

Teorías sobre Liderazgo

TEORÍA DE RASGOS

Una vez estudiado qué es el liderazgo y conocidos varios aspectos sobre él, vamos a ver algunas formas de comportamiento característico mostrado por las personas catalogadas como líderes, propuestas por diferentes autores. Vamos a conocerlas, 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 se debe poseer las características siguientes:

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

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

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

Teorías sobre Liderazgo

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 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 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:

- Ω Inteligencia. El nivel de inteligencia es un buen indicador de la probabilidad de éxito.
- Ω Habilidad de supervisión. Utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras indicadas por las exigencias particulares de la situación.
- Ω 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.
- Ω Seguridad en sí mismo. Indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan.
- Ω Auto-percepción 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.

Teorías sobre Liderazgo

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.

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. Desde los planteados por distintos autores, que 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.

Teorías sobre Liderazgo

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 sólo 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:

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

B. 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.

Ya hemos revisado algunas teorías sobre liderazgo, pero existen otras formas u ópticas diferentes que nos permiten clasificar al liderazgo de una manera diferente, veámoslas:

Teorías sobre Liderazgo

ENFOQUES EMERGENTES DEL LIDERAZGO

La teoría de la atribución del liderazgo

- Ω Se relaciona con la percepción.
- Ω Su base está en las atribuciones que las personas hacen acerca del líder.
- Ω 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.

- Ω Características de los líderes carismáticos:
 - ≡ Orientan al cambio.
 - ≡ Establecen metas ideales.
 - ≡ Se centran en el bienestar de las personas.

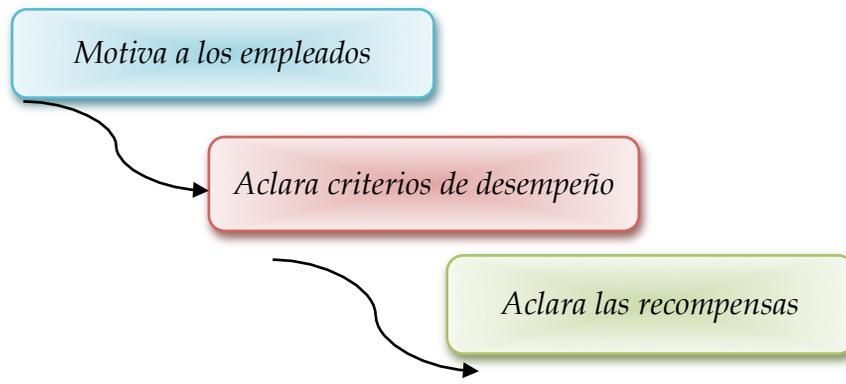
Liderazgo transaccional

Reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y la manera de 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.

- Ω Aclara las tareas y los roles de su personal para llegar a las metas
- Ω Se basa en la teoría de las expectativas:

Teorías sobre Liderazgo

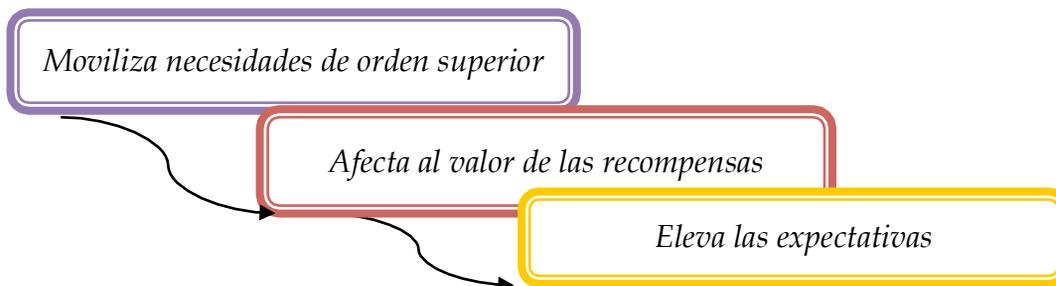


Liderazgo transformacional

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:

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

Se basa en la teoría de las expectativas:



Teorías sobre Liderazgo

Características de los líderes transformacionales:

- Ω Carismáticos.
- Ω 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.

REFERENCIA:

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