

Análisis Comparativo de los Conceptos de Liderazgo

Comparative Analysis of Leadership Concepts

Dr. Guadalupe Martínez Herrera, Dr. Juan Manuel Chávez Escobedo &

Dr. Armando Ortiz Guzmán

Resumen. En este estudio se realiza un análisis comparativo de las teorías y los tipos de liderazgo. Se comparan: teoría de las relaciones, teoría de la influencia, teoría de la contingencia, teoría del comportamiento, teoría de los rasgos y teoría del gran hombre.

Palabras Claves. Liderazgo, teoría de las relaciones, teoría de la influencia, teoría de la contingencia, teoría del comportamiento, teoría de los rasgos y teoría del gran hombre.

Abstract. This study conducts a comparative analysis of leadership theories and types. The following are compared: relationship theory, influence theory, contingency theory, behavioral theory, trait theory, and great man theory.

Keywords. Leadership, relationship theory, influence theory, contingency theory, behavioral theory, trait theory, and great man theory

INTRODUCCIÓN

Toda organización nace de la necesidad humana de cooperar, buscando satisfacer los fines personales de los individuos y a su vez el logro de las metas de la organización. Esta cooperación entre ambos resulta ser más productiva si disponemos de una estructura con un liderazgo que coadyuve al éxito de las metas.

Boyett y Boyett (2006) señala que dirigir, consiste en el proceso de influir sobre las personas para que intenten, en forma voluntaria y con entusiasmo, alcanzar las metas de la organización.

El liderazgo se ha definido como la capacidad de una persona para influenciar las acciones de otros con el fin de lograr las metas que el equipo de trabajo ha planificado en consenso en una organización (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996; Marzano, Waters & McNulty, 2005).

El concepto de liderazgo enunciado por Leithwood (2009), el cual afirma que es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas pueden tomar las líneas propuestas como premisa para su acción.

Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección.

De acuerdo con Yarce (2014), liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores; darle otra mirada a las actitudes y comportamientos que tienen cada uno de los integrantes interesados en la educación de los niños, niñas y adolescentes.

El liderazgo del docente “demanda de los aportes sobre las competencias propias de un liderazgo eficaz, que permita el fortalecimiento de aprendizajes significativos en sus alumnos, induciendo el cambio, la innovación en las instituciones educativas, y, sobre todo, la promoción de grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes”. (González & González, 2012)

“el poder del educador como una energía básica y la capacidad para servir a los demás, a los estudiantes y a la sociedad en general; entenderlo como la autoridad moral necesaria para promover y desarrollar la acción educativa que permita traducir las intenciones y finalidades del proceso de enseñanza aprendizaje o docente educativo en realidades concretas que mejoren y enaltezcan la existencia y naturaleza humana” (Bauzá & Bello, 2016)

“Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008).

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

A continuación se presentan los conceptos de liderazgo recabados en la investigación con su respectivo análisis.

DISCUSIÓN

Conceptos de Liderazgo

De acuerdo con Bautista (2008), el concepto de liderazgo varía según la evolución histórica del estado de conocimiento de cada país y las necesidades de relación a nivel mundial, así como en función de los problemas específicos en los que se encuentre la organización; por lo cual, deja abiertas muchas posibilidades de estudio para poder elegir la más acorde con la investigación que se realice.

Para Archer (1992, citado por Bautista, 2008), el liderazgo representa la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas, mientras que para (Santos 2004, citado por Bautista, 2008) es el proceso de influir sobre sí mismo, al grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil.

Ciertamente, el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos (Rodríguez año, citado por Bautista, 2008); es el conjunto de habilidades-funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros de la organización (Schein, año citado por Bautista, 2008); es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio (Madrigal, 2004).

Según Bautista (2008), el concepto de liderazgo en forma general se caracteriza por las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto en el grupo como en la organización, para estimular a los otros.

Al respecto, Guillén (2000) señala que el liderazgo se entiende como la influencia de un individuo sobre un grupo, y por líder, la persona con capacidad de ejercer tal influencia independientemente de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia.

Asimismo, se afirma que la organización es donde el liderazgo aplica los elementos, y reconoce al hombre a partir del conocimiento, sus comportamientos, habilidades e interacciones con los otros hombres y con su escenario, con la finalidad de lograr la visión, la meta u objetivo en la organización (Bautista, 2008).

Cabe señalar que, para los propósitos de este estudio, el concepto de liderazgo converge con las ideas teóricas expuestas por Boyett y Boyett (2006), al reconocer que el liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

El liderazgo es una relación, los líderes, tampoco siempre serán líderes; un líder de hoy puede no serlo mañana (Boyett y Boyett, 2006).

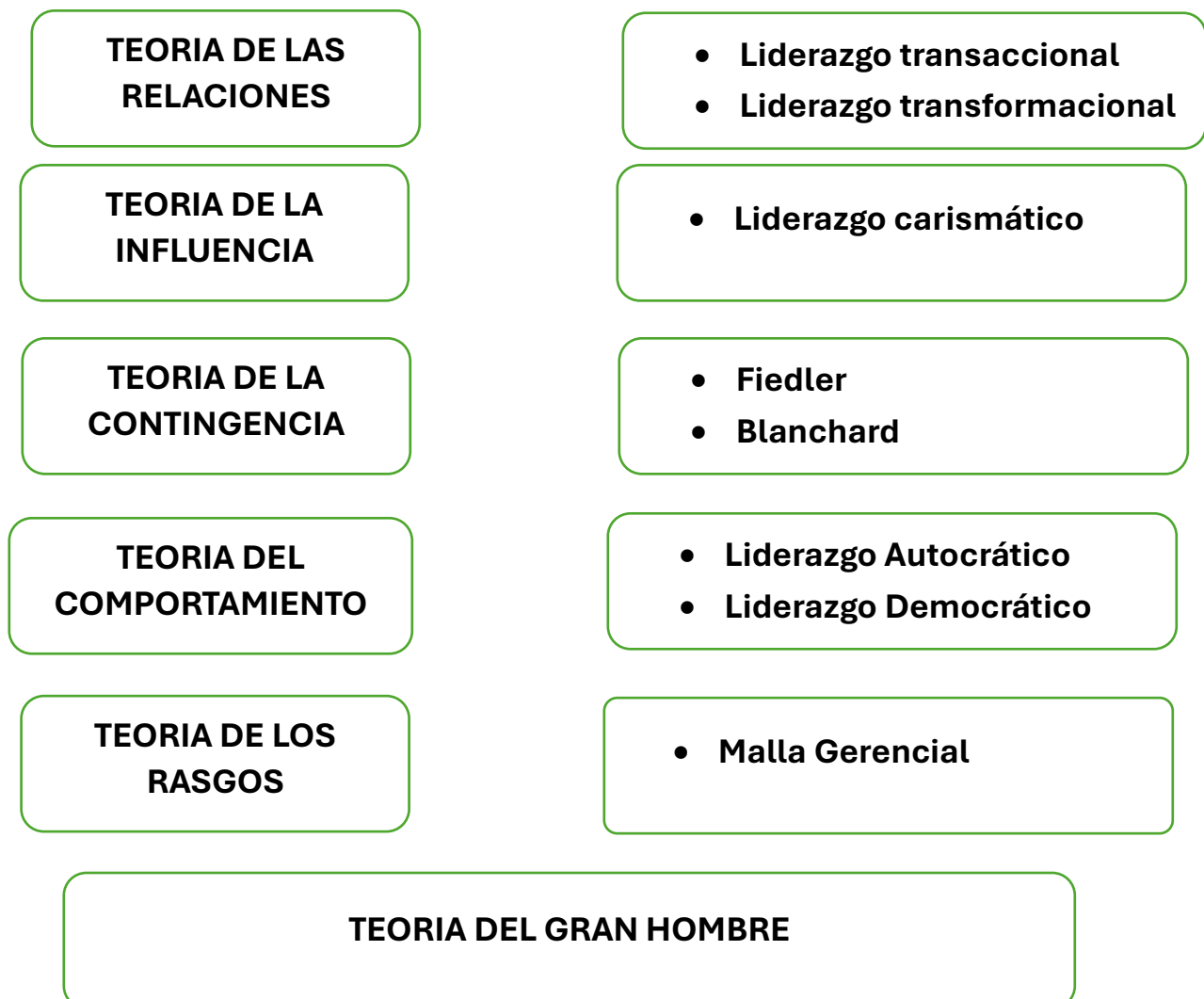
Para Cantón y Arias (2008), los líderes son la expresión de la ética del trabajo y sirven como ejemplo de los valores más apreciados en un entorno, desempeñando un papel importante en la creación de estados positivos de ánimo, a la vez que sirven como símbolo de la cohesión.

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia de este el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008).

Liderazgo Transaccional

Definido por una relación de influencia de tipo económico. “En esta relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca” (Cardona, 2000). “Los líderes transaccionales exhiben comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo gerencia por la excepción” (D’Alesio, 2010).

Figura 1 Teorías de liderazgo



Fuente: Daft (2006).

El papel fundamental del líder en el liderazgo transaccional es lograr las metas y cumplir con los objetivos en una dinámica laboral de trabajar bajo presión; es decir, mantener la eficiencia y evitar cometer errores en el cumplimiento de las actividades. En este modelo de liderazgo, la base es el cumplimiento de objetivos a través de un intercambio de premios y castigos. Todo esto conlleva a que este liderazgo esté basado en un tipo de condicionamiento operante de estímulo-respuesta. Para Rice (1997), el condicionamiento operante consiste en aprender de las consecuencias de la conducta, destacando que de acuerdo con Skinner (1904-1990), la conducta opera en el ambiente para producir consecuencias, que pueden ser recompensas o castigos.

Por lo tanto, la dinámica del liderazgo transaccional consiste en condicionar al colaborador para que cumpla las metas. En las empresas principalmente se aplica cuando se necesita llegar a objetivos específicos de calidad y en tiempos establecidos. El liderazgo transaccional, implica cuatro dimensiones: recompensa o refuerzo contingente, gestión activa por excepción, gestión pasiva por excepción y laissez faire.

En la dimensión de recompensas o refuerzo contingente, el líder transaccional establece una relación del objetivo con la recompensa, pone de manifiesto las expectativas, entrega los recursos a los seguidores, establece objetivos por consenso, específicos, medibles, realistas, a ejecutarse en un tiempo determinado, y asigna varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso.

En la gestión activa por excepción, el líder transaccional controla el trabajo de sus subordinados, verifica desviaciones a las reglas y aplica acciones correctivas para prevenir errores. Mientras que en la gestión pasiva por excepción, el líder transaccional interviene solo cuando el resultado no es el esperado.

Finalmente, en la dimensión de *laissez – faire*, el líder provee de un entorno donde los subordinados cuentan con muchas herramientas disponibles para tomar decisiones. El líder no toma decisiones y el grupo carece de dirección.

En conclusión, se debe entender al liderazgo transaccional como una relación de intercambio de tipo económico, entre el líder y sus seguidores con motivación extrínseca, estableciendo parámetros que regulan las expectativas de cada una de las partes a cambio de un valor por el trabajo realizado, en concordancia con lo expresado por García (2010) en la investigación de Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional.

Liderazgo Tranformacional

El liderazgo transformacional constituye una de las teorías de liderazgo que más se trabaja en la actualidad. Se define como una relación de influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del statu quo, la idea original, actual, por una visión de futuro que influencia a los seguidores a través de nuevas ideas.

El liderazgo transformacional se asocia con la idea de cambio en los entornos en que se aplica, pues la imagen del líder en esta teoría es conocida “por conmover y cambiar las cosas [...] al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores” (Lussier & Achua, 2011:348). La función del líder “tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida [...]” (García Rubiano, 2011:44).

Un elemento fundamental de la teoría de liderazgo transformacional es el vínculo generado a través del compromiso –entre líder y seguidores– hacia la consecución de metas. La influencia que genera el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo y proyectarse al logro de objetivos comunes.

“El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real” [los líderes transformacionales] procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, y organizacional, y que no se quede solo en expectativas” (D’Alessio, 2010:60).

El convencimiento de los líderes a los seguidores juega un rol importante pues permite “inyectar” constantemente en el grupo presión por alcanzar las metas propuestas, viabilizando esfuerzos hacia el cumplimiento ético y moral.

Bernard Bass (1985), en su texto *Leadership and performance beyond effectiveness*, citado en D’Alessio (2010), hace una categorización de componentes que conforman el liderazgo transformacional.

Inicialmente menciona la influencia idealizada como ese conjunto de habilidades de los líderes para generar admiración, respeto y confianza. Su comportamiento basado en principios éticos y morales termina por convertirlos en modelo para sus seguidores. “Un punto a favor de estos líderes es que consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades” (D’Alessio, 2010:60).

Por otro lado, se encuentra la motivación inspiracional² como una acción específica que ejercen los líderes hacia su entorno, valorando y reconociendo el trabajo realizado por sus seguidores. Se visualiza así el nexo formado gracias al optimismo que transmite el líder a los demás, procurando alentar las acciones del grupo hacia una visión común construida.

La estimulación intelectual implica un nivel más alto de motivación y relación entre los actores en el proceso, tocando temas y realizando acciones que permitan retroalimentar a los colaboradores en sus funciones, generando proactividad.

Finalmente, la consideración individual como un factor de importancia al abordar el liderazgo transformacional, puesto que marca la cercanía entre el grupo y el líder por el interés de este último en el desarrollo de las personas, procurando su motivación y avance en un ambiente de estímulo constante, donde entran en juego incluso herramientas como mentoring y coaching.

Otro factor de importancia en el liderazgo transformacional es el carisma, que se basa en la influencia generada por el líder en sus seguidores; la relación que se genera está basada en la confianza, admiración y respeto que perciben –los otros– hacia este individuo.

Weber (1920) establece al carisma desde el concepto de dominación, en su texto Sociología de la dominación. Determina que el carisma no es sino “la cualidad [extraordinaria] de una persona considerada [...] por la que se considera que [...] está dotada de fuerzas o propiedades [...] no accesibles a cualquier persona” (Weber, 2007:35).

El carisma –y específicamente el liderazgo carismático– podría establecerse como un aspecto relacional que se genera entre el líder y el grupo; el primero presenta un conjunto de ideas articuladas como la visión de futuro y los objetivos que espera alcanzar en conjunto; mientras por el otro lado, se encuentra la interpretación de los seguidores y creencia que tales acciones y objetivos son alcanzables, más que por su lógica y racionalidad, por la confianza en las habilidades “únicas” de dicha figura “mesiánica” de líder.

En este sentido, se identifica la importancia de la cercanía entre el liderazgo transformacional y el carisma de los líderes, al definirlo como un aspecto de identidad, de confianza y relación directa entre las demandas del grupo y la construcción de visión generada por el líder.

Liderazgo Carismático

Como se sabe, dentro de los tipos de liderazgo que generalmente llaman

Mucho la atención, está el liderazgo que utilizan determinadas personas, a partir de sus peculiaridades o características personales especiales, conocidas como carisma. Habitualmente a esta modalidad se le conoce también como “liderazgo motivacional” o de “influencia idealizada”. Una primera contigüidad útil para introducirnos en el tema, se puede encontrar en el Diccionario de la Real Academia

Española (RAE, 2014), en la cual se indica que carisma, proviene de la voz latina charisma, y este del griego χ_ρῖσμα, δεῃαρίζεσθαι, que significa: agradar, hacer favores. Reconoce dos acepciones a saber:

- Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar.
- Don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad.

Adicionalmente, se puede indicar que en "La teoría de la organización económica y social", uno de los primeros trabajos sobre el concepto de liderazgo carismático, Max Weber explica que hay tres formas posibles de legitimación de la autoridad: la tradicional, la racional o legal y la personal o carismática. Esta última está definida por la posesión de carisma, que es cierta cualidad de un individuo en virtud de la cual, éste se separa de los hombres comunes y es tratado como si tuviera poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas o por lo menos específicamente excepcionales. Son tales, que no están al alcance de las personas comunes, se las cree de origen divino o ejemplares, y son la razón por la cual el individuo en cuestión es tratado como líder (Max Weber, pp.358-59).

Según Weber, un líder carismático se distingue por su misión y su capacidad de inspirar devoción, lealtad y "confianza absoluta" en sus partidarios. Su carisma, revelado por algún "signo o prueba, en su origen siempre un milagro", no es por sí mismo la base de su legitimidad; ésta "reside más bien en la concepción de que es el deber de quienes han sido llamados a una misión carismática, reconocer su cualidad y actuar en consecuencia (Max Weber, p.359)."El reconocimiento", apunta, puede surgir "del entusiasmo, de la desesperación o de la esperanza"(Max Weber, pp.359). Para Weber, el carisma era "un fenómeno típico de los movimientos religiosos proféticos o de los movimientos políticos en procesos de expansión, en sus primeras etapas. Pero tan pronto como la posición de autoridad está establecida y sobre todo, tan pronto como se establece el control sobre grandes masas de gente, se abren paso las fuerzas de la rutina cotidiana. "(Max Weber, p.37). Se podría decir, agrega Weber, "que la autoridad carismática existe en su forma pura,

sólo durante el proceso de gestación. No puede permanecer estable, porque se transforma en tradicional o rutinaria, o en una combinación de ambas" (Max Weber, p.3640).

En todos los ámbitos de la vida podemos encontrar ejemplos de este tipo de líder carismático, tanto en el mundo de la política, como en el mundo de los negocios o en el mundo del deporte, por ejemplo:

Gandhi: ejemplo de Liderazgo político pacifista.

Nelson Mandela: ejemplo de Liderazgo político contra el Apartheid.

Steve Jobs: ejemplo de Liderazgo en el mundo de los negocios, emprendedor.

Diego Pablo Simeón: ejemplo de Liderazgo deportivo.

Michael Jordán: ejemplo de Liderazgo deportivo.

Dentro de los diferentes tipos y estilos de liderazgo, el liderazgo carismático se caracteriza como vemos por cautivar y generar entusiasmo en los subordinados, utilizando para ello la comunicación con las personas a su cargo, inspirándolos para que den su máximo esfuerzo. La ampliación del concepto de carisma weberiano lo encontramos en Edward Shils (1965) quien da una gran importancia al carisma y a su elemento de centralidad y extraordinariedad. Las personas carismáticas son capaces de transformar, gobernar y ordenar el mundo en que viven. Personas que a través de su sabiduría, en las áreas de conocimiento, conectan con lo divino, con lo central de la existencia humana. Pero cuidado no todas son de fiar.

Liderazgo según Modelo de Fiedler

El Modelo de Contingencia de Fiedler, también llamado teoría de la efectividad del liderazgo, es un modelo que encontramos dentro de la psicología social y de las organizaciones. Su creador fue Fred E. Fiedler, un importante investigador de la psicología social y organizacional en el siglo XX nacido en Viena (Austria).

Este modelo habla del liderazgo dentro de las organizaciones, y propone que la productividad grupal depende de dos variables: del estilo de liderazgo del líder y del control situacional.

El control situacional hace referencia a un líder seguro y confiado en que la tarea puede realizarse. Se basa en tres dimensiones: las relaciones fiables del líder con los miembros, que la tarea sea estructurada y la supervisión y capacidad de refuerzo/castigo por parte del líder (es decir, el poder).

El objetivo de este modelo era predecir la efectividad de los diferentes tipos de liderazgo. Para ello primero era necesario identificar correctamente el estilo de liderazgo del líder y la situación dentro de la organización. Si se hacían coincidir correctamente estas dos variables, según Fiedler, los resultados estaban asegurados.

El Modelo de Contingencia de Fiedler, en realidad no tiene apoyo empírico suficiente que lo avale en las investigaciones. Sin embargo, se considera un modelo importante dentro de la psicología organizacional, que se sigue transmitiendo y enseñando.

Esto es debido a que aporta una serie de teorías completas y bien argumentadas en relación al liderazgo, a la efectividad del líder y a la productividad grupal. Además, incorpora elementos del ambiente (situación), y no únicamente de las características del líder (estilo de liderazgo, personalidad...), para explicar la efectividad del mismo y sus repercusiones en los resultados.

Liderazgo según Modelo de Blanchard

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer en 1969. Desde entonces, ha experimentado varias modificaciones. Sus autores han presentado diversas propuestas y han incorporado Este modelo, como reconocen Yukl (1989) o Moorhead y Griffin (1995), tiene un gran atractivo intuitivo y suele

citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo, además de ser muy conocido entre los directivos.

Sánchez Santa-Bárbara (2000) reconoce un gran potencial a esta teoría. De el 40 aniversario de la TLS desde su publicación, y hecho, en la revisión crítica de Graeff (1997), se reconoce que no sólo es una teoría popular (Johansen, 1990), sino que es una de las más conocidas (Sashkin, 1982; Vecchio, 1987), más empleadas (Randolph & Blackburn, 1989), y es uno de los modelos de liderazgo más populares aplicados en la industria (Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982) en los últimos 30 años. Además, las principales empresas exitosas en Estados Unidos, emplean este modelo para entrenar a sus mandos.

En 2009 se cumplió parece un buen momento para evaluar si se encuentra en la crisis de los cuarenta o si, por el contrario, disfruta de buena salud en su madurez. Según sus autores, la TLS 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 ésta (Reddin, 1967, citado por Hersey & Blanchard, 1969b).

Por otra parte, el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales. Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), 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”. Esta distinción permitió a Hersey y Blanchard aplicar su teoría a cualquier situación en la que una persona –el líder– tiene influencia sobre otra –el seguidor–, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.).

La TLS se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están: a)

Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder, c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder.

Con el desarrollo de estos conceptos fundamentales, se pretende llegar a las bases que sustentan este modelo teórico sobre el liderazgo. Se destaca el mérito de sus autores que integran diferentes disciplinas y teorías.

Hay dos elementos que no se recogen en la TLS: el cambio y la cultura. El cambio comprende las grandes mejoras de innovación (en procesos, productos o servicios) y alta adaptación a cambios externos. Por tanto, su incorporación al modelo podría incrementar su potencial explicativo, pero no un cambio liderado desde arriba, sino un cambio que surge en el día a día, por las acciones que las personas llevan a cabo y por las redes de relaciones que controlan.

Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático es uno de los estilos más vistos en las empresas o entidades del sector público en donde sus dirigentes o líderes desean mantener el control de todo su personal a cargo con el fin de dar resultados óptimos ante la sociedad. Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.

Si bien el líder de un equipo puede ser proactivo y fijar metas propias y muy alineadas a la estrategia organizacional, son las autoridades de rango superior

quienes decidirán si eso es o no factible de llevar a cabo –o si es políticamente rentable. (Varela, 2012)

El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Hurtado, 2016) citando a (Warrick, 1981).

Adicionalmente el liderazgo autocrático puede ejercer una percepción positiva o negativa hacia las personas que se tienen a cargo por lo cual si es de manera negativa se puede generar una fuente importante de estrés que contribuye al deterioro de la salud (mental, física, psicológica, etc); perjudicando de esta forma el ambiente laboral. Otro factor que se ve afectado es el sentido de pertenencia hacia la empresa ya que las personas tienden a perder importancia respecto a sus labores sintiéndose de alguna manera afectados por las actuaciones de su líder. (Calderon, 2015).

Liderazgo Democrático

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Lewin (1951) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basándose específicamente en el comportamiento del líder.

Dentro de este enfoque la teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, (1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención de Vroom y Yetton no fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en la

manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones. En este modelo también se apoyaron en las investigaciones realizadas por Coch y French (1948), French, Israel y As (1960) y Morse y Reimer (1956) respecto a la relación existente entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de ésta, y el uso efectivo de la participación en función de las circunstancias de la situación.

Para Warrick (1981) un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Liderazgo Modelo Enfoque Rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke,

1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

CONCLUSION

La conclusión nos lleva a reflexionar sobre la teoría del "Gran Hombre" de Thomas Carlyle, postulada el siglo XIX y XX, se hizo muy popular, parte de que los líderes nacen, no se hacen. Los grandes líderes emergerán cuando exista una gran necesidad de ellos.

Se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006).

Las primeras investigaciones que se llevaron a cabo sobre líderes como Napoleón, Gandhi, Churchill o Roosevelt mostraban que su capacidad para dirigir a otros era innata, que eran nacidos para ello y destinados a mover masas, oponiéndose a la posibilidad de que los líderes pueden hacerse o desarrollarse. Carlyle creía que debemos buscar al hombre "más capaz" y someternos a él por nuestro propio bien.

Con esta teoría, se comenzó a analizar los rasgos personales de los líderes exitosos en la historia y que, en un momento dado, los distinguían de los individuos comunes y corrientes. Este estudio trajo como consecuencia la elaboración de la teoría de los rasgos, sesgando diferentes rasgos como inteligencia, personalidad, presencia, etc.

REFERENCIAS

Archer, M. (1992). En Bautista, R. (2008). Liderazgo y Efectividad Organizacional. Editorial Académica.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. En D'Alessio, F. A. (2010). Liderazgo Transformacional y la Facilitación de la Aceptación al Cambio Organizacional. Editorial Académica.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bautista, R. (2008). Liderazgo y Efectividad Organizacional. Editorial Académica.

Bauzá, J. & Bello, M. (2016). El Poder del Educador: Una Energía Básica para la Acción Educativa. Editorial Educativa.

Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2006). El Manual del Líder: Estrategias para el Éxito en el Siglo XXI. McGraw-Hill.

Calderón, M. (2015). El Liderazgo Autocrático y su Impacto en el Ambiente Laboral. Editorial Empresa.

Cantón, C., & Arias, R. (2008). Ética del Trabajo y Liderazgo en las Organizaciones. Editorial Académica.

Cardona, P. (2000). Transacciones Constructivas y Correctivas en el Liderazgo Transaccional. Editorial Empresa.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.

D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo Transformacional y la Facilitación de la Aceptación al Cambio Organizacional*. Editorial Académica.

Daft, R. L. (2006). *Teoría y Práctica del Liderazgo*. Thomson South-Western.

García, J. (2010). *Liderazgo Transformacional y la Facilitación de la Aceptación al Cambio Organizacional*. Editorial Académica.

García, J. (2011). *Diferencias en el Ejercicio del Liderazgo: Cargos y Características Personales*. Editorial Académica.

García Rubiano, A. (2011). *Liderazgo Transformacional: Instrumentalización del Cambio*. Editorial Académica.

González, M., & González, J. (2012). *Competencias de Liderazgo en la Educación*. Editorial Académica.

Graeff, C. L. (1997). Leadership Research: Traditions, Developments, and Current Issues. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.

Guillén, M. F. (2000). *Liderazgo y Poder en las Organizaciones*. Editorial Académica.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice-Hall.

Hurtado, M. (2016). *Estilos de Liderazgo en las Organizaciones Modernas*. Editorial Empresa.

Leithwood, K. (2009). *Leadership for Motivating School Personnel*. Editorial Académica.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. DfES.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper & Row.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). Leadership: Theory, Application, & Skill Development. South-Western Cengage Learning.

Madrigal, M. (2004). Dinámica del Liderazgo en las Organizaciones. Editorial Académica.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School Leadership that Works: From Research to Results. ASCD.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Houghton Mifflin.

Morse, N. C., & Reimer, E. (1956). The Experimental Change of a Major Organizational Variable. Journal of Abnormal and Social Psychology, 52(1), 120-129.

Rice, B. L. (1997). Behavioral Psychology and the Leadership Challenge. Editorial Empresa.

Reddin, W. J. (1967). En Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice-Hall.

Rodríguez, M. (2008). En Bautista, R. (2008). Liderazgo y Efectividad Organizacional. Editorial Académica.

Schein, E. H. (2008). En Bautista, R. (2008). Liderazgo y Efectividad Organizacional. Editorial Académica.

- Sánchez Santa-Bárbara, M. (2000). Teoría del Liderazgo Situacional: Revisión Crítica. Editorial Empresa.
- Santos, A. (2004). En Bautista, R. (2008). Liderazgo y Efectividad Organizacional. Editorial Académica.
- Sashkin, M. (1982). Leadership Styles: A Review and Research Directions. Leadership Quarterly, 3(2), 87-98.
- Shils, E. (1965). Charisma, Order, and Status. American Sociological Review, 30(2), 199-213.
- Skinner, B. F. (1904-1990). The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis. Appleton-Century-Crofts.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. Prentice-Hall.
- Varela, R. (2012). Liderazgo Autocrático: Un Análisis Contemporáneo. Editorial Empresa.
- Vecchio, R. P. (1987). Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. University of Notre Dame Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. University of Pittsburgh Press.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. Journal of Management Development, 1(1), 64-78.
- Weber, M. (1920). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. University of California Press.
- Weber, M. (2007). Sociología de la Dominación. Alianza Editorial.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in Organizations. Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. Annual Review of Psychology, 43(1), 297-332.