante conocer si determinados estilos de liderazgo que tienen éxito en una determinada cultura son aplicables en otras naciones o culturas. Hofstede encontró cuatro dimensiones que sirven para *caracterizar* a las diferentes culturas y para establecer comparaciones entre ellas:

| | |
|--|--|
| 1. Distancia de poder. Grado en que los miembros de una organización o sociedad esperan y aceptan una distribución desigual del poder. Cabe suponer que un líder autoritario en una sociedad con baja distancia de poder despertaría el rechazo de sus subordinados. Por el contrario, en una sociedad con alta distancia de poder un líder poco directivo sería percibido como débil e ineficaz. | 2. Individualismo/colectivismo. El individualismo es propio de las sociedades en las que los lazos entre las personas son débiles. El colectivismo es propio de sociedades en las que las personas están integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen, pidiendo a cambio una lealtad incuestionable. Cabe esperar dentro de una cultura colectivista que un líder centrado en la tarea tenga dificultades. También tendría problemas en una sociedad individualista un líder centrado en la relación. |
| 3. Masculinidad/femineidad. En las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos. Se espera que los hombres sean asertivos, duros y que se centren en el éxito material. Se espera que las mujeres sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida. En las sociedades femeninas ambos roles se solaparían en gran medida. Hofstede afirma que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. En las sociedades masculinas el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y toma las decisiones por sí mismo, sin consultar al grupo. En las sociedades femeninas el líder ideal es más intuitivo que racional y busca el consenso. | 4. Evitación de incertidumbre. Grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o miedo a situaciones desconocidas. En países con alta evitación de incertidumbre existe necesidad emocional de leyes que regulen la actuación en cada momento. En países con baja evitación existe gran rechazo hacia las reglas formales. Cabría esperar que en una cultura con alta evitación de incertidumbre se demande un líder directivo. En una cultura de este tipo se esperaría que el líder diga en cada momento lo que se debe hacer, puesto que en caso contrario se generaría una gran ansiedad. Por el contrario, en los países con baja evitación de incertidumbre un liderazgo demasiado directivo despertaría una fuerte resistencia puesto que la gente espera participar en las decisiones y se siente proclive a asumir responsabilidades. |

Actualmente existe un importante proyecto internacional "Proyecto Globe" que trata de desarrollar una teoría del liderazgo transcultural que permita comprender y predecir el impacto de variables culturales específicas sobre el liderazgo y otras variables organizacionales.

Liderazgo Y Género

Las mujeres encuentran más barreras y dificultades que los hombres para ocupar puestos de responsabilidad. No existe acuerdo total entre los autores a la hora de determinar si hombres y mujeres adoptan estilos de liderazgo diferentes. En un metaanálisis que recoge los resultados de 136 estudios que investigan diferencias de género en el liderazgo, se encontró que en contextos de laboratorio existe una percepción estereotipada del liderazgo de género: se percibe a las mujeres más orientadas hacia las relaciones y a los hombres más orientados hacia la tarea. En contextos organizacionales, sin embargo, estas diferencias desaparecían.

En otra investigación se encontró que las mujeres puntuaban más alto en los factores de liderazgo transformacional "carisma", "inspiración" y "consideración individualizada" y también en el factor transaccional "recompensa contingente". Los hombres puntuaban más alto en "dirección por excepción" y en "laissez-faire".

En otras investigaciones los resultados no son tan claros. Esta ambigüedad de los resultados se puede deber a la importancia del contexto social en que se ejerce el liderazgo. Así en organizaciones tradicionales (burocráticas, rígidas y marcadamente masculinas) las diferencias de género se enmascaran debido a que las mujeres se adaptan a las normas y expectativas masculinas dominantes en este tipo de organizaciones. Por el contrario, en organizaciones no tradicionales las mujeres serían libres de exhibir su verdadero estilo de liderazgo. Lo que sí parece claro es que las mujeres no son menos eficaces que los hombres a la hora de ejercer el liderazgo.