

2. MODELOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO

Objetivo Particular: Al término del tema, el participante describirá las diferentes teorías de liderazgo de acuerdo a los autores.

En el estudio de las teorías de liderazgo se pasó de modelos estáticos basados en los rasgos psicológicos de los líderes a modelos situacionales que tienen en cuenta el ambiente y la persona. A finales de los ochenta y principios de los noventa los estudios como los de Lord y Maher (1991) dan importancia al análisis del procesamiento de la información, y de los rasgos de la personalidad, para concluir que los líderes como los seguidores tienen un estereotipo de lo que son las conductas de los líderes. Estas consisten en un conjunto de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. (Castro, A y Lupano, M.C., 2008).

2.1 Modelo de los rasgos

La teoría de los rasgos adquiere fuerza en la segunda mitad del siglo XX. Uno de sus principales autores, John Gardner exsecretario de Salud, Educación y Bienestar Social de Estados Unidos y profesor de la Universidad de Stanford sostiene que las cualidades para un líder son las siguientes:

1. “Vitalidad física y energía.
2. Inteligencia y juicio orientado a la acción.
3. Deseos de aceptar responsabilidades.
4. Competencias en las tareas.
5. Comprensión de los seguidores y sus necesidades.
6. Habilidad para tratar a las personas.
7. Necesidad de realizarse.
8. Habilidad para motivar a las personas.
9. Valor y resolución.
10. Honradez.
11. Determinación.
12. Seguridad en sí mismo.
13. Asertividad.
14. Adaptabilidad/flexibilidad.” (Etling, Ailen. 2006)

Otro autor es James M.Kouzes y Barry Z. Posner. En su libro *The leadership Challenge*, establecen que los valores más buscados por los superiores en un líder son cuatro: integridad, visión de futuro, inspiración y competencia. Otras cualidades preferidas son: energía, altura, capacidad cognoscitiva general y en menor medida las habilidades técnicas

particulares y conocimientos sobre la tarea de un grupo. (Etling, Ailen. 2006)

2.2 Modelo Conductual

Esta corriente considera que lo que impacta del líder a sus seguidores son los comportamientos, más que las características personales. Los principales estudios que sustentan este modelo son:

- a) la Ohio State University que analizó los efectos de dos dimensiones de la conducta del líder: consideración y estructuración inicial. La primera dimensión mencionada requiere de que el líder tenga conciencia y sensibilidad acerca de los intereses, sentimientos e ideas de los integrantes de su grupo. Cuando el grado de consideración hacia los subordinados es alta por parte del líder, éste generalmente se presenta amistoso, con una comunicación abierta, prefiere el trabajo en equipo y se preocupa por el bienestar de los demás. La segunda dimensión implica una cuidadosa atención en las tareas y metas. Los líderes que gozan de una estructuración inicial alta generalmente dan instrucciones y señalan fechas límites precisas y explícitas de terminación de las tareas.
- b) Los de la University of Michigan, los cuales concluyen que el comportamiento de los líderes puede dividirse en dos: el centrado en el trabajo y el enfocado a los empleados. Ésta última conducta lleva a mayor eficacia en el trabajo.
- c) La rejilla administrativa surge de los estudios anteriores; la desarrollaron Robert Blake y Jane Mouton quienes establecieron en forma gráfica las características de los líderes a partir de las dimensiones estudiadas en dichas investigaciones.

2.3 Modelo Situacional

El liderazgo situacional estudia tres elementos: el líder, el seguidor (que nosotros preferimos llamar colaborador) y la situación en sí. De ahí que las teorías situacionales estudien los aspectos conductuales del liderazgo. Para Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard: “El liderazgo situacional se fundamenta en la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica”. En este caso se entiende por dimensión: el aspecto del modelo que tiene como característica la capacidad de asumir diferentes valores, tanto cuantitativos como cualitativos

. Los autores de este modelo, más reconocidos son:

a) House, con la teoría Camino-Meta, que se centra en la motivación y su relación con los tres elementos mencionados. Por ejemplo, los líderes tienen éxito cuando logran motivar a sus seguidores, de ahí que una de las tareas fundamentales del líder es motivarlos. Para ello debe tener en cuenta los siguientes factores en los seguidores::

1. Su punto de vista
2. Eficacia
3. Expectativas
4. Equidad en las recompensas.
5. Especificar las funciones.

b) Chemers y Ayman (1993) que señalan que un liderazgo efectivo depende de la interacción de las cualidades del líder con las demandas de la situación. Fiedler (1993) el cual sostiene que las acciones de los grupos o de la organización dependen no sólo del líder, sino de la situación.

c) Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard seleccionan cuatro estilos de liderazgo situacional:

1) El directivo: que se caracteriza por dirigir altamente la tarea y estimular poco la conducta de relación. Asigna tareas y trabaja muy estrechamente con el colaborador. En general es un experto en determinada área, programa y guía la ejecución. Él toma las decisiones. Este estilo de liderazgo es bueno para grupos con bajo nivel de competencia, compromiso y motivación hacia las tareas.

2) El tutorial o de apoyo: hay una tendencia a dirigir la tarea y estimula mucho la relación. Además fundamenta las actividades que manda realizar, pide sugerencias y fomenta el desarrollo de las personas. Este estilo es adecuado con grupos con poca habilidad, pero muy motivados.

3) El participativo se caracteriza por un comportamiento bajo hacia la tarea y ser un gran motivador. Apoya y estimula los esfuerzos de sus seguidores en relación a la tarea. Este tipo de liderazgo es adecuado con grupos que tienen las habilidades, pero poco motivados para utilizarlas.

4) El estilo delegativo: el líder se caracteriza por un bajo comportamiento hacia la tarea y la relación. Éstas las realiza principalmente el grupo, el cual tiene la responsabilidad de su propio desempeño, de la toma de decisiones y de la solución de los problemas. Este estilo de liderazgo es bueno cuando se trabaja con grupos maduros, con alto nivel de capacidad y motivación. (Gorrochotegui, Alfredo.1997)

2.4 Modelo atributivo

Lord y Maher (1991) apoyan la teoría de que el liderazgo es un proceso atributivo producto de una percepción social en que la esencia del mismo

es el ser percibido como líder por los otros. Un líder será considerado como tal si las conductas o características de él son percibidas por sus seguidores como coincidentes con los prototipos internalizados por ellos (o sea si hay coincidencia entre el prototipo ideal y el real). Esto se encuentra íntimamente relacionado con la idiosincrasia de los seguidores, o sea que va a depender del grupo social y de la población en que se encuentre el líder. (Castro Lupano, M.C. 2007).

2.5 Modelo de los recursos cognitivos.

Según su autor principal Fiedler, y sus colegas lo importante en un líder es la inteligencia y la experiencia porque afectan de manera definitiva en el desempeño del grupo. En 1995 Yuki destacó ciertos problemas metodológicos y debilidades de esta teoría. Pero considera que es útil porque estudia aspectos poco investigados como las habilidades del líder y de sus colaboradores. Según esta teoría las directivas son más eficaces cuando los líderes son competentes, relajados y apoyados. Si poco lo apoyan el líder será menos eficaz y los factores ajenos al líder y miembros de grupo pueden tener mayor influencia. (Shriberg, A; Shriberg, D. y Olid, C. 2004).

2.6 Modelo transformacional

A partir del estudio de grandes personajes políticos como Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt y Mao Tse.tung, James MacGregor Burns seleccionó dos formas de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El primero satisface las necesidades de los seguidores dándose una relación de dependencia mutua entre éstos y el líder. Hay una transacción de contribuciones. El líder transformacional según Burns tiene dos elementos esenciales: establece relaciones y trata de provocar un cambio real. “El liderazgo transformacional se da cuando una o más personas se vinculan con otras de tal forma que líderes y seguidores se impulsan entre sí a niveles superiores de motivación y moralidad... El liderazgo transformacional también tiene una dimensión moral porque quienes intervienen en él pueden ser impulsados a ser mejores personas. Este aspecto es lo que lo diferencia del liderazgo administrativo. Un ejemplo es el liderazgo de Gandhi que logró transformar a las personas, las instituciones de la India, a través de los valores de la no violencia y de igualdad. Fue un liderazgo moral y enaltecedor del individuo. “Los conceptos transaccionales/transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, en donde se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores,

mientras que otros líderes no son capaces de hacerlo. Los líderes transformacionales son líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Los líderes transaccionales son “líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea. El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño normal; el liderazgo transformacional implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles de desempeño”. (French, Wendell y Bell, Cecil. 1996)

Características personales de los líderes.

Físicas: activo y enérgico

Personalidad: Alerta, Creativo, ético.

Social: Habilidades interpersonales, atrae a otros a sus metas, sociable, cooperativo.

Inteligencia: Buen juicio, habla con fluidez, informado.

Rasgos Laborales: Orientado a la tarea, prudente, sobresale, responsable, ético.