

EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS

AUTOR: ANTONIO ARES PARRA
Catedrático de Psicología Social en la
Escuela Universitaria de Trabajo Social.
Universidad Complutense de Madrid.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVOS
3. QUÉ ES EL LIDERAZGO
4. PRIMERAS APROXIMACIONES TEÓRICAS
5. NATURALEZA DEL LIDERAZGO
6. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS
7. CONTRIBUCIONES DE LOS DIFERENTES ENFOQUES
8. PROBLEMAS NO RESUELTOS Y LOGROS CONSEGUIDOS
9. FUTURAS TENDENCIAS EN LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO
10. APLICACIONES: DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE LÍDERES
11. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo ha sido una parte central de la literatura de las ciencias sociales a lo largo del siglo XX y lo sigue siendo en los comienzos del siglo XXI.

En la década de los 50, Bennis señala:

- “De entre todas las áreas oscuras y confusas de la psicología social, la del liderazgo es, sin duda, la que ocupa el primer lugar. Por otro lado, probablemente es el liderazgo el tema sobre el que más se ha escrito, pero del que menos se conoce”.

El liderazgo suscita interés tanto en el mundo académico como en el profesional, con sus diferentes enfoques teóricos y campos de aplicación. Desde nuestro punto de vista, este tema:

- Es representativo del quehacer psicosocial.
- Está muy estudiado y experimentado.
- Es muy completo (pedagógicamente hablando).

Pretendemos que el lector aborde este tema desde una perspectiva psicosocial: historia, contexto, enfoques, investigación, teorías, concepto, aplicaciones, utilidad. Que clarifique sus conceptos de líder y liderazgo y relacione el proceso de liderazgo y la conducta de líder con sus inquietudes intelectuales, su actividad profesional y sus posibilidades de desarrollo personal.

En esta introducción, antes de conocer lo expuesto en el desarrollo del capítulo, usted ya puede plantearse sus propias creencias y conocimientos previos sobre este tema:

- ¿Qué se entiende por liderazgo?
 - Creencias populares
- ¿Por qué se ha investigado tanto?
 - Interés académico y profesional
 - Relevancia social
- ¿Por qué es un tema psicosocial?
 - Relación de influencia entre personas.

Con la lectura de este texto esperamos que encuentre algunas respuestas a esas inquietudes. Trataremos principales conceptos de líder y liderazgo, abordaremos los principales aspectos estudiados por los diferentes

enfoques teóricos y señalaremos los elementos implicados en la teoría y práctica del liderazgo y las áreas de interés que ofrece para el futuro su estudio e investigación.

Por eso, para explicar los contenidos, comentaremos la labor de los investigadores “pioneros”, porque:

- Crearon modelos teóricos
- Generaron líneas de investigación
- Dieron ideas que todavía son útiles

En la actualidad tratamos de integrar “enfoques” y encontrar nuevas vías con sentido más universal en contextos más específicos.

OBJETIVOS

Al final del capítulo el lector estará capacitado para:

- Definir líder y liderazgo
- Conocer las aportaciones de los principales investigadores
- Distinguir los contenidos de las diferentes corrientes teóricas
- Entrenar conductas de líder
- Aportar sus conocimientos a la resolución de diferentes casos que se le planteen

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Cuando hacemos esta pregunta no obtenemos una respuesta unánime.

En el sentir común se ha adoptado el significado de que un líder es aquella persona que atrae a la gente hacia él de forma natural y espontánea; un líder sería aquel “a quienes otros desean seguir”.

Para entender un concepto se rastrea en su etimología con el fin de poder seguir su evolución y comprensión.

El diccionario de la Real Academia destaca que el vocablo proviene del inglés leader, “guía”, “conductor”, “persona que marca la dirección”.

Guía, conductor... implica una relación asimétrica entre, al menos, dos personas.

Al hablar de liderazgo estamos hablando de relaciones interpersonales entre niveles de poder distintos.

Etimológicamente la definición de liderazgo marca una relación interpersonal asimétrica entre:

- Una persona que influye (el líder).
- Y otra u otras personas que son influidas (sus seguidores o subordinados).

Existe cierto acuerdo entre los distintos autores en señalar que lo básico del liderazgo es esa relación de influencia entre líder-seguidor/es.

La complejidad para definir el liderazgo y abarcarlo en su totalidad hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

El punto de referencia para el análisis del liderazgo puede ser variado y depende de diferentes factores:

- Momento histórico del conocimiento
- Nivel metodológico al uso en cada momento
- Aspectos que se han estudiado

PRIMERAS APROXIMACIONES TEÓRICAS

Grandes pensadores de nuestra tradición cultural (Platón, Aristóteles) y de otras culturas (Confucio) dejaron plasmadas sus opiniones sobre la influencia y poder de algunos seres humanos sobre otros por sus características personales o posición social.

Es el siglo XVI, con la obra “El Príncipe” de Maquiavelo (1532), cuando ya se intenta hacer un estudio sistemático, aunque hoy día lo consideramos “precientífico”, de las características de los líderes. Para Maquiavelo ser líder consiste en mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos

asuntos sobre los que hay que tomar una decisión, y, al mismo tiempo, mantener el respeto suficiente para que se puedan llevar a cabo las decisiones.

Cuatro siglos después de Maquiavelo, el sociólogo Weber (1924) distinguió tres bases de poder, ampliamente difundidas, sobre las que descansaría la autoridad del líder:

- BASE RACIONAL: que se sustenta en la creencia de la legalidad de los patrones normativos y en el derecho a dar órdenes de aquellos que poseen una autoridad legítima (autoridad legal).
- BASE TRADICIONAL: que descansa en la creencia establecida de la inviolabilidad de las tradiciones y en la legitimidad del status (autoridad tradicional, o heredada).
- BASE CARISMÁTICA: basada en el heroísmo o en el carácter ejemplar y excepcional de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El liderazgo aparece como un concepto complejo y variado que sigue sin estar suficientemente definido. Sin embargo, algunos autores (BASS, 1960, 1981; GIBB, 1954, 1969) han encontrado la suficiente similitud entre las muchas definiciones dadas como para permitirles realizar esquemas de clasificación de las concepciones del liderazgo.

BASS (1981) realiza la siguiente clasificación de las diferentes definiciones y concepciones del Liderazgo:

1.- como foco o centro de los procesos de grupo. Estas definiciones tienden a ver al líder como un foco de cambio y actividad del grupo.

Esta tendencia del pensamiento enfatiza la importancia de la estructura y procesos del grupo en el estudio del Liderazgo.

2.- como personalidad y sus efectos. Estos teóricos intentan explicar por qué algunas personas ejercen el liderazgo mejor que otras; tendían a concebir el liderazgo como influencia efectiva en una dirección.

3.- como el arte de introducir la sumisión. Estos teóricos tienden a considerar el liderazgo como instrumento para modelar el grupo a

voluntad del líder; expresan poco interés por las necesidades de los miembros del grupo y por las normas del grupo.

4.- como ejercicio de influencia. El concepto de influencia implica una relación recíproca entre el líder y los seguidores, Se entiende el liderazgo como la actividad de influir en la gente para cooperar hacia un fin que se considere deseable. En este sentido se formulan las definiciones de STODDILL (1950), SHARTLE (1951), TANNENBAUM, WESCHLER y MASSARIK (1961), CARTWRIGHT (1965), KATZ Y KAHN (1966), HOLLANDER y JULIAN (1969), etc..

5.- como acto de conducta. HEMPIHILL (1949) definió el liderazgo como la conducta de un individuo cuando está implicado en dirigir la actividad grupal. FIEDLER (1967) propuso una definición similar.

6.- como forma de persuasión. Esta tendencia es la preferida por los estudiosos de los movimientos sociales, de la política, de la comunicación y por los teóricos militares que se oponen a conceptos autoritarios.

Por ejemplo, KOONTZ y O' DONNELL (1955) consideraron el liderazgo como la actividad de persuasión de gente para cooperar en el logro de un objetivo común.

7.- como relación de poder. RAVEN y FRENCH (1958) definieron el liderazgo en términos de relaciones de poder entre miembros del grupo. El poder se considera como una forma de relación de influencia.

8.- como instrumento para alcanzar el objetivo. El liderazgo se define en términos de su valor instrumental para alcanzar los objetivos del grupo y la satisfacción de necesidades.

9.- como efecto emergente de la interacción. Según estos teóricos, el liderazgo surge del proceso de interacción en sí mismo, que despierta la expectativa de que el individuo que emerge como líder servirá al grupo de manera útil para la realización de sus objetivos.

10.- como rol diferenciado. SHERIF y SHERIF (1956) sugieren que el liderazgo es un rol dentro del esquema de relaciones y está definido por expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros. De todas las definiciones disponibles, esta concepción del liderazgo como Rol es la más firme sostenida por datos de investigaciones. El reconocimiento del liderazgo como instrumento para alcanzar el objetivo, como efecto

emergente de la interacción y como rol diferenciado, alimenta el desarrollo de una teoría coherente en la que caben muchos de los datos disponibles hasta ahora.

11.- como iniciación de estructura. Algunos comentaristas veían el liderazgo no como la ocupación pasiva de una oposición ni la adquisición de un rol sino como un proceso de iniciar y mantener la estructura del rol.

En esta tendencia podemos citar también a GIBB (1947), HEMPHILL (1954) y STOGDILL (1959). Este grupo de teóricos intentó definir el liderazgo en términos de las variables que facilitan la diferenciación y mantenimiento de las estructuras de Rol en grupos. Por esta razón, sus definiciones parecen tener más utilidad teórica que las otras, que son más concretas y descriptivas. Estas se orientan a una consideración de los procesos básicos que implican la emergencia del Rol de liderazgo.

A pesar del orden en el que se han expresado estas tendencias teóricas una tabulación paralela de fechas para los diferentes tipos de definiciones indica que las varias tendencias de pensamiento se producen simultáneamente.

La complejidad para definir el liderazgo y abarcarlo en su totalidad hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

De cara a su aplicabilidad, una definición que nos permita identificar al líder de un grupo quizá no penetre mucho en los procesos y estructuras que están implicadas en la emergencia y mantenimiento del líder. Para los propósitos de este trabajo, el liderazgo debe ser definido de manera amplia. El liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo que debe tener en cuenta:

- Características del líder (cómo ES: apariencia y personalidad).
- Conductas de líder (qué HACE: dirigir la actividad grupal).
- Puesto que ocupa (rol, funciones, posición, poder).
- Cómo emerge como líder (impuesto o elegido).
- Cómo es percibido por los seguidores.
- Cómo afecta a otros (influencia aceptada voluntariamente, activación, satisfacción).
- Cómo afecta a la organización (estructura y procesos; objetivos).
- Cómo interactúa con los subordinados (se adaptan a la situación para cambiarla. Abre caminos y propone metas. Líderes son los

agentes de cambio, personas cuyos hechos afectan a otra gente más que los hechos de los demás les afectan a ellos (GURNEE, 1936; LA PIERE y FARNSWORTH (1936).

El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencia de otros en el grupo.

Una definición adecuada de liderazgo debe incluir todas las conceptualizaciones precedentes para que provea, con suficiente extensión, el desarrollo de una teoría útil y práctica.

STOGDILL (1974) señala los criterios que una teoría completa del liderazgo debería explicar:

1. La aparición de uno o más líderes en grupos no estructurados.
2. El proceso que mantiene la influencia del líder sobre otros.
3. La relación entre la personalidad del líder y su conducta con los proceso del grupo.
4. Las situaciones o contextos sociales en los que la personalidad y conducta del líder son más efectivos.

Diversos autores manifiestan que, entre "líder" y "seguidor" habría un supuesto de diferenciación y de relación que, según JANDRA (1960), se fundamentaría en "la interacción de dos o más personas" y, según YUKL (1981), en un "proceso de influencia" ejercido, al menos, por el líder sobre sus seguidores. Estos supuestos aparecerían en la mayoría de las concepciones del liderazgo.

Sin embargo los diversos autores eligen fenómenos muy diferentes para su investigación e interpretan los datos obtenidos de forma muy dispar.

Ante la complejidad de las controversias y la dispersión de las concepciones expuestas no parece sensato que se pretenda llegar a una definición general de liderazgo capaz de tener en cuenta todos los conceptos, puesto que aún cuando todos los conceptos pueden estar implicados en el liderazgo, es dudoso que todos sean igualmente pertinentes (BASS, 1981).

Estando así las cosas, lo adecuado es, siguiendo el parecer de BASS (1981), utilizar las diversas concepciones empleadas en la investigación para conseguir información sobre las distintas concepciones y, de este modo, posibilitar que, con el tiempo, se pueda comparar su utilidad y llegar, acaso, a un consenso.

PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS

La complejidad a la hora de definir el liderazgo para abarcarlo en su totalidad, hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

Cada enfoque pretende responder a la pregunta básica que se hace cada estudioso del tema:

- ¿Consiste el liderazgo en las cualidades personales que distinguen al líder de los seguidores?; si así fuese, ¿por qué hay individuos con esas cualidades y otros sin ellas?, ¿los líderes nacen o se hacen?.
- ¿Cómo actúan los líderes?, ¿qué hace que tengan éxito?
- ¿Cómo surgen los líderes?, ¿cómo se mantienen en su papel?.
- ¿Cuáles son los efectos del liderazgo? ¿qué es el liderazgo efectivo?.

Las distintas teorías e investigaciones las vamos a agrupar en seis apartados (siguiendo con modificaciones la clasificación de YUKL y VAN FLEET, 1992):

1. Enfoque de rasgos: Enfatizan los atributos personales y las competencias.
2. Enfoque conductual: Destaca la conducta y estudia los distintos estilos.
3. Enfoque situacional: Estudia las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder.
4. Enfoque interactivo: Se centran en el proceso de la relación "líder-seguidores" y analizan el proceso de influencia y poder.
5. Enfoque carismático y transformacional: Analizan los cambios necesarios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores.
6. Otros enfoques: Destacan aspectos particulares o intentan englobar distintas aportaciones y métodos

1.- ENFOQUE DE RASGOS

Esta teoría destaca que algunas personas, por naturaleza o por herencia, poseen ciertas características que otras no poseen.

Los rasgos se definen como características físicas o psicológicas del individuo que se infieren de los datos proporcionados por el sujeto por medio de entrevistas, cuestionarios y tests psicológicos y por observación de la conducta del individuo.

Consideran que los líderes tienden a ser más altos, más atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (GIBB, 1969).

Estas características, sin embargo, caracterizan a tipos diversos de líderes y sólo en ciertas situaciones y bajo determinadas condiciones.

Las investigaciones psicológicas que han revisado esta aproximación al tema están de acuerdo en que la medición de los factores de personalidad no ha demostrado ser muy útil para la elección de líderes (STOGDILL, 1974). Hay una evidencia preponderante de una gran variedad de estudios que indican que los modelos de liderazgo difieren con la situación (BASS, 1981).

STOGDILL (1974) hizo una investigación sobre 52 estudios factoriales y averiguó que los factores que aparecen con más frecuencia definen a los líderes por el uso efectivo de sus habilidades interpersonales, administrativas, técnicas e intelectuales. El siguiente grupo más frecuente de factores trata sobre cómo el líder conecta con su grupo (mantener la cohesión, coordinación, motivación y rendimiento y alta calidad del trabajo). Y los siguientes en frecuencia son los factores que se refieren estrictamente a las características personales del líder (su estado emocional, disposición a asumir responsabilidades, ética de la conducta, capacidad de comunicación, dominancia, autoritarismo, energía, madurez).

"El fracaso en establecer una relación definitiva entre personalidad y liderazgo puede deberse, como señala GIBB (1969), a uno o más de estos cuatro factores:

1. El hecho de que la descripción y medida de los rasgos de personalidad sea inadecuada.
2. Que los grupos estudiados han sido marcadamente diferentes entre sí.
3. Al hecho de que los factores situacionales pueden, y a veces lo hacen, anular los factores de personalidad.

4. Que el liderazgo es un complejo, y probablemente no consistente, patrón de papeles funcionales". (citado en PEIRO, 1984).

El proceso de liderazgo se modifica sustancialmente cuando el líder del grupo es una mujer en vez de un hombre (ADAMS-YODER, 1985): "El éxito en la actuación de los hombres se atribuye más a menudo a disposiciones personales, como destrezas y habilidades. El éxito en las actuaciones de las mujeres se atribuye más a menudo a factores externos de la situación, como pueden ser la suerte o, quizás, la simplicidad de la tarea". Es decir, existe una distinta atribución, por los observadores, para explicar la conducta de líderes hombres o mujeres (que desempeñan roles predominantemente masculinos).

2.- ENFOQUE CONDUCTUAL

Este enfoque estudia el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen (conductas). Estas conductas ya no son cualidades innatas sino que se pueden aprender. Este enfoque posibilita el entrenamiento en el liderazgo.

Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Se entiende por eficacia la productividad de los miembros del grupo y su satisfacción. Por estilo se entiende "la conducta (habitual) de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos"(HEMPHILL y COONS, 1957). Este enfoque pone ya en relación a los líderes con los procesos del grupo, pero el proceso de influencia se enfoca unilateralmente sobre el líder. Por otro lado la noción de "estilo" sugiere que los líderes siempre se comportan del mismo modo con todos los miembros del grupo.

Conducta autocrática y conducta democrática

Estudios clásicos fueron llevados a cabo por LEWIN y LIPPIT (1938), y los continuados por LEWIN, LIPPIT y WHITE (1939). Fueron identificados tres estilos: autocrático, democrático e "laisser-faire". Sólo las dos primeras son formas activas ya que la tercera es sinónima de no-liderazgo, pues trata de no influir la conducta de los subordinados.

La conducta democrática se manifiesta en la utilización de procedimientos parlamentarios y en la toma de decisiones por mayoría.

La conducta autocrática se describe como la utilización de recursos de fuerza y poder.

Con objeto de no confundir el estilo con rasgos personales, los investigadores rotaron a los líderes cada seis semanas, así cada líder ejerció los tres estilos.

En todos los estudios, a corto y largo plazo, la satisfacción aparece fuertemente asociada con la supervisión democrática (BASS, 1981).

Los trabajos que estudian el rendimiento ofrecen resultados variados; en unos casos es más eficaz la conducta autocrática y en otros la democrática (dependiendo, por ejemplo, de que se mida a corto o largo plazo). Los grupos regidos democráticamente empleaban más tiempo en sus tareas pero sus productos eran de mayor calidad y originalidad y seguían trabajando en ausencia del líder. Bajo liderazgo "laissez-faire" la cantidad y calidad del trabajo desempeñado fue pobre.

Estos estilos están asociados a la forma de ejercer el poder.

Conducta participativa y conducta directiva

Esta perspectiva se pregunta en qué medida intervienen el superior, los subordinados o ambos en la toma de decisiones.

DRENTH y otros (1984) nos resumen varias conclusiones sobre la toma de decisiones participativa:

- a) Generalmente conduce a la satisfacción de los subordinados, (aunque no están claros los procesos responsables de esta relación).
- b) Rara vez conduce a una motivación que incremente la productividad.
- c) La participación sólo tiene éxito cuando es absolutamente vital para la realización de la tarea.

Hay evidencia también de que la conducta participativa del líder favorece la aceptación de la decisión y el acuerdo con la solución.

Los líderes no se sirven de un sólo tipo de conducta referida a la toma de decisión; lo más frecuente es que utilicen toda una gama. BASS y otros (1975) idearon un instrumento para medir cinco dimensiones: dirección, negociación, consulta, participación y delegación.

Se destaca del conjunto de las investigaciones que dirección, negociación y participación son las formas que con más frecuencia utilizan la mayoría de los directivos (BASS, 1981). Los subordinados perciben, con más frecuencia la conducta consultiva.

Los factores de consideración e iniciación de estructura

La investigación desarrollada por miembros de la universidad de Ohio en la década de los años cincuenta intentó identificar, mediante análisis factorial, las dimensiones necesarias para caracterizar los principales factores en la conducta de los líderes.

Originalmente, se identificaron cuatro factores: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la producción y sensibilidad (HALPIN y WINER, 1952). Investigaciones posteriores (FLEISHMAN y otros, 1955) señalaron que eran los dos primeros factores los únicos significativos.

La dimensión de "consideración" representa el grado en que el líder tiene en cuenta el bienestar de sus seguidores.

El factor "consideración" incluía items de la conducta del líder referidos a su apoyo, amistad, consideración y comunicación con sus subordinados y el reconocimiento de sus aportaciones.

La dimensión de "iniciación de estructura" se relaciona con el grado en que el líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta.

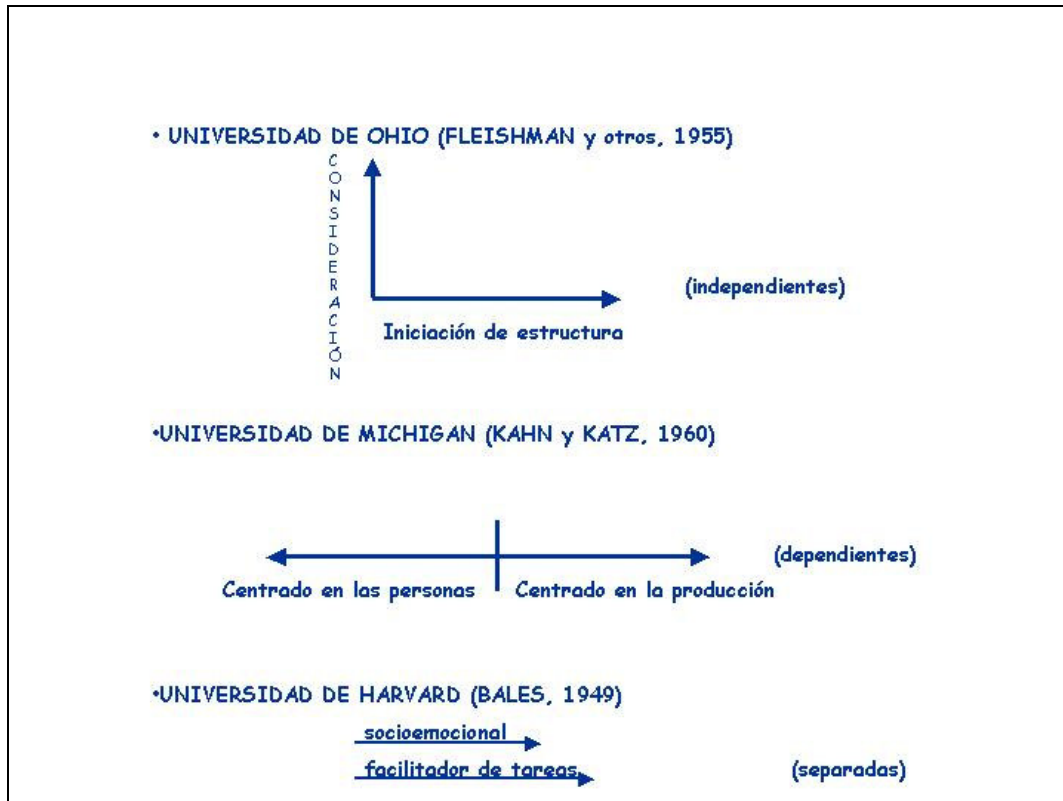
El factor "iniciación de estructura" incluía items de la conducta del líder tales como dirigir a los subordinados, clarificar su roles, planificar, coordinar, solucionar problemas, criticar el trabajo deficiente y pedirles mayor rendimiento.

Se construyeron varios cuestionarios para medir dichos factores: a) el Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (LBDQ) desarrollado por HEMPHILL y COONS (1957) se aplicaba a los seguidores, a los que se pedía que describieran la conducta de líder.

b) el Cuestionario de Opinión del Líder (LOQ) desarrollado por FLEISHMAN (1957) se aplicaba a los líderes pidiéndoles que describiesen cómo pensaban que debía comportarse el líder.

Teóricamente los factores deberían ser independientes pero, de hecho, existen correlaciones entre ambos. La mayor parte de los estudios mostraban que los líderes clasificados como altos en "consideración" eran propensos a obtener también alta puntuación en "iniciación de estructura" (en el LOQ).

Si consideramos estas dos dimensiones independientes podemos representar gráficamente la conducta del líder por un eje de coordenadas. (cuadro nº 1).



Cuadro nº 1

Relacionando la puntuación en el LBDQ (en sus distintas versiones) y diversos criterios de eficacia del liderazgo podemos resumir como principales conclusiones (VROOM, 1976):

- Los líderes con alta "consideración" tienden a tener subordinados que están más satisfechos con él que los que tienen baja "consideración".
- La relación entre "consideración" y eficacia varía sustancialmente de unas muestras a otras.
- La relación entre "iniciación de estructura" y eficacia tiende a ser positiva, aunque con muchas excepciones.
- Los líderes con alta puntuación en "consideración" e "iniciación de estructura" tienden a lograr en sus subordinados una buena utilización y una alta satisfacción con más frecuencia que los que

obtienen puntuaciones bajas en una de ambas dimensiones o en las dos, aunque no siempre ocurre así.

En conclusión, los estudios de la Universidad de Ohio parecen indicar que los factores situacionales necesitan ser tenidos en cuenta con mayor detalle y amplitud (FLEISHMAN, 1973; HOUSE, 1973; KERR y otros, 1974).

Conducta orientada a las relaciones y orientada a las tareas

La investigación desarrollada por los miembros de la Universidad de Michigan, por los mismos años que los estudios de Ohio, estableció también dos dimensiones en la conducta de líder, distinguiendo entre los "centrados en las personas" y los "centrados en la producción" (KAHN y KATZ, 1960).

Los líderes que están "centrados en las personas" enfatizan las relaciones interpersonales y los que están "centrados en la producción" enfatizan el cumplimiento adecuado de las tareas del grupo.

Dos experimentos básicos de esta orientación los realizaron, KATZ, Mc COBI y MORSE (1950) y KATZ, Mc COBY, GURIN y FLOOR (1951). Existe una revisión de estos estudios en LIKERT (1961, 1967).

La diferencia radical de este enfoque con el de la Universidad de Ohio, como se expresa en el cuadro nº 1, consiste en que las dimensiones se entienden como polos extremos de un solo "estilo continuo". Se sugiere que cuanto más centrado se esté en las personas tanto menos se estará en la producción.

Sin embargo este punto de vista lo modificó KAHN (1960), aproximándose a las ideas de Ohio: los líderes pueden estar orientados a las dos conductas o a ninguna.

Los resultados de la investigación muestran que los líderes centrados en las personas obtienen mejores resultados (productividad y satisfacción) que los orientados hacia la tarea. Ahora bien, estos resultados varían e incluso se invierten en función de la situación.

Se puede concluir que el líder mejor evaluado por sus superiores y compañeros, que produce más satisfacción en sus subordinados y cuyo grupo de trabajo rinde más es, probablemente, una persona orientada a las relaciones y a la tarea, a la vez (BASS, 1981).

Liderazgo socioemocional y liderazgo de tarea

BALES (1949), de la Universidad de Harvard, considera el liderazgo como "rol grupal". Siguiendo los criterios de definición de rol de Thibaut y Kelly podemos hablar de "rol funcional": aquellas normas a las que una persona del grupo debe someterse si lo que se pretende es que el grupo pueda superar con éxito los problemas que surgen de su enfrentamiento con el ambiente externo y los que surgen de las relaciones entre sus integrantes. Así que, como función grupal, van apareciendo roles diferenciados de liderazgo por las necesidades grupales de realización de la tarea y de mantenimiento emocional del grupo.

Las matrices de interacción usadas para medir la participación muestran que la persona que genera mucha actividad de tarea y que es elegido como líder de tarea, genera menos atracción. Otras personas que facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico son los denominados líderes socio-emocionales.

Estos dos tipos de líderes son personas diferentes del grupo: roles incompatibles (cuadro nº 1).

Posteriormente, el propio BALES afirmó que los dos roles eran independientes, es decir, que podrían coincidir en la misma persona, pero no necesariamente.

LEWIS (1973) demuestra que la evidencia empírica de que se dispone favorece más bien ésta segunda hipótesis. BURKE (1972, 1973) es partidario de la primera hipótesis. Este tema aún es debatido.

Evaluación global de los modelos de conducta del líder

Las más duras críticas se centran sobre su incapacidad para delimitar las variables situacionales que influyen en la efectividad del líder (ADAMS y YODER, 1985).

La debilidad metodológica de los trabajos realizados en este área ha sido señalada por diferentes autores (YULL, 1981; BASS, 1981; KORMAN, 1966). La mayoría de las investigaciones (basadas en cuestionarios) son correlacionales y no explican las relaciones de causalidad.

Sin embargo, comparando los distintos enfoques del estudio de la conducta del líder, se observan dos dimensiones importantes; una tiene que ver con problemas de tarea y otra con problemas de relación entre personas (MORALES, 1985).

STEIN y HELLER (1979 y 1983) han realizado un trabajo riguroso sobre estas dimensiones y concluyen que la emergencia del liderazgo se debe a la realización de roles de tarea. La dimensión de relación parece mucho menos definitoria de la actividad del líder. La relación exacta entre las dos dimensiones no está nada clara.

MORALES (1985) defiende que "la confusión se restringe a los estudios con diseños defectuosos y tiende a desaparecer en los estudios en que se presta atención a los necesarios aspectos metodológicos".

Entre los estudios que utilizan un planteamiento correcto podemos citar:

- El de SCHRIESHEIM y otros (1976). Distinguen entre las distintas escalas que se han usado para medir la "iniciación de estructura" y separan claramente el rendimiento de la satisfacción.
- El de HOUSE y BAETZ (1979), que relaciona "consideración" con satisfacción y comprueba que no siempre aparece una relación positiva entre "consideración" y rendimiento.

3.- ENFOQUE SITUACIONAL

Algunos autores (ADAMS y YODER, 1985) consideran que ya la teoría de BALES y SLATER (1955) podríamos considerarla situacional, por entender que la aparición del líder se debe a la necesidad grupal de rol y no a cualidades personales.

Hemos preferido incluirla en el apartado anterior y vamos a dedicar este apartado a estudiar varias teorías que han enfatizado más los aspectos contingentes de la relación entre el estilo del liderazgo y variables situacionales, con vistas a la eficacia de la conducta de liderazgo.

3.1.- El modelo de contingencia (FIEDLER)

FIEDLER (1964, 1967) fué el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (variables moduladoras).

El liderazgo efectivo se produce como resultado de la equiparación entre el estilo (medido con el cuestionario "LPC") y el grado de favorabilidad de la situación o control situacional (la medida en que la situación proporciona al líder la influencia sobre sus subordinados).

Tres factores determinan la favorabilidad; por orden de importancia:

- a) la relación entre el líder y los miembros.
- b) la estructura de la tarea.
- c) la posición de poder del líder.

El cuestionario "LPC" (Least Preferred Co-worker) consiste en un conjunto de 16 pares de adjetivos a los que se les asigna un valor de 1 a 8 y con los que el líder describe al "compañero menos preferido", con el que haya tenido más dificultad para trabajar. Este cuestionario mide el estilo considerando que los que puntúan bajo se orientan a la tarea y los que puntúan alto se orientan a las relaciones (RICE 1978) (cuadro nº 2).

CUESTIONARIO "L P C"									
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Poco amistoso
Rechaza	8	7	6	5	4	3	2	1	Acepta
Ayuda	8	7	6	5	4	3	2	1	Obstaculiza
Poco entusiasta	8	7	6	5	4	3	2	1	Entusiasta
Tenso	8	7	6	5	4	3	2	1	Relajado
Distante	8	7	6	5	4	3	2	1	Próximo
Frío	8	7	6	5	4	3	2	1	Cálido
Cooperador	8	7	6	5	4	3	2	1	Poco operador
Apoya	8	7	6	5	4	3	2	1	Dificulta
Aburrido	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesante
Conflictivo	8	7	6	5	4	3	2	1	Armonizador
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Inseguro
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Pesimista	8	7	6	5	4	3	2	1	Optimista
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

Cuadro nº 2

Este modelo tiene la ventaja de su precisión: tanto el estilo del líder como la favorabilidad de la situación son rápidamente medidos y evaluados. Esto ha hecho que sea muy influyente, por haber generado gran número de proyectos de investigación e intensos debates.

La crítica se centra fundamentalmente en el significado y uso de la medida "LPC" como indicador del estilo de liderazgo y en la metodología empleada en la confirmación del modelo.

También podríamos decir que esta teoría contempla la variable situacional pero no cómo surgen y se mantienen los líderes ni su relación con los procesos de cambio en los grupos.

Este modelo propone una manera curiosa de entrenamiento para el liderazgo. Dada la inmovilidad del LPC, cuestiona el valor de la experiencia y pone el énfasis en el control de la situación. El entrenamiento se hace por medio del "Programa de Equiparación", que intenta enseñar a los líderes cómo cambiar las situaciones para ajustar la favorabilidad a su estilo.

3.2.- La teoría de la expectativa de meta (HOUSE)

La teoría de la expectativa de meta (Path Goal) fue desarrollada por HOUSE (1971) a partir de la versión no situacional propuesta por EVANS (1970).

Integra la teoría motivacional de la expectativa (VROOM, 1974) con los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.

El papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados el apoyo suplementario (que no encuentran en el ambiente) para que aumenten su motivación (clarificación de expectativas), obtengan las recompensas (metas) y se sientan satisfechos.

La teoría señala que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo (consideración e iniciación de estructura) para incrementar la motivación estará en función de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de las características de la tarea. (éstas son las variables moduladoras situacionales).

Esta teoría ha generado un gran número de investigaciones. Por ejemplo, SCHRIESHEIM y DE NISI (1981), realizan un análisis de la influencia

de la tarea y señalan tres dimensiones relevantes: a) la variedad de operaciones y habilidades que requiere, b) el grado de feed-back que proporciona a quien lo realiza, c) grado de colaboración con otras personas que requiere.

3.3.- El modelo Normativo de Participación en la Toma de Decisiones (VROOM y YETTON, 1973).

La teoría formulada por VROOM y YETTON (1973) tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados deben participar en la toma de decisiones.

Un grado adecuado de participación motivará a los subordinados a aceptar la decisión tomada y ésta será de calidad, es decir, ayudará a la resolución del problema planteado.

El tipo de consulta que se hace a los subordinados dependerá de las características del problema.

Este modelo es normativo porque se rige por una serie de reglas que sirven para proteger la calidad y la aceptación de la decisión.

El proceso de decisión se representa como un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Para VROOM y YETTON los líderes adaptan su estilo a las diferentes situaciones. En su marco teórico tiene más sentido hablar de situaciones autocráticas y situaciones participativas.

Los supuestos básicos que guiaron el desarrollo de este modelo son los siguientes (PEIRÓ, 1984):

- a) La conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad.
- b) Ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones.
- c) La unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en el que ocurre.
- d) El método de liderazgo usado en una situación no debería constreñir el método o estilo usado en otras.
- e) Hay un cierto número de procesos sociales discretos mediante los cuales pueden resolverse los problemas organizacionales, y esos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación

de los subordinados en la solución del problema. La elección puede realizarla el líder.

- f) Los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación.

Evaluación de las teorías situacionales

Proporcionan una comprensión sobre la naturaleza de la eficacia del liderazgo.

Presentan algunas debilidades:

- Es difícil derivar hipótesis específicas que se puedan probar.
- Las variables se definen de modo muy amplio y son poco operativizables.
- La mayoría de las pruebas empíricas sólo son parciales e indirectas para probar la teoría.
- Apenas se pueden identificar las variables que intervienen.

En resumen podríamos decir que las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma en la investigación sobre el liderazgo (MITCHELL, 1979), aunque han aparecido, como veremos seguidamente, posiciones teóricas alternativas que señalan la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y no sólo sus efectos.

4.- ENFOQUE INTERACTIVO.

4.1.- Enfoque transaccional (HOLLANDER).

HOLLANDER (1978) Entiende el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre los actores (líder y seguidores).

Desde este enfoque se pone el énfasis en el proceso de influencia mutua, que lleva consigo un intercambio social, por el cual se ofrecen y obtienen beneficios. Los líderes proporcionan recompensas y reducen costes a los seguidores a cambio de un balance equitativo de recompensas y costes para ellos mismos.

La teoría transaccional tiene sus raíces en las teorías del intercambio (HOMANS, 1961; THIBAUT Y KELLEY, 1959; ADAMS, 1965, etc.).

Como los líderes funcionan generalmente como distribuidores de recursos, la equidad debe ser una norma seguida por los líderes. Cabe esperar, como apuntan BARROW (1976), y FODOR (1976), que los líderes se comporten de forma más punitiva hacia los seguidores que actúen peor y de forma más gratificante con los que actúen mejor.

El liderazgo, desde el enfoque transaccional, se entiende como un "rol" y no como un "estilo". El papel del líder cambiará según vayan cambiando los objetivos, las expectativas o las tareas. El factor clave es la percepción de las personas no los estilos personales del líder o los seguidores.

Los líderes influyen a los seguidores en:

- a) Dar estructura al grupo, dirigiendo las tareas. También ayudan a definir la realidad social al contribuir al desarrollo de las normas del grupo (HOLLANDER y JULIAN, 1969).
- b) Contribuir a la satisfacción de los miembros.

A su vez los seguidores influyen en el líder al concederle un status a la posición de liderazgo, dando al líder legitimidad en su papel. Los seguidores también dan al líder la libertad para ser innovador, lo que quiere decir que el líder puede desviarse a veces de las normas del grupo. También los seguidores dan al líder la capacidad de influirles. Finalmente los seguidores proveen al líder de información acerca de su actuación.

Dentro de este ciclo de influencia mutua, los líderes y los seguidores creen y comparten una atmósfera común del grupo: confianza mutua, equidad, información.

La situación incluye:

- a) La estructura social: formal o informal, jerárquico u horizontal, centralizado o descentralizado, etc.
- b) La naturaleza de la tarea: estructurada o no estructurada, manual o mental, etc.
- c) El modo como aparece el líder: designado o elegido.

La situación influye y está influida por la transacción líder-seguidor.

Como vemos el liderazgo es dinámico, variable y evolutivo.

El enfoque transaccional de HOLLANDER no ha generado muchas investigaciones porque no especifica claramente los componentes de la situación de los que se puedan deducir hipótesis comprobables. La teoría de la transacción es más una explicación inducida por muchos hallazgos y perspectivas ensambladas para formar un conjunto significativo y con una cierta consistencia interna.

Sin embargo ofrece sugerencias prácticas a las personas que desean llegar a ser y permanecer como líderes de un grupo.

Un componente de la emergencia del líder es una alta participación en las discusiones de grupo, especialmente en la resolución de problemas. Además deben reforzar su legitimidad, ante los ojos de los seguidores, es decir, hacer cosas propias de los líderes.

La teoría de la transacción, al enfatizar la relación líder-seguidores, tienen su punto fuerte donde la teoría de la contingencia tiene su punto débil; sin embargo, no definen las variables situacionales tan claramente como lo hacen los teóricos de la contingencia. El continuo cambio descrito inhibe un adecuado examen experimental.

A pesar de que HOLLANDER (1978) ofrece una "guía práctica para el liderazgo", ¿Cómo vamos a poder adiestrar a un líder efectivo si las circunstancias cambian continuamente? ¿Le enseñaremos a "tocar de oído"?

4.2 Teoría y del intercambio diádico vertical (GRAEN)

El enfoque de "intercambio diádico vertical" (VDL-vertical dyad linkage) propuesto por GRAEN (1976) atiende específicamente a las diferencias posibles que, en la transacción líder-seguidores, establece el líder con algunos de sus seguidores.

El tema central es el proceso de desarrollo de diferentes relaciones de intercambio entre el líder y sus seguidores. La estructura social que se estudia es la díada líder-subordinado.

Asume que en los primeros intercambios sociales los líderes y los seguidores buscan las claves de esas estructuras sociales diádicas nacientes. Estas claves, una vez descubiertas, se utilizan para predecir con antelación la naturaleza de la estructura social totalmente desarrollada y el producto de esa estructura (GRAEN y CASHMAN, 1975)

Así, el líder selecciona a aquellos seguidores en los que puede confiar y que son compatibles con él en términos de competencia profesional y, posiblemente, habilidades interpersonales.

El modelo VDL parte de la idea de que los líderes hacen diferencias entre sus subordinados y desarrollan intercambios "dentro del grupo" con seguidores seleccionados. Estos actúan más de acuerdo con las expectativas del líder. Por el contrario, los seguidores de "fuera del grupo" se desvían de las expectativas del líder.

Las relaciones del líder con los seguidores de confianza se fundamentan en la satisfacción de las necesidades de éstos a través de la asignación de los bienes o recursos que el líder controla, a cambio de una mayor lealtad y compromiso de los seguidores con los objetivos grupales.

Con el resto de los subordinados, las bases de la influencia del líder son: el poder legítimo, el coercitivo y un limitado poder de recompensas.

El modelo VDL hace algunas aportaciones teóricas importantes para una mejor comprensión del fenómeno de liderazgo y de su proceso. A saber:

- 1º) Asume que el desarrollo del intercambio social líder-seguidor exige a ambas partes ejercer sus respectivos roles conforme a sus propios códigos normativos.
- 2º) Reconoce que las relaciones son dinámicas y requieren un tiempo para desarrollarse.

El modelo VDL no representa un nuevo enfoque en el estudio del liderazgo sino más bien un tipo especial de estudio sobre el tema. Este enfoque enfatiza la heterogeneidad en los comportamientos de líderes y seguidores, en contraposición a los enfoques más tradicionales que postulan un "estilo general del líder".

El enfoque VDL asume que los líderes actúan de modo diferente con cada miembro de su unidad y que las reacciones de estos miembros pueden diferir. En consecuencia, el nivel apropiado de estudio no es el grupo ni el individuo, sino la díada vertical.

5.- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CARISMÁTICO

M. Weber teorizó sobre el liderazgo carismático en la década de los cuarenta.

No fue hasta la década de los ochenta cuando los investigadores mostraron más interés en el liderazgo carismático. La transformación y la revitalización se convirtió en un tema relevante, después de que se reconociera la necesidad de hacer cambios importantes en la forma de hacer las cosas para sobrevivir en un mundo competitivo.

La distinción entre el liderazgo carismático y el transformacional permanece sin aclarar y solamente se ha empezado a identificar las similitudes y diferencias (AVOLIO Y BASS 1994; YUKL, Y VAN FLEET, 1991)

El liderazgo transformacional se percibe como un proceso compartido que implica la acción de los líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización, no sólo de los ejecutivos de mayor nivel (BURNS, 1978).

El análisis teórico del liderazgo transformacional se puede encontrar en diferentes libros (Bass, 1985; Bennis y Nanus, 1985; Kouzes y Posner, 1987; Schein, 1985; Tichy y Devanna, 1986) y artículos (Harrison, 1987; Kuhnert y Lewis, 1987; Sashkin, 1988; Trice y Beyer, 1991).

Según MUCHINSKY (2001, el liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados pero el efecto de la influencia es dar poder (empower) a los subordinados que se convierten en líderes y agentes de cambio.

Para BASS (1998), la transformación es el efecto del líder sobre los seguidores, que sienten confianza en él y se motivan para conseguir resultados superiores.

El liderazgo transformacional se basa en:

- INFLUENCIA IDEALIZADA (dan ejemplo)
- MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (proporcionan retos atractivos)
- ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (estimulan la innovación y creatividad)
- CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (mentor y entrenador)

El liderazgo carismático (MUCHINSKY; 2001) se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un regalo o don de inspiración que es algo único. Los seguidores confían y respetan al líder como a un héroe sobrehumano o a una figura espiritual (BASS, 1998).

Para ser percibido como carismático el líder debe tener (HOUSE, 1977):

- Fuerte necesidad de poder
- Alta confianza en sí mismo
- Fuertes convicciones

Sus excelentes habilidades sociales pueden ocultar profundos problemas de desajuste (HOGAN, RASKIN y FAZZINI, 1990): poco realista, falta de paciencia, no desarrollan a otros.

6.- OTROS ENFOQUES

6.1.- El liderazgo como proceso de atribución.

Quizá sea éste el más controvertido de los nuevos desarrollos teóricos.

Postula que el liderazgo es un fenómeno que perceptivo en la mente del observador (constructo perceptual).

El observador ve actuar a alguien como líder si su conducta responde a la idea previa o "teoría implícita" que él tenga del liderazgo (EDEN y LEVIATAN, 1975; CALDER, 1977).

PFEFFER (1977) señala que el liderazgo es el resultado de un proceso de atribución en el que los observadores tienden a atribuir resultados a las personas más bien que al contexto, con vistas a lograr un sentimiento de control sobre su ambiente.

Las percepciones de los observadores del líder están sesgadas por su propia realidad social y personal (MITCHELL, LARSON y GREEN, 1977; WEISS, 1977) y son deficientes indicadores de cuál es realmente la conducta del líder.

Por otro lado, las reacciones del líder ante el comportamiento de los miembros de su grupo dependerá de cómo interprete este comportamiento.

En los casos en que los procesos de atribución de líder y de los seguidores lleven a diferentes conclusiones lo más probable es que surjan conflictos entre ellos.

Des de esta perspectiva, cognitiva el líder eficaz sería el que interpreta adecuadamente el ambiente incierto que comparte con los seguidores, manejando los símbolos para crear sentido y proporcionar la creencia en la efectividad del control individual.

Este tipo de análisis, según PEIRÓ (1984), tiene dos importantes implicaciones:

- a) El estudio del liderazgo se convierte en el estudio de la realidad social de los observadores.
- b) Pone en duda una gran parte de la investigación realizada basada en la evaluación que los seguidores hacen de la conducta del líder.

6.2.- Teoría del condicionamiento operante del liderazgo

Esta teoría también se centra en la interacción entre el líder y los seguidores.

Se parte de que la conducta está determinada principalmente por las contingencias de refuerzo del ambiente y se entiende que los líderes son una fuente importante de contingencias y administración de recompensas.(SCOTT, 1977; SIMS, 1977).

La tarea del líder consiste en indicar el estímulo y la respuesta correctos y en recompensar por la respuesta correcta.

SIMS creó un "cuestionario de la conducta recompensante del líder" con el cual los miembros del grupo pueden evaluar la conducta del líder como consecuencia de la propia conducta de los seguidores.

La investigación del liderazgo desde este marco conceptual sólo ha empezado y su utilidad está por probar(DRENTH y otros, 1984). Sin embargo, algunas ideas han demostrado ser válidas. Entre ellas la distinción entre

iniciación de estructura y conducta de recompensa y la de que la efectividad depende de cómo reaccione el líder a la conducta de los seguidores.

6.3.- Aproximación humanista

Podríamos agrupar en este epígrafe algunos trabajos realizados por teóricos del llamado movimiento de "relaciones humanas" en la organización.

Este enfoque enfatiza la influencia de la calidad de las relaciones interpersonales en la efectividad del liderazgo.

La función del liderazgo consiste en modificar la organización a fin de proporcionar libertad a los individuos para que puedan motivarse a desarrollar su potencial para la satisfacción de sus propias necesidades humanas, contribuyendo al mismo tiempo al logro de los objetivos organizacionales.

Uno de los más claros representantes de esta tendencia es Mc GREGOR (1960, 1967). Distingue dos filosofías del liderazgo: Teoría " X " y Teoría " Y ". La 1ª concibe a las personas comunes como poco motivadas por el trabajo y propone, por tanto, una dirección de control. La 2ª concibe las personas como orientadas a la producción y al bienestar y propone, desde este enfoque, una dirección que delegue responsabilidades y que procure la estima del subordinado.

ARGYRIS (1962, 1973) percibió un conflicto fundamental entre el individuo y la organización. El papel del líder para contribuir a una organización " sana " consiste en proporcionar a los individuos los medios para que puedan satisfacer sus necesidades de crecimiento, autoexpresión y madurez y así potenciar su contribución creativa a los objetivos de la organización.

LIKERT (1961, 1979) sugiere que el líder debe tener en cuenta las expectativas, valores y destrezas de los seguidores y fomentar la ejecución de tareas y el bienestar personal, dando libertad para la toma de decisiones responsables y el ejercicio de la iniciativa.

La teoría del "Ciclo Vital del Liderazgo" de HERSEY y BLANCHARD (1969, 1972) basa la efectividad del liderazgo en la relación entre el estilo del líder y la madurez de los subordinados. La madurez se define en términos de experiencia en la tarea, motivación y habilidad para aceptar la responsabilidad. Esta teoría sintetiza los postulados de BLAKE y MOUTON (1964), REDDIN (1970) y ARGYRIS (1964).

6.4.- Teoría psicoanalítica del liderazgo

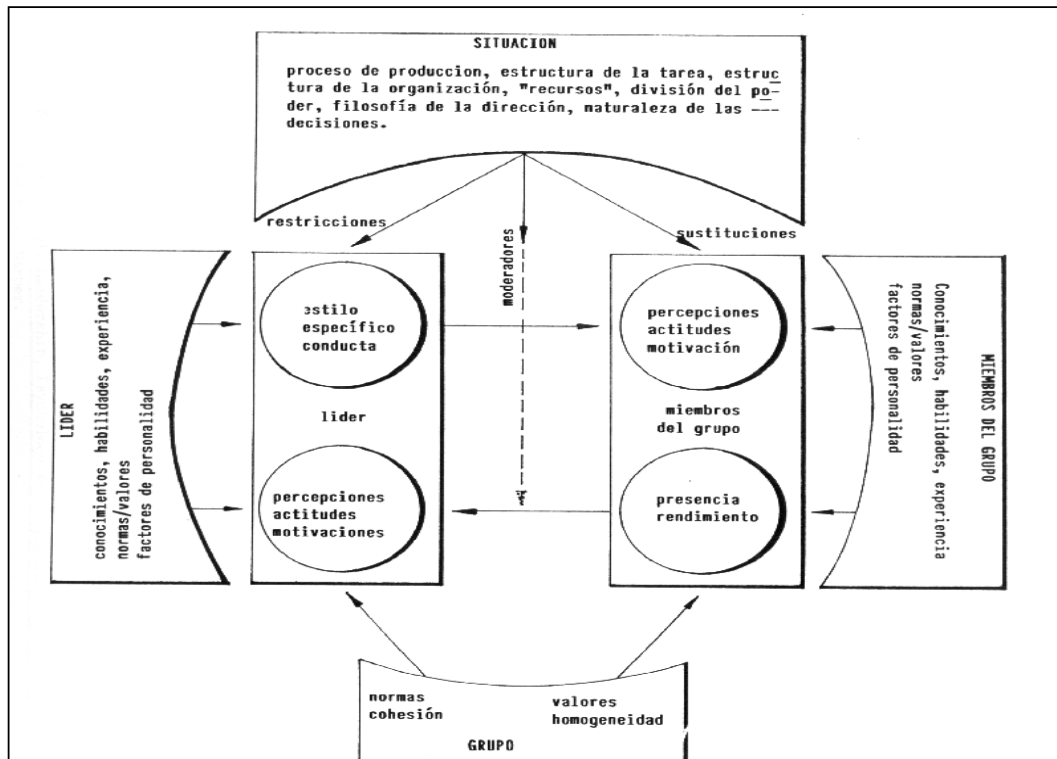
El mismo FREUD (1922) así como otros muchos escritores de orientación psicoanalítica como FRANK (1939), FROMM (1941), ERIKSON (1964) y LEVINSON (1970), trataron el problema del liderazgo.

Estos autores ven al líder como la figura del padre, como fuente de amor y de temor, como salida emocional para las agresiones y frustraciones de los seguidores, etc. (WOLMAN, 1971).

El psicoanálisis ha tenido una marcada influencia en el intento de los psiquiatras para comprender a los líderes políticos adultos en términos de sus privaciones infantiles, de cultura, de ambiente y de relaciones con la autoridad paterna y las necesidades psicodinámicas que ellos satisfacen entre sus seguidores.

6.5.- Un modelo integral de liderazgo

Vistas las distintas teorías nos damos cuenta de que una teoría comprensiva del fenómeno de liderazgo deberá ser compleja y tener en cuenta muchas variables y el modo en que se interrelacionan esas variables. Por ejemplo DRENTH y otros (1984) nos proponen el siguiente esquema para conseguir un MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO



En general, podemos decir que para acercarnos seriamente a una comprensión adecuada del fenómeno de liderazgo, debemos prestar atención a diversos factores.

YUKL (1994), considera como puntos más importantes para encontrar la convergencia entre los diferentes enfoques:

- A) LA INFLUENCIA Y LA MOTIVACIÓN
- B) EL MANTENIMIENTOS DE RELACIONES EFICIENTES
- C) LA TOMA DE DECISIONES

BASS (1985), nos describe cinco factores: consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, dirección por contingencia y dirección por excepción.

Los dos últimos factores son los aspectos más estudiados por el liderazgo más clásico, que atiende a la relación entre líder y seguidores, y los tres primeros son los que más interesan al liderazgo transformacional, de estudio más reciente y visión más novedosa del tema que nos ocupa.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	FACTORES	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
	<i>Consideración individual (Reconocimiento)</i>	→ X
	<i>Estimulación intelectual (Opciones)</i>	→ X
	<i>Inspiración (Confianza)</i>	→ X
X ←	<i>Dirección por contingencia (Situación)</i>	
X ←	<i>Dirección por excepción (Problemas)</i>	

Cuadro nº 3

7.- LAS CONTRIBUCIONES DE LOS DIVERSOS ENFOQUES

Siguiendo la agrupación que hemos hecho de las distintas teorías y basándonos en los criterios de STOGDILL (1974) para valorar los requisitos de una teoría completa podemos resumir las contribuciones de los distintos enfoques:

- El líder como persona: no explica en profundidad ninguno de los requisitos.
- La conducta de liderazgo: explica el apartado c) pero no el a), b) y d).
- La perspectiva situacional: explica los apartados c) y d) pero no el a) y b).
- El enfoque interactivo: explicar sobre todo los apartados a) y b) pero no el c) y d).

El resto de las teorías o están poco investigadas todavía, o no aportan evidencia experimental, o sólo estudian aspectos muy parciales del fenómeno.

8.- PROBLEMAS NO RESUELTOS Y LOGROS CONSEGUIDOS

Hay algunos puntos tradicionalmente problemáticos que siguen siendo objeto de debate entre diversos autores. MORALES (1985) los reduce a tres polaridades.

- a) Liderazgo formal frente a liderazgo informal: El desacuerdo se presenta a la hora de decidir si todos los modelos y teorías del liderazgo son aplicables a cada uno de estos dos tipos de líderes o si, por el contrario, los generados para explicar el liderazgo informal o "emergente" son tan específicos que no se pueden aplicar al formal o "impuesto", o viceversa.
- b) La combinación correcta de las conductas del líder: habitualmente se reduce la conducta del líder a dos aspectos o dimensiones importantes, pero los distintos modelos no se prestan fácilmente al mismo análisis. Por ejemplo, el modelo de la Universidad de Ohio y el de BLAKE y MOUTON tienen distinta base de elaboración (lógica "aditiva" el primero e "interactiva" el segundo) y dan lugar a dos concepciones de la conducta radicalmente diferentes entre sí. Se necesitaría una reorientación metodológica para poder distinguir las conductas que resultan importantes para cada modelo.
- c) Modelos situacionales y no situacionales de liderazgo: Las teorías situacionales presentan la ventaja de su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación pero como las variables potenciales de la situación pueden ser muchas, los modelos situacionales se

complican y se hacen poco manejables y, por tanto, poco útiles. BLAKE y MOUTON señalan también que el intento mismo de formulación de una teoría situacional supone la renuncia a construir una teoría general del liderazgo.

Esta situación problemática ha hecho que MINER (1975) propusiera el abandono del concepto de liderazgo.

Sin llegar a tanto MC CALL y LOMBARDO (1978) presentan también un cuadro pesimista de los resultados de las investigaciones y las teorías hasta ese momento.

Sin embargo, y a pesar de las dificultades que acabamos de comentar, no podemos decir que no sabemos nada de liderazgo por el hecho de no obtener resultados consistentes: se está aumentando la comprensión de lo que está ocurriendo, pero se necesitan mejores medidas, una más amplia apreciación de cuáles son las variables situacionales más o menos importantes y muestras más grandes.

De 1950 a 1965 hubo una investigación original y creativa pero con una teorización poco crítica.

Desde 1965 existe una mayor objetividad científica con nuevos, complejos y efectivos diseños de investigación.

Es necesario librarse de la tendencia a repetir lo que ya se ha hecho en el pasado; hay temas sobretrabajados y otros sin explorar. Es necesario también utilizar diseños de investigación más complejos e intensivos.

A estas necesidades hay que añadir la de combinar variables que no hayan sido estudiadas entre sí.

9.- FUTURAS TENDENCIAS EN LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

9.1.- Algunas consideraciones

- a) Se observa una mayor investigación longitudinal, más estudios de campo y evaluaciones más sofisticadas.

- b) La investigación está influenciada por lo que está ocurriendo en la sociedad: trabajo en equipo, más mujeres en puestos directivos, etc.

9.2.- Temas metodológicos

- Determinar las relaciones causales.

Por ejemplo, podemos decir: el líder presta apoyo si los subordinados rinden. También podríamos decir que la consideración lleva al subordinado a un mayor rendimiento. No sabemos cuál de las dos hipótesis es la verdadera.

- Estudios de laboratorio vs. de campo.

Los estudios de laboratorio, hechos a corto plazo, tienden a evocar una conducta basada en los estereotipos disponibles (sexo, por ejemplo). El contacto interpersonal de la vida real posibilita una base más realista de conducta

- La errónea ley de los números pequeños.

Cuando las muestras son pequeñas, para que sean representativas, hay que explicar la situación en la que se han obtenido los resultados. Hay que ser cautos al interpretar el significado de variaciones situacionales cuando los datos se obtienen de muestras pequeñas.

- Problemas de medición.

Se han construido teorías que van más allá de lo que es su base empírica.

No se puede medir un resultado basándose sólo en una medida simple cuando la hipótesis de influencia es compleja.

Las preconcepciones teóricas han limitado el ámbito de la investigación: cuando la investigación no apoya la hipótesis se ha criticado a la investigación.

Se ha sido permisivo con el uso de medidas de los cuestionarios.

Hay errores en la autocalificación del líder.-

- Relaciones diádicas vs. relaciones de grupo.

Las relaciones diádicas son conceptualmente gratificantes pero menos beneficiosas empíricamente, sin embargo son útiles para algunas cuestiones, por ejemplo, para estudiar los castigos que el líder impone.

- Enfoque sobre la percepción o sobre la conducta.

La atribución que hace el subordinado se asocia a su propia satisfacción; por eso la interpretación conductual no puede ser rechazada. La conducta del líder influye independientemente de cómo la percibe el subordinado.

9.3.- Temas fundamentales

- Personalidad.

La personalidad ha de verse ahora en interacción con variables situacionales. Hay pocas investigaciones que comprueben la interacción de la personalidad, valores y conductas del líder con la personalidad, valores y conductas de los seguidores y el efecto de tal interacción sobre el grupo.

- Emergencia del rol del líder.

El reforzar a alguien como líder fortalece su status como tal.

Hay factores (fluidez verbal, capacidad de interacción, habilidad para las tareas, dominancia, poseer la información, promover espontaneidad, proveer libertad grupal, etc.) que se relacionan con la emergencia, pero hay necesidad de investigaciones que aislen los factores que facilitan la retención de la posición de líder una vez conseguida.

Una cuestión importante aún por resolver concierne al efecto de la heterogeneidad vs. homogeneidad de los miembros sobre la aceptación de un líder determinado.

- Liderazgo y poder social.

Algunos autores han dicho que el liderazgo no es otra cosa que una forma de poder social; esto ha oscurecido las relaciones entre liderazgo y poder y ha limitado la amplitud de la investigación sobre el problema.

Se necesita investigar más para determinar la amplitud o los límites a los que los distintos estilos de conducta y personalidad del líder están sometidos al conflicto de rol.

- Interacciones líder-seguidores.

Los diseños complejos desarrollados en este tipo de investigación son de gran valor y deberían ser más utilizados para permitir estudiar las relaciones entre variables que no han sido combinadas previamente.

Sólo unos pocos estudios se han realizado sobre los efectos de la interacción líder-seguidores.

- Las dimensiones que se solapan en el estilo del líder.
Se ha distinguido "iniciación de estructura" de la dimensión "instrumental" quitando de las escalas los componentes coercitivos.
Se ha distinguido "consideración" de "liderazgo de apoyo" en los análisis diádicos, al concentrarse en las necesidades de los seguidores.
Los líderes no tienen estilos puros sino que pertenecen a todos los estilos en mayor o menor grado.
- Concentrar el esfuerzo homogeneizando las medidas estándar.
Se ha hecho mucho ya pero con medidas no estandarizadas (LPC, LBDQ, etc.).
- Un rol menos ordenado.
Intentamos controlar un fenómeno que no comprendemos globalmente.
La investigación debe ser juzgada por su aportación a la comprensión y no sólo por su capacidad de predecir específicamente para controlar conductas.
- Liderazgo transaccional vs. transformacional.
La investigación se centra sobre lo fácilmente observable a corto plazo más que sobre el liderazgo carismático: los que motivan hacia objetivos extraordinarios.
- Líderes como políticos organizacionales.
Las decisiones se basan más en el poder relativo de los implicados que sobre las características del asunto de que se trate. Por tanto, en las organizaciones, se requiere capacidades maquiavélicas: negociación, etc.
- Criterios para la efectividad del líder.
Para ser efectivo un líder tiene que realizar tres funciones: 1) mantener la estructura de los roles y la dirección de los objetivos. 2) facilitar libertad de rol y empuje del grupo y 3) mantener la cohesión del grupo y la conformidad a la norma.

- Liderazgo determinado por factores contingentes.

Conocer lo que está o no bajo el control del líder serviría para limitar las expectativas no realistas de los seguidores respecto del líder así como limitar también las propias expectativas del líder.

10.- APLICACIONES: DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE LÍDERES

Se han conseguido éxitos al entrenar a líderes pero todavía los entrenamientos son inadecuados. Los esfuerzos se han concentrado demasiado sobre la relación interpersonal entre el líder y los seguidores.

Se necesitan más experiencias que demuestren su valor al transferirse el entrenamiento al trabajo.

El desarrollo del líder debe entenderse como un proceso continuo, y tener en cuenta que los éxitos refuerzan la nueva obtención de liderazgo.

STOGDILL (1974) culpó a la investigación sobre los entrenamientos como demasiado enfocado a la cantidad de cambios de actitudes y conducta que el entrenamiento produce en los entrenados, olvidándose de los impactos en el grupo de seguidores.

El entrenamiento puede aumentar la sensibilidad del entrenado; sin embargo, esto puede ser contraproducente en el trabajo. El entrenamiento en sensibilidad puede incapacitar al líder para afrontar situaciones de fuerte oposición, amenaza y contestación a la legitimidad de su status. En este caso, falla el análisis de la situación sobre el líder.

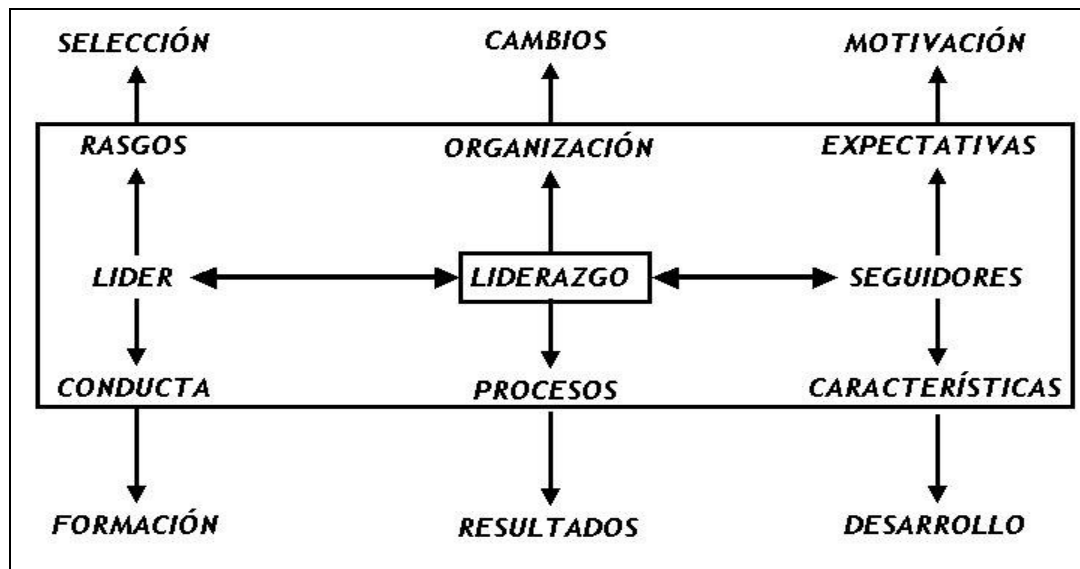
La evidencia de la utilidad del enfoque sobre entrenamiento de conductas específicas puede verse por la atención que se está prestando a los objetivos de conducta, modelaje de conducta y aplicaciones de la teoría del aprendizaje social.

Se necesita prestar mayor atención a la validez de los diseños de entrenamiento.

Un problema ignorado es el efecto del entrenamiento sobre la retención del rol de líder.

En muchos estudios de entrenamiento es imposible determinar el método o métodos utilizados. Tanto el método de entrenamiento como el contenido impartido deben ser delimitados detalladamente.

Con esta finalidad del desarrollo y entrenamiento de líderes propone el siguiente esquema que engloba y relaciona los diferentes elementos implicados en el liderazgo (ARES, 2002).



El proceso de liderazgo mejorará en una organización cuando cuidemos de forma integrada los procesos de selección, formación, motivación y desarrollo de los líderes enfocados a diseñar los procesos facilitar los cambios que llevan a alcanzar mejores resultados en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ARES, A. (1998). El liderazgo del trabajador social en los equipos de trabajo. En *Cuadernos de Trabajo Social*, 6. (pp. 25-32).
- ARES, A. (2001). La Entrevista de Desarrollo. *Training and Development Digest*, 30. (pp. 20-24).
- BASS, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). New York. The Free Press. (pp. 19-20).
- BASS, B.M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. London. Lawrence Erlbaum Associates.
- BENNIS, W. (1996). *Cambio y Liderazgo*. Bilbao: Deusto.
- BENNIS, W. (2001). *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*. Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces. (Original de 1997).
- BENNIS, W. et al. (2001). *Liderazgo en tiempos de cambio. Las mejores ideas de los gurús*. Bilbao: Deusto.
- CARNEIRO, M. (1998). *Líder transformador*. Bilbao: Harvard Deusto.
- COVEY, S. (1996). *Liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
- FIEDLER, F. E. (1984). El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. En TORREGROSA, J. R. y CRESPO, E. (Comp.). *Estudios Básicos de Psicología Social*. Barcelona. Hora. (pp. 623-667).
- GAN, F. et al. (2001). *301 habilidades/competencias para directivos, jefes y profesionales*. Barcelona. Apóstrofe.
- GARCÍA SÁIZ, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En GIL, F. y ALCOVER, C. M. *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid. Pirámide. (pp. 281 - 329).
- GIL, F. y GARCÍA SAIZ, M. (1993). *Habilidades de Dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- GONZÁLEZ, P. et al. (1993). Liderazgo y percepciones de clima. En MUNDUATE, L. y BARÓN, M. (Comps.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid. Endema. (pp. 75-85).
- JIMÉNEZ BURILLO, F. (1981). *Psicología Social. 2 vols*. Madrid: UNED. (pp. 197 – 215).

- KAUFMANN, A. (1997). *Liderazgo transformador y formación continua*. Revista Española de Investigación Sociológica, 77-78. (pp. 163-184).
- KOUZES, J. Y POSNER, B. (1999). *El desafío del liderazgo*. Barcelona. Granica. (Original de 1995)
- LINDHOLM, Ch. (1992). *Carisma*. Barcelona: Gedisa.
- LÓPEZ-ZAFRA E. y MORALES, J. F. (1995). Liderazgo transformacional: relaciones entre componentes y otros aspectos. En GONZÁLEZ, A. et al. (Comps.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Salamanca: Eudema.
- MANZ, C. C. Y SIMS, H. P. (1993). *Superliderazgo*. Barcelona. Paidós.
- MAQUIAVELO, N. (1981). *El Príncipe*. México. Austral. (18ª edición). (Original de 1532).
- MESTRE NAVAS, J. M. et al. (1999). Liderazgo y estilos de dirección. En GUILLÉN, C. y GUIL, R. (Coords.). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw Hill. (pp. 297-312).
- MORALES, J. F. y MOLERO, F. (1991). *Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional*. Madrid: UNED.
- MUCHINSKY, P. M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo. (pp. 319-345).
- PEIRÓ, J.M. (1983). *Psicología de la Organización*. Madrid. UNED. 2 vols. (pp. 157-187).
- STOGDILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York. Free Press.
- URCOLA, J. L. (1998). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid: Esic.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. (1990). *El Nuevo liderazgo*. Madrid. Díaz de Santos.
- WALL, B. et al. (1994). *Líder visionario*. México: Panorama.
- YUKL, G. y VAN FLEET, D. (1991): Theory and Research on Leadership in Organizations. En DUNNETTE, M. D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Pablo Alto. Consulting Psychology Books.