Teorías sobre Liderazgo

TEORÍA DE RASGOS

Una vez estudiado qué es el liderazgo y conocido varios aspectos sobre él, vamos a ver algunas formas de comportamiento característico mostrado por las personas catalogadas como líderes, propuestas por diferentes autores. Son muy interesantes; analízalas y probablemente descubras que eres un líder.

Está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos. Según sus exponentes, determinados individuos poseen una combinación de elementos que los identifican y orientan a ser líderes potenciales. De acuerdo con lo anterior, un líder debe poseer las características siguientes:

- Inteligencia
- Decisión
- Sentido de percepción
- Autoconfianza
- Confianza proyectada

Por su parte, autores como Idalberto Chiavenato identifican estos rasgos:

- *Físicos*. Peso, apariencia y energía.
- *Intelectuales*. Agresividad, entusiasmo, autoconfianza y adaptabilidad.
- *Sociales.* Habilidades administrativas e interpersonales, y cooperación.
- *Relacionados con la tarea*. Persistencia, iniciativa e impulso de realización.

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad los cuales permiten a las personas ser efectivos líderes. Hoy sabemos que los líderes no nacen

Teorías sobre Liderazgo

con la predisposición para serlo, pues gran parte de los rasgos caracterizadores de una persona no son innatos, sino adquiridos; es decir, aprendidos.

Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas. Sus conclusiones son las conocidas como la Teoría de los Rasgos: son personas carismáticas, entusiastas, con ángel, inteligentes, valerosas o audaces. El problema es que los rasgos encontrados no son aplicables a todos los gerentes de éxito.

Ghiselli investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. Entre estas características se incluyen las siguientes:

- ***Inteligencia.*** El nivel de inteligencia es un buen indicador de la probabilidad de éxito.

- ***Habilidad de supervisión.*** Utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras indicadas por las exigencias particulares de la situación.

- ***Iniciativa***. Se compone de dos factores: el primero es el comportamiento reflejando la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Teorías sobre Liderazgo

- ***Seguridad en sí mismo***. Indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan.

- ***Autopercepción del nivel ocupacional.*** Refleja el grado en el cual una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado status y una alta posición socioeconómica. Y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos comúnmente adjudicados para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

TEORÍAS CONDUCTUALES

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo, la investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento o conducta, o estilos de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos y sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Los modelos conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Es decir, son un conjunto de teorías conductistas del liderazgo proponiendo que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Hace unos años, Robert Bales llamó la atención con un estudio ratificando un supuesto básico de las teorías del comportamiento; "los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo", y una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Teorías sobre Liderazgo

Se reconoce, generalmente, que el interés por la tarea y el interés por las personas tampoco se excluye mutuamente. Y esto lleva a considerar lo ideal: un líder debe combinar ambas orientaciones. No obstante, esto no siempre sucede, lo cual da lugar a varios estilos de liderazgo. Los planteados por distintos autores, los clasifican en cualquiera de los siguientes pares opuestos:

- Líderes estructurados y considerados.
- Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
- Líderes rigurosos y generales.
- Líderes autoritarios y democráticos.

Podemos decir que básicamente representan dos estilos diferentes de liderazgo:

- El enfocado en la producción.
- El enfocado en la gente.

TEORÍA DE CONTINGENCIA

Fred E. Fiedler, autor de este modelo, sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por su personalidad, sino también por factores de carácter situacional y su interacción con otros líderes y miembros del grupo. Asimismo, elaboró la escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, y encontró lo siguiente:

Las personas con CMA bajo (describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos) se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.

Las personas con CMA alto (describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos) suelen centrarse en las relaciones; es decir, se ocupan especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

Según este modelo, el eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control, cada una de las cuales representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. Y en el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes tanto de baja CMA (línea de puntos) como de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

Cuando hay un alto grado de control, se cree que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). En condiciones de control moderado, se predice un mayor desempeño de los líderes enfocados a las relaciones interpersonales. Se piensa que también que los líderes de baja CMA serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.

ENFOQUES EMERGENTES DEL LIDERAZGO

La teoría de la atribución del liderazgo

- Se relaciona con la percepción.
- Su base está en las atribuciones que las personas hacen acerca del líder.
- Los individuos tienden a considerar las características de los líderes efectivos.

La teoría del liderazgo carismático

Las personas que trabajan para este tipo de líderes generalmente efectúan un esfuerzo adicional en el trabajo por el mismo agrado que sienten por ellos. Esta teoría se basa en que el carisma del líder determina el nivel de esfuerzo del subordinado. Características de los líderes carismáticos:

- Orientan al cambio.
- Establecen metas ideales.
- Se centran en el bienestar de las personas.

Teorías sobre Liderazgo

Liderazgo transaccional

Reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y la manera en cómo podrán satisfacerse a cambio de que cumplan los objetivos establecidos. A cambio, los integrantes del grupo reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Se caracterizan porque se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la empresa trabaje eficientemente y sin problemas.

- Motivar a los empleados.
- Aclara las tareas y los roles de su personal para llegar a las metas.
- Aclarar las recompensas.

Liderazgo transformacional

Se centra en "transformar" a otros para ayudarse mutuamente a mirar por los demás, a estar alentándolos permanentemente y reconociendo la labor de sus subordinados, aumentándoles la motivación, moral y el rendimiento de su grupo de trabajo. Sus características son:

- Busca cambiar las percepciones de sus empleados para alcanzar un esfuerzo adicional.
- Persuadir a la gente de su grupo para hacerlos sentir más de lo que ellos consideran ser.
- Modifica aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de su gente.

Se basa en la teoría de las expectativas:

- Moviliza necesidades de orden superior.
- Afecta el valor de las recompensas.
- Eleva expectativas.

Teorías sobre Liderazgo

Características de los líderes transformacionales

- Carismáticos.
- Interés por los subordinados: elogios, reconocimiento, gratificaciones, viajes, palmaditas de espalda, etc.

Clasificación de los líderes

Autocrático: primero toma decisiones y luego las anuncia al grupo.

Democrático: solicita opinión para tomar decisiones.

Liberal: conduce a actitudes negativas, no toma decisiones, hace que decrezca el rendimiento y está de parte de la empresa.

Pos heroico: señala el camino para que la gente triunfe y les da el crédito que merecen por su trabajo.

TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección. La distinción entre liderazgo y dirección es importante. El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre esta. El liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales. El liderazgo es *"el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación"* Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99).

Cada líder puede tener un estilo, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

El Liderazgo Situacional no solo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado.

La idea fundamental de esta teoría es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación.

Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta y por medio de la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional.

Fundamentos y Conceptos

Comportamiento de Tarea y de Relación:

Las denominaciones que se dieron a esas dimensiones fueron:

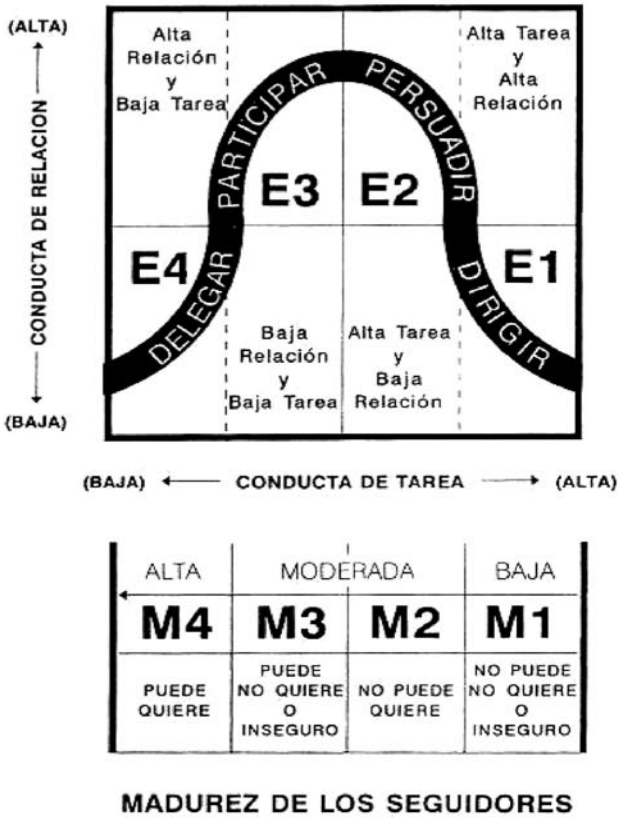
- Autocrático y democrático.
- Autoritario e igualitario.
- Orientado a la producción y al empleado.
- Instrumental y expresivo.
- Logro de metas y mantenimiento de grupo.

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones a las que llaman "comportamiento de tarea" y "comportamiento de relación". Por comportamiento de tarea se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores.

Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder

A partir de las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, cada una presentada de forma dicotómica (alta o baja) y en unos ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos ya mencionados:

Teorías sobre Liderazgo



- **E1 (Dirigir):** se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño

- **E2 (Persuadir):** se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones

- **E3 (Participar):** se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones

- **E4 (Delegar):** es el que muestra un líder cuando, tanto el comportamiento de tarea como el de relación, están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

Concepto de Madurez

La variable madurez en la Teoría del liderazgo situacional se mide solo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente. El grupo podría ser homogéneo o no en su nivel de madurez. La madurez del subordinado incluye dos componentes:

a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea y se puede identificar como la capacidad.

b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto y se puede asimilar a la disposición o motivación.

La madurez del seguidor se divide en cuatro niveles:

- M1 o madurez baja: implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas.
- M2 o madurez de baja a moderada: significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta.
- M3 o madurez de moderada a alta: es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación.
- M4 o madurez: el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación.

Efectividad como Ajuste entre el Estilo y la Situación

La madurez del seguidor es la variable situacional, ya que determinará la efectividad del liderazgo a partir de su interacción con mayor o menor comportamiento de tarea y mayor o menor comportamiento de relación. Así, a cada nivel de madurez le corresponde un estilo de liderazgo concreto (M1 -> E1, M2 -> E2, M3 -> E3 y M4 -> E4).

En 1988, Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo, señalando no solo cuál es el mejor estilo para un determinado nivel de madurez, sino cuáles son el segundo mejor, el tercero mejor y el peor estilo. Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor.

Técnicas de Modificación del Comportamiento

Un aspecto inherente a la situación es su carácter cambiante. Desde la TLS se debe dar respuesta también a la situación en la que la madurez de los subordinados pueda experimentar avances o retrocesos.

La clave para conseguir el cambio en los subordinados es reforzar, mediante aproximaciones sucesivas, el comportamiento que se acerca a las expectativas del supervisor de alcanzar un buen desempeño. El cambio debe ser gradual, como

resultado de un crecimiento planeado y mediante la creación de una confianza y respeto mutuos.

Hersey y Blanchard (1982) señalaron que, para intentar ayudar a una persona o a un grupo a madurar –y conseguir de este modo que asuma cada vez más responsabilidad para desempeñar una tarea específica–, "el líder debe, en primer lugar, decir al/a los seguidor(es) y enseñarle(s) qué hacer; segundo, delegar *alguna* responsabilidad (no demasiada, o podría fracasar); y tercero, recompensar tan pronto como sea posible en la dirección deseada" (p. 202). Expresamente remiten a esta forma de modificación del comportamiento como aproximaciones sucesivas con reforzamiento positivo.

Percepción del Poder

En la teoría del liderazgo situacional se introducen siete bases de poder (coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa). Cinco de ellas fueron adaptadas desde la propuesta de French y Raven (1959), el poder de información fue introducido por Raven y Kruglanski (1975) y el poder de conexión fue una aportación original de Hersey y Blanchard.

"La madurez del seguidor no solo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento".

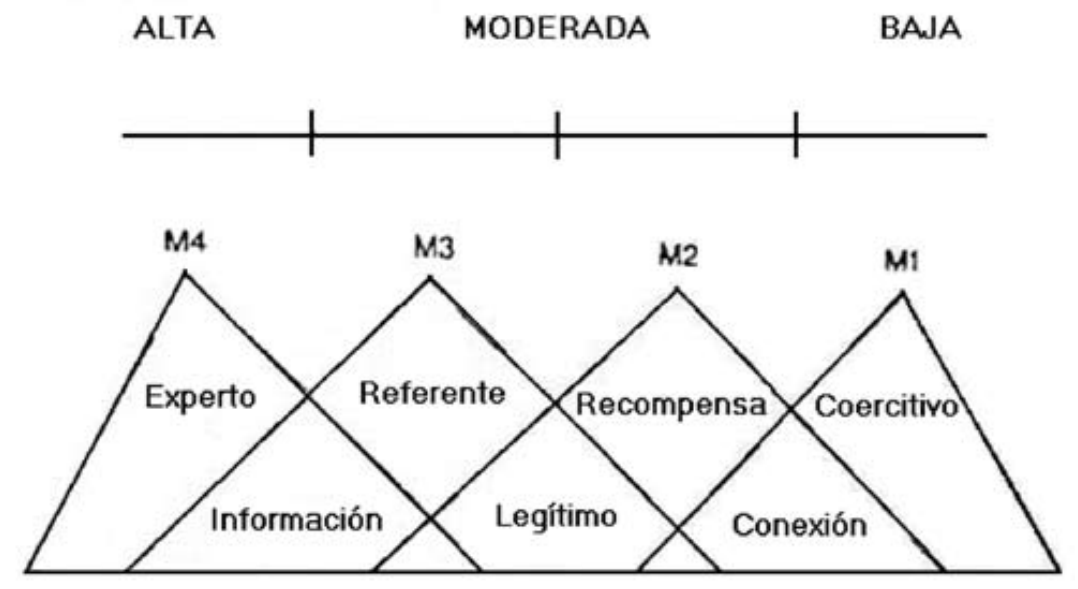


Figura 2. Bases de poder prescritas para distintos niveles de madurez

REFERENCIA:

Emilio. S &- Andrés. B (2010) 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión Revista Latinoamericana de Psicología recuperada el día 2 de septiembre de 2015 través de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-05342010000100003&script=sci_arttext

Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Ecoe ediciones.

Hernández, A. (2012) Apuntes de la Materia de Fundamentos de Administración del primer semestre Facultad de Mercadotecnia Universidad Autónoma de Coahuila