



## Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización

### **Francisco Ganga**

Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas y Doctor en Administración de Empresas, Académico de la Universidad de Los Lagos-Chile. E-mail: fganga@ulagos.cl

### **Erwin Navarrete**

Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias de la Administración, MBA en Organización y Dirección de Empresas, Master en Dirección Comercial y Marketing, DEA en Organización de Empresas y Doctorando en Administración y Economía. Académico de la Universidad Central de Chile, FACSO y FCFM, y la Universidad Mayor Sede, Temuco. E-mail: erwineconomy@hotmail.com

### **Resumen**

Esta investigación propone describir los enfoques más representativos del fenómeno del liderazgo y que han tenido gran repercusión en la literatura científica. Para lograr este objetivo, la revisión se ha centrado en las principales publicaciones de revistas indexadas en la base de datos ISI Journal Citation Reports (entre los años 1924-2005) y comprende los de mayor impacto como el *Leadership Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*. Aunque selectiva, la búsqueda incluye publicaciones que contribuyen a comprender el desarrollo de este constructo. Los resultados de este análisis evidencian que a pesar de la divergencia de los enfoques, es posible encontrar algunas características comunes entre ellos. Se concluye que el liderazgo, por ser un fenómeno complejo de analizar, puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmentadora de las diferentes líneas investigativas que han estudiado esta temática.

**Palabras clave:** Liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo eficaz, organizaciones.

## “Approaches Associated with Effective Leadership for Organizations”

### Abstract

This research proposes to describe the most representative approaches to the phenomenon of leadership, which have had a great impact on scientific literature. To accomplish this objective, the review has focused on the principle publications of indexed journals in the database ISI Journal Citation Reports (between 1924-2005) and includes those of greatest impact, such as *Leadership Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*. Although it is selective, the search includes publications that contribute to understanding the development of this construct. Results of this analysis show that, despite the divergence of these approaches, it is possible to find some common characteristics among them. Conclusions are that, since leadership is a complex phenomenon to analyze, it can be approached from an integrating perspective, overcoming the fragmenting tendency of the different research lines that have studied this theme.

**Keywords:** Leadership, leadership styles, effective leadership, organizations.

### Introducción

Estudiar el fenómeno del liderazgo, siempre resultará ser una asignatura altamente atractiva en el análisis de las organizaciones, dado —entre otras cosas— por el espectro teórico, que es muy diverso e incluye una amplia literatura sobre enfoques, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones, teorías, modelos y cavilaciones filosóficas.

La profusas indagaciones han sido abordadas desde diferentes disciplinas y especialidades, las que contribuyen con perspectivas relacionadas con la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional,

la psicología y la sociología, por citar algunas (Kroeck, Lowe y Brown, 2004). Yukl (1989) sostiene que la calidad de las investigaciones resultaron afectadas por dicha diversidad, ya que, muchas veces, los resultados de variados estudios fueron contradictorios entre sí (por ejemplo, Dansereau, Alutto, y Yammarino, 1984; Dansereau, Yammarino, y Kohles, 1999; Klein, Dansereau y Hall, 1994; Rousseau, 1985).

Como se podrá apreciar en el desarrollo del trabajo, no existe hasta el momento un consenso o una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos in-

investigadores afirman que dado lo intrincado del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). Por lo tanto, es claro que en esta materia, no será factible alcanzar plena aquiescencia y se debe caminar considerando estos derroteros.

Tomando en cuenta los escenarios descritos sucintamente, esta indagación tiene como propósito central describir los enfoques y corrientes más representativas y destacadas del fenómeno del liderazgo, especialmente aquellos, que han tenido gran repercusión en la literatura científica. Para lograr estos fines, se ha comenzado por la definición del concepto de liderazgo y la evolución de dicho constructo a través del tiempo. La finalidad es generar un acercamiento a la realidad de los cambios en el ámbito del liderazgo eficaz. Posteriormente se plantean aproximaciones que describen y especifican la manera en que opera un liderazgo eficiente, para ello se utilizan corrientes o enfoques, tales como: Enfoque de los rasgos, de la conducta, humanista, poder e influencia, enfoque situacional; para finalizar con uno de los enfoques más desarrollados y estudiados como lo es el liderazgo transformacional.

Para abordar lo anteriormente señalado se utilizó la metodología cualitativa, recopilando datos de fuentes secundarias, es decir, la revisión y análisis de libros, y revistas especializadas en el tema, extraídas principalmente de la Base de Datos ISI Web of Knowledge y documentos electróni-

cos, entre otros medios, esto por tratarse de una revisión documental del tema abordado.

## **1. El concepto de liderazgo**

### **1.1 Origen etimológico**

Si nos acercamos al concepto desde el latín, se sabe que su génesis se encuentra en la palabra “lis-litis” que tiene como significado: querrela, disputa, pleito o proceso. Esto implica reconocer que el líder es un ser activo que asume posturas entre sus pares y para ello, requiere de capacidades o competencias especiales, que le permitan enfrentar adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos.

Por su parte, el origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es “laed”, que significa “camino”. Laeden -el verbo- significa “viajar”, se refiere también a la acción de ir con alguien, de “llevarlo de la mano”, conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo. Así, un líder es aquel que no sólo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir. De este modo, esta antigua metáfora del líder como timonel o piloto que guía, encauza y orienta una ruta hacia una meta determinada, sigue siendo aplicable.

### **1.2 Conceptualización**

Desafortunadamente, la claridad de la etimología de la palabra liderazgo es superior a la nitidez del concepto en sí mismo. Documentos, libros y artículos que pretenden identificar los ingredientes de un liderazgo eficaz proliferan, sin embargo, sus conclusiones acerca de lo que hacen los líde-

res son a menudo confusas e incluso contradictorias. De hecho, uno de los principales estudiosos del liderazgo observó que “hay casi tantas definiciones del liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto” (Bass, 1990). Aquí se entiende el liderazgo como la interacción entre dos o más miembros de un grupo, interacción que implica normalmente la estructuración (o reestructuración) de las percepciones y expectativas de los miembros de un grupo y la modificación de los comportamientos de los involucrados. Los líderes son los agentes de este cambio: personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas los afectan a ellos.

Esta interacción tiene un componente básico: la relación interpersonal, que es uno de los elementos diferenciadores de la función de liderazgo con respecto a otras facetas del hecho de dirigir. El liderazgo busca la transformación de la realidad -impactar en la realidad- mediante otras personas.

El cambio buscado se produce mediante el cambio que las personas experimentan (en percepciones, en expectativas, en las motivaciones...) cuando interactúan con el líder y, en consecuencia, actúan de una determinada manera. Centrándonos en el significado de la raíz de la palabra inglesa “lead” “leader”, encontramos múltiples acepciones: conducir, guiar, dirigir, cabeza, dirigente, conductor o jefe. “Lead” deriva de un antiguo término sajón, existente también en otras lenguas norte europeas, que significa “sendero, camino, o rumbo ma-

rino”. Términos que expresan orientación. En lenguaje coloquial, el liderazgo se asocia con el “carisma”, término procedente del griego “*chárisma*” que equivale a “gracia” o “don”, que podría entenderse como un regalo o don que tiene una persona, lo cual provoca un atractivo y una imagen de frescura, confianza, respeto, derivado de la energía que irradian.

Peiró (1991) cita el trabajo de Gibb (1969) donde se realiza una aproximación teórica al liderazgo revisando las distintas definiciones de líder. Peiró las resume en: Líder como individuo que desempeña dicha ocupación; Líder como focus para la conducta de los miembros del grupo; Líder en términos de elección sociométrica; Líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros; Diferenciación entre liderazgo y dominio (el liderazgo sólo se aplica cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida); Líder en términos de influencia sobre la “sintalidad” (eficacia en la realización del grupo como tal); Liderazgo centralizado frente a distribuido. Aunque no podemos afirmar que haya una teoría universal de liderazgo, existe acuerdo en que para considerar el concepto de líder es necesario hacerlo simultáneamente desde la interacción de tres variables (Peiró, 1991): El líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; y el contexto relacional donde sucede el liderazgo.

En la literatura podemos encontrar definiciones tan sencillas como la

que proporciona Avolio (2005:xv), que yendo a la base del concepto define liderar como: “influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido”.

Yukl y Van Fleet (1992) señalan algunas controversias en el foco de atención al definir este constructo. Según ellos, la mayoría de los autores definen el liderazgo como un proceso de influencia, apareciendo las diferencias de matiz en los elementos a analizar y por tanto a interpretar en el proceso de liderazgo: rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, relaciones de rol, percepciones de los seguidores, influencia en las metas de tarea, o influencia en la cultura organizacional.

Entendemos que la definición que proporcionan Yukl y Van Fleet (1992:149), reúne los aspectos más relevantes del liderazgo señalados por la literatura revisada:

“... un proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, influyendo sobre el mantenimiento y la identificación del grupo, e influyendo en la cultura de la organización”.

Nótese que esta definición destaca el *liderazgo como un proceso*, frente a modelos estáticos que intentan encorsetar la realidad de liderar, con estereotipos excluyentes (p. ej., autocrático frente a democrático) que impiden el progreso en la comprensión de este constructo en lugar de facilitarla.

### **1.3 Diferencias entre liderazgo y dirección**

En la literatura especializada, podemos encontrar autores que defienden que dirigir y liderar son conceptos distintos y otros que consideran ambos términos como sinónimos. Bennis y Nanus (1985: 21), proponen que “los directores son personas que hacen cosas bien (things right) y los líderes son personas que hacen lo correcto (right thing)”. En la misma línea, Zaleznik (1977) propuso que los directores se ocupan de cosas que deben ser hechas y los líderes de las cosas que importan a las personas.

En la línea de diferenciar los términos dirigir y liderar, Bennis (1989:45) nos proporciona una lista que permite contrastar entre líderes y directores:

“El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder desarrolla. El director se centra en los sistemas y las estructuras, el líder se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza. El director tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance. El director pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El director tiene su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vista en el horizonte. El director imita, el líder origina. El director acepta el status quo, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto”.

Otro autor que establece diferencias entre ambos términos es Kotter

(1990: 4-5), donde distingue entre administrar y liderar, señalando que ambas conductas son esenciales para que las organizaciones tengan éxito a largo plazo. Su distinción se basa en que “administrar implica organizar y proveer de personal, planificar y presupuestar, controlar y resolver problemas”, mientras que liderar implica

“establecer una dirección, desarrollar una visión y estrategia para estar allí, alinear a las personas, incluyendo la dirección deseada y la obtención de la cooperación, (...) motivar e inspirar, (...) apelar a necesidades, valores y emociones humanas básicos” (obra citada por French y Bell, 1996: 294).

Desde la perspectiva que considera sinónimos ambos conceptos, encontramos a Yukl y Van Fleet (1992). Para estos autores, los términos director (manager) y líder, se usan indistintamente sin la asunción de que un determinado director necesariamente exhiba las cualidades asociadas con un liderazgo efectivo. Aduciendo una razón principalmente práctica, huyendo de estereotipos que, en última instancia, dificultan más que ayudan a comprender el proceso del liderazgo.

Así pues, encontramos que quienes distinguen liderar de dirigir, subrayan las competencias administrativas en los directores y las competencias motivacionales, de innovación y planificación a largo plazo en los líderes.

Conceptualmente, ambos términos son distintos, puesto que todos los sujetos que ocupan un puesto de dirección en una organización, no necesariamente deben liderar. En ese senti-

do, quien dirige o administra no es imprescindible que lidere.

Yukl y Falbe (1991) distinguen las fuentes de poder derivadas de la posición (poder legítimo, de recompensa, coercitivo y control sobre la información) de las derivadas de la persona (poder experto, referente y de persuasión). Esta diferenciación nos ayudaría a distinguir a un director de un líder, siendo las fuentes de poder derivadas de la posición las que típicamente se utilizan para dirigir, mientras que las competencias de liderar necesitan de las fuentes de poder personal. Aun considerando esta distinción, en la práctica diaria, es común que las habilidades que se enseñan a los directivos, incluyan nociones de liderazgo, sobre todo en lo referente a habilidades sociales y aspectos motivacionales.

## **2. Enfoques del liderazgo**

### **2.1 Enfoque de los rasgos**

Los enfoques que se enmarcan en esta aproximación enfatizan en los rasgos (determinadas características físicas, psicológicas y sociológicas) que hacen al líder más eficaz, aunque ninguno de ellos garantice el éxito (Bass, 1990; Kirpatrick y Locke, 1991; Lord, DeVader, y Alliger, 1986; Yukl, 1989). Compatibles con un enfoque situacional, ya que son una parte de la situación de liderazgo<sup>1</sup>, estos rasgos son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza (Yukl y Van Fleet, 1992).

Los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés ayudan al líder a



afrontar el ritmo estresante del día a día. La madurez emocional se refiere a que el líder que está menos orientado hacia sí mismo (se preocupa por las otras personas) tiene más autocontrol (menos impulsivo, capaz de diferir la gratificación y resistir tentaciones hedonísticas), presenta mayor estabilidad emocional y está menos a la defensiva (más receptivo a la crítica, confía más en aprender de los errores). La integridad hace referencia a que la conducta de la persona es consistente con sus propios valores; la persona es honesta y fiable.

La autoconfianza hace al líder más persistente en perseguir sus objetivos difíciles, a pesar de problemas iniciales y retrasos. Sin autoconfianza una persona está menos dispuesta a ejercer intentos de influencia y cualquier intento de influencia tendrá menos posibilidades de tener éxito. Avolio (2005) señala que el aprendizaje vital es en muchos casos relevante para adquirir estos rasgos<sup>2</sup>: formación en liderazgo de manera correcta y estructurada.

De igual forma que los rasgos, se han identificado habilidades necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz. Así, las primeras taxonomías de habilidades propuestas por Katz

(1955) y Mann (1965), son las que hoy en día todavía se tienen en cuenta. Según estos autores, las tres categorías básicas de habilidades son: habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales. En las habilidades técnicas se incluyen el conocimiento de productos y servicios, el conocimiento de las operaciones, procedimientos y equipamiento del trabajo y el conocimiento de mercados, clientes y competidores. Las habilidades conceptuales representan la capacidad de analizar eventos complejos y percibir tendencias, reconocer cambios, e identificar problemas y oportunidades; la capacidad de desarrollo creativo, soluciones prácticas a los problemas; y la capacidad de conceptualizar ideas complejas y usar modelos, teorías y analogías.

Las habilidades interpersonales son el entendimiento de procesos interpersonales y de grupo; la capacidad de entender motivos, sentimientos y actitudes de las personas desde lo que ellos dicen y hacen (empatía, sensibilidad social); la capacidad de mantener relaciones operativas con las personas (tacto, diplomacia, habilidades de resolución de conflictos); y la capacidad de persuasión en la comunicación oral.

- 1 La teoría de los recursos cognitivos, será explicada más adelante desde la aproximación situacional, donde los rasgos de inteligencia y experiencia del líder son relevantes para el desempeño del grupo (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987).
- 2 Avolio (2005) identifica ese tipo de sucesos vitales que pueden ayudar al sujeto a adquirir destrezas para liderar eficazmente, poniendo como ejemplo los cambios de residencia cada año durante la infancia, haber vencido circunstancias en la escuela que a otros niños les hubiera hundido, convirtiéndolas en fuentes de éxito, el modelado de uno o ambos progenitores, maestros o jefes con conductas eficaces de liderazgo.

Yukl y Van Fleet (1992) señalan una cuarta habilidad del líder efectivo, las habilidades administrativas, que se refieren a la capacidad de realizar funciones relevantes de dirección como planificar, delegar y supervisar. Según éstos autores, ésta es una categoría ambigua, ya que aparece mezclada como una combinación de las habilidades específicas técnica, cognitiva e interpersonal. En general, los autores coinciden en señalar estas cuatro habilidades como relevantes para un liderazgo efectivo, necesario en la mayoría de posiciones de dirección (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; Hosking y Morley, 1988; Mann, 1965).

## 2.2 Enfoque de la conducta

Desde los primeros trabajos de Carlson (1951), ésta aproximación intenta descubrir cuáles son las actividades típicas del trabajo de dirigir. Yukl y Van Fleet (1992) indican que las taxonomías son ayudas descriptivas que pueden contribuir a analizar situaciones complejas y proporcionar mejor comprensión sobre ellas, reconociendo que las taxonomías presentan una cierta arbitrariedad, no teniendo validez en un sentido absoluto. Algunos de los instrumentos utilizados para la realización de estas taxonomías han sido posteriormente utilizados como punto de partida, comparación e incluso validación de cuestionarios e inventarios para evaluar el liderazgo.

Los trabajos que se enmarcan dentro de esta aproximación al estudio del liderazgo son:

- Los estilos de liderazgo clásico (Lewin, Lippit y White, 1939), don-

de se diferencian cuatro estilos de liderazgo: Autocrático, Burocrático, Persuasivo y Carismático.

- Los trabajos de la Universidad de Ohio, que encabezó la investigación durante al menos dos décadas, aportando cuestionarios como el LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) (Hemphill y Coons, 1957; Halpin y Winer, 1957, para el contexto militar y educativo; Fleishman, 1957, para la industria), el SBD o SBDQ (Supervisory Behavior Description), y el LBDQ XII (Stogdill, 1963). Además, esta casa de estudios, ha ofrecido uno de los trabajos de divulgación que más impacto ha tenido en la literatura sobre liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992) con el Handbook of Leadership (Stogdill, 1974).
- Los estudios de la Universidad de Michigan, en los que se distinguieron dos dimensiones de la conducta del líder: Centrados en el empleado y centrados en la producción (Kahn y Katz, 1960).
- En la misma línea, el Managerial Grid (Blake y Mouton, 1964), encontró dos dimensiones de liderazgo: El interés por las personas y el interés por la producción, de forma que colocando ambas dimensiones en un gráfico bidimensional<sup>3</sup> se obtienen cinco estilos de liderazgo<sup>4</sup>. Los autores identifican como estilo óptimo, el del líder que muestra una alta preocupación por la producción y por las personas.
- Por último, la taxonomía integradora de Yukl (1989), quien distin-



que hasta catorce categorías de conducta del líder<sup>5</sup>, medidas con el Managerial Practices Survey (Yukl, Wall y Lepsinger, 1990).

### 2.3 Enfoque humanista

Bajo esta perspectiva, se sostiene que las organizaciones están constituidas primordialmente por personas y ellas deben ser el centro de las decisiones organizacionales. En este orden de cosas, el liderazgo se practica desde la persona y debe por lo tanto, estar orientado hacia las personas. Esto que aparece como un principio simple o elemental, es a su vez muy complejo de operacionalizar; pero en todo caso, representa el verdadero cimiento del liderazgo humanista.

Uno de los autores más representativos de esta óptica administrativa, es economista estadounidense Douglas McGregor (1960), quien en su libro “El lado humano de la organización”, elabora una teoría surgida a partir de una clasificación de dirigentes en función de sus estilos de liderazgo. Se recogen dos culturas organizacionales contrapuestas: un estilo tradicional

(estilo “X”) que conectaría con las concepciones más tayloristas del hombre, frente a un estilo humanista (estilo “Y”) que reconoce aspectos de motivación intrínseca de las personas en el contexto laboral. Así el estilo “X” implica unas técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control para modificar comportamientos del grupo, tendientes a la holgazanería, ignorando aspectos de la motivación intrínseca del trabajo. El estilo “Y” implica traspasar la responsabilidad y el control a los colaboradores sobre sus propios trabajos, lo cual incrementará sus niveles de motivación y de integración, facilitando una comunicación más fluida a la vez que se obtienen rendimientos superiores. La aceptación de esta teoría no niega la eficacia de la autoridad, pero incluye una flexibilidad en su aplicación.

El tratar a los colaboradores como seres humanos posibilita que aumenten su rendimiento. Conceptos tan de moda hoy en día como el “empowerment” –traducido habitualmente

- 3 En las ordenadas (eje y) se representa el interés por las personas con un rango de 1 (bajo) a 9 (alto); en las abscisas (eje x) se representa el interés por la producción con un rango de 1 (bajo) a 9 (alto), de manera que las distintas combinaciones forman una malla de 9 x 9.
- 4 Estilo 1.1: bajo interés por la producción y las personas; Estilo 9.1: alto interés por la producción y bajo por las personas; Estilo 1.9: bajo interés por la producción y alto por las personas; Estilo 5.5: interés intermedio por la producción y por las personas y Estilo 9.9: alto interés por la producción y por las personas.
- 5 Planificar y organizar, resolución de problemas, clarificar, informar, monitorizar, motivar, consulting, reconocer, apoyar, manejo de conflicto y *teambuilding*, desarrollar redes de trabajo (*networking*), delegar, desarrollo mentorazgo, recompensar.

como facultamiento, potenciación o empoderamiento—“gestión del conocimiento”, “gestión por competencias”, “gestión de la diversidad”; son en alguna medida herederos de la concepción “Y” de la persona en el contexto organizacional.

#### **2.4 Enfoque del poder y la influencia**

Esta aproximación intenta explicar el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder. El poder como concepto, así como los mecanismos que operan sobre su ejercicio eficiente en las organizaciones, se convierte en altamente relevante ya que el poder que posee el líder es importante no sólo para influir a los subordinados (mejor dicho colaboradores<sup>6</sup>), sino también para influir a pares, superiores y personas fuera de la organización.

Robbins (2004: 366) ofrece una definición de poder como “... la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A.”

French y Raven (1959), Bass (1960) y Yukl y Falbe (1991) han clasificado los tipos de poder diferenciando entre Legítimo, de Recompensa, Coercitivo, Experto y Referente (French y Raven, 1959); Poder personal (derivado de los atributos de la persona) y el Poder de

la posición (derivado de los atributos de la situación) (Bass, 1960); identificando dos fuentes de poder adicionales a las identificadas por French y Raven (1959), estas son la persuasividad del agente y el control sobre la información.

Al igual que en la aproximación desde los rasgos, ésta ha sido utilizada en alguna medida como un factor situacional a tener en cuenta desde la aproximación situacional.<sup>7</sup>

Dentro de esta aproximación encontramos la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (Lider-Member Exchange, LMX), formalmente llamada Teoría de los Vínculos Verticales en Díadas (Vertical Dyad Linkage Theory) porque se focalizó en las díadas más que en las relaciones líder-grupo. Describe cómo los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio a lo largo del tiempo con diferentes subordinados (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975), encontrando que los líderes típicamente establecen relaciones especiales con un pequeño número de subordinados (thein-group, “dentro del grupo”, concepto que en nuestro idioma podemos traducir libremente por círculo de confianza), estos subordinados gozan de mayor influencia, autonomía y beneficios tangibles que devuelven con gran lealtad, compro-

6 En todo caso, se mantendrá el concepto de subordinado, para respetar el uso de los autores.

7 Por ejemplo el enfoque de Contingencia LPC (Least Preferred Co-worker) (Fiedler, 1967, 1978), donde se tienen en cuenta variables situacionales como el poder de la posición.

miso y asistencia en los deberes de desempeño administrativo.

Otro abordaje teórico derivado de la Teoría LMX es el Modelo del Ciclo de Vida con tres posibles estadios, desde una fase inicial (fase de test) hasta una fase de confianza<sup>8</sup> (fase de madurez) en función de los vínculos de confianza que se establecen entre líder y subordinado (Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1991). Es interesante resaltar que los estudios apuntan a que los líderes efectivos establecen relaciones especiales de intercambio con todos sus subordinados y no con un grupo de elegidos (Yukl y Van Fleet, 1992).

En cuanto a la relación entre poder y liderazgo, Yukl y Van Fleet (1992) señalan que los líderes efectivos confían principalmente en su poder personal para motivar al compromiso de sus subordinados en tareas y liderar estrategias. La cantidad de poder de la posición necesaria para liderar depende de la naturaleza de la organización, la tarea y los subordinados. En general, se necesita una cantidad de poder de la posición calificable de óptima<sup>9</sup>. Como exponente de la explicación de las relaciones humanas en base a modelos económicos (relaciones basadas en la transacción bidirec-

cional líder- subordinado), encontramos el Enfoque del Intercambio Social (Hollander, 1978).

Este marco teórico describe el proceso por el cual un mayor estatus y poder experto es acorde con aquellos que demuestran lealtad al grupo y competencia en resolución de problemas y toma de decisiones. Las proposiciones innovadoras son una fuente de incremento del poder experto cuando llevan al éxito, pero los líderes pierden poder y su caída ocurre cuando se les atribuye un juicio pobre, irresponsabilidad, o persiguen intereses personales a expensas del grupo.

La investigación en el liderazgo carismático proporciona una evidencia añadida de que los líderes ganan influencia después de proponer estrategias innovadoras cuando éstas conducen al éxito (Conger, 1989; Conger y Kanungo, 1990).

## 2.5 Enfoque situacional

Esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más dinámica y flexible de lo que constituye un liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los

8 Esta fase encajaría según Graen y Uhl-Bien (1991) en lo que Burns (1978) denominó Liderazgo Transformacional, frente a la fase de Test que correspondería a intercambios claramente transaccionales.

9 Por ejemplo, la percepción de eficacia del líder disminuye por parte de sus colaboradores (Tsui, 1982) cuando el liderazgo transaccional no es suficientemente ejercido por carecer el líder de reputación o recursos necesarios para recompensar a sus colaboradores.

mismos patrones óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo.

Aquí se enmarcan: (1) La Teoría del Rol (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964), mediante la cual se describe cómo la situación influye en la conducta de dirigir por medio de las expectativas de rol de superiores, pares, subordinados y personas fuera de la organización; (2) La Teoría de las Demandas-Constricciones-Elecciones (Stewart, 1976, 1982), la cual relaciona la cantidad y calidad de las relaciones de los líderes con subordinados, pares, superiores o personas fuera de la organización, con la naturaleza del trabajo si es auto-generado o reactivo, repetitivo o variable, incierto o predecible, con o sin urgencias; (3). El Modelo de Influencia Múltiple (Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975) que tiene en cuenta la influencia de determinantes situacionales a un nivel macro<sup>10</sup> y micro<sup>11</sup>sobre la conducta del líder; y (4) Los Modelos y Teo-

rías de Contingencia, denominación genérica bajo la que se clasifican:

- La Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory) (Evans, 1970; House, 1971, 1996), que identifica cuatro estilos distintos de conducta del líder (liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo participativo y liderazgo orientado al logro), que en su proporción óptima serán eficaces en función de la naturaleza de la tarea, el ambiente de trabajo y los atributos del subordinado, siendo la motivación del subordinado un elemento clave para explicar los procesos de liderazgo (Avolio y Bass, 1998) así como la facilitación del trabajo, la clarificación de expectativas y la orientación al logro, introducidos posteriormente por House (1996).
- El Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969, 1988), teoría que señala la importancia de la flexibilidad en el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta el comportamiento del líder<sup>12</sup> y el nivel de desarrollo de los colaboradores<sup>13</sup>.

10 El nivel de autoridad en la organización, el tamaño de la unidad de trabajo, la función de la unidad de trabajo, la tecnología, la centralización de la autoridad, la interdependencia lateral y las fuerzas del entorno exterior.

11 La complejidad de la tarea, la independencia de la tarea entre los subordinados, las orientaciones de meta de los subordinados y la cohesión de grupo.

12 Distinguiendo entre comportamiento directivo y comportamiento de apoyo, que a su vez da lugar a cuatro estilos posibles de liderazgo (Control, Supervisión, Asesoramiento y Delegación).

13 Distinguiendo entre *nivel de competencia* y *nivel de dedicación*, que a su vez da lugar a cuatro niveles de desarrollo, combinando alta o baja competencia con alta o baja dedicación del subordinado

El liderazgo eficaz dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores, así un subordinado con un nivel de desarrollo alto en competencia y dedicación requerirá un estilo de liderazgo Delegación; un subordinado con dedicación variable y competencia media-alta requerirá un estilo de liderazgo Asesoramiento; un subordinado con dedicación baja y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Supervisión; un subordinado con una dedicación alta y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Control.

- La Teoría de los Sustitutos del Liderazgo (Kerr y Jermier, 1978; y Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990), describe aspectos de la situación (llamados sustitutos<sup>14</sup> y neutralizantes<sup>15</sup>) que reducen la importancia de los líderes formales en las organizaciones. De acuerdo con esta teoría, la conducta de apoyo y la conducta

instrumental, utilizadas por un líder formal, son redundantes o irrelevantes en algunas situaciones.

- La Teoría de la Decisión Normativa (Vroom y Yetton, 1973; Vroom y Jago, 1988) especifica los procesos de decisión más adecuados para decisiones efectivas en una situación particular. El modelo identifica cinco procedimientos de decisión<sup>16</sup> en función de siete variables situacionales<sup>17</sup>. Vroom y Jago (1988) propusieron una versión revisada del modelo incorporando variables situacionales adicionales<sup>18</sup> y criterios adicionales<sup>19</sup>, permitiendo al líder determinar la prioridad de los criterios, reduciendo las posibilidades a un único criterio mejor que otro para cada combinación de factores.
- El Modelo de Contingencia (Teoría de Contingencia LPC – Least Preferred Co-worker) de Fiedler (1967; 1978) pone en relación la

14 Características de los subordinados, la tarea o la organización que sustituyen las funciones del líder.

15 Aspectos de la situación que constriñen las alternativas del líder (p. ej. situaciones en las que el líder no puede recompensar o amonestar, el refuerzo contingente queda anulado).

16 Decisión autocrática del líder, decisión autocrática después de la búsqueda de información, consulta con individuos, consulta con grupos y decisión de grupo.

17 Si la calidad de la decisión es importante, si la decisión del problema es estructurada, si el líder ya tiene información suficiente para tomar una buena decisión, si la aceptación de los subordinados es importante para una implementación efectiva, si la aceptación de los subordinados es acorde con una decisión autocrática, si los subordinados comparten los objetivos organizacionales buscados por el líder y si existen conflictos entre subordinados.

18 Total de subordinados, constricciones de tiempo, proximidad de los subordinados.

19 Tiempo de decisión y desarrollo de los subordinados.

eficacia de la orientación del líder<sup>20</sup> en función de variables situacionales<sup>21</sup> que categorizan las situaciones como favorables, desfavorables o neutras respecto al líder. Así, los líderes orientados a la tarea son más efectivos cuando cuentan con situaciones altamente favorables o desfavorables, los líderes orientados a las relaciones obtienen mejores resultados cuando las situaciones no son ni favorables ni desfavorables.

- La Teoría de los Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987) relaciona los recursos cognitivos<sup>22</sup> de un líder con variables situacionales<sup>23</sup>, identificando en qué situaciones estos recursos cognitivos son relevantes para el desempeño del grupo. Así, los recursos cognitivos mejoran el desempeño del grupo en tareas estructuradas, la inteligencia del líder cuando el estrés es bajo; por su parte, la experiencia es relevante para el desempeño del grupo cuando el estrés es alto, no siéndolo en situaciones con bajo estrés.
- El Modelo de Vínculos Múltiples, con el que Yukl (1981, 1989) asume que el desempeño de una unidad de trabajo depende principalmente de seis variables explicativas<sup>24</sup>. Algunas variables situacionales directamente influyen en las variables de intervención y otras variables situacionales determinan la importancia relativa de cada variable de intervención en una situación particular. Los líderes pueden influir sobre estas variables de intervención de numerosas formas, aunque los efectos de la conducta del líder dependen en parte de la situación.
- Por último, la Teoría de la Interacción Líder-Entorno-Seguidor (Wofford, 1982), en la línea del Modelo de Vínculos Múltiples, se centra en los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados teniendo en cuenta la mediación de cuatro variables intervinientes<sup>25</sup>. Un líder puede influir en el desempeño de un subordinado actuando sobre las variables intervinientes, pero

20 Orientado a la tarea o a las relaciones.

21 Poder de la posición, estructura de la tarea, relaciones líder-miembros.

22 Inteligencia, experiencia y experiencia técnica.

23 Estrés interpersonal, apoyo grupal y complejidad de la tarea.

24 El esfuerzo de los subordinados, la capacidad de los subordinados, la organización del trabajo, el equipo de trabajo y cooperación, la accesibilidad a recursos esenciales y la coordinación externa de las unidades de trabajo con otras partes de la organización.

25 La capacidad de realizar el trabajo, la motivación hacia la tarea, las percepciones de rol claras y apropiadas y la presencia o ausencia de constreñimientos del entorno



la eficacia del líder depende de la selección de conductas que son apropiadas para la situación. Wofford (1982) diferencia entre conductas de diagnosis usadas para evaluar las variables intervinientes y las conductas correctivas usadas para tratar las deficiencias encontradas. Así, la conducta del líder está influida, en este orden, por los rasgos del líder, las variables situacionales y el feedback desde las variables intervinientes y de resultado.

Cabe señalar que las teorías de contingencia, pueden ayudar a clarificar la comprensión del constructo del liderazgo, en combinación con las teorías de liderazgo carismático. Así, Weber (1924/1947) señaló, con respecto a los líderes carismáticos y la situación, que estos líderes emergen con mayor frecuencia en situaciones o momentos turbulentos o de crisis.

### **2.6 Teoría de la atribución del liderazgo o teoría del procesamiento de la información social**

Las anteriores teorías de liderazgo presumen que el liderazgo es algo que está realmente “ahí fuera”, siendo las diferentes teorías formas de explicar lo que es ese fenómeno. Una visión totalmente diferente es la que proporciona la Teoría del Liderazgo Implícito también denominada Teoría de la Atribución de Liderazgo o Teoría del Procesamiento de la Información Social (Campbell, 1977; Pfeffer, 1977), la cual defiende que el liderazgo existe sólo en la mente del espectador, normalmente el seguidor; trata en definitiva de personas que intentan vislumbrar las rela-

ciones causa-efecto. Cuando acontece alguna cosa, los individuos anhelan imputarlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución sostiene—en términos sencillos—que el liderazgo es una atribución que las personas formulan en relación a otros. Puede ser que el liderazgo no sea nada más que una etiqueta que colocamos a una serie de resultados: es decir, observamos una serie de condiciones y sucesos y los atribuimos a la ocurrencia o existencia del liderazgo.

Lord, Foti y Phillips (1982) entienden que los individuos mantienen una idea sobre cómo deben ser los líderes, evaluando a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones ideales. A mayor congruencia entre el líder ideal y el real, más probable es que el líder sea juzgado como “bueno”. Así, la “eficiencia” del liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. Phillips y Lord (1981) descubrieron que los individuos desarrollaban impresiones globales de la eficiencia del líder y luego utilizaban estas impresiones globales para describir las dimensiones específicas de la conducta del líder. Los individuos se forman opiniones, que dan por ciertas, sobre conductas que no han tenido la oportunidad de observar, en la misma forma que el error de halo opera en la valoración del rendimiento.

Meindl y Ehrlich (1987) analizaron lo que llamaron “el romance del liderazgo”, que se relaciona con la evaluación del rendimiento organizativo. En su estudio los sujetos concedieron mejores evaluaciones a resultados de rendimiento atribuidos a

factores de liderazgo, que a los mismos cuando eran atribuidos a factores externos al liderazgo. Los autores concluyen que el liderazgo ha asumido una cualidad heroica, alejada de la realidad y creada en las mentes de las personas. Meindl y Ehrlich (1987) creen que el liderazgo puede cumplir un rol simbólico, logrando que las personas se sientan seguras y confiadas de que el destino y la fortuna de una organización están en buenas manos. Por ello, los autores sostienen que es probable que el liderazgo no explique, tanto como creemos, el éxito de una organización, al contrario, el liderazgo tiene un valor simbólico en la producción de apoyo desde el subordinado, que puede paradójicamente producir luego la eficiencia organizativa.

En nuestra opinión, este enfoque, lejos de negar el constructo del liderazgo y sus implicaciones en el desempeño, lo que enfatiza es la importancia de tener en cuenta variables motivacionales para explicar el liderazgo eficaz.

Sin duda, la teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985) y demás teorías de liderazgo carismático, dan cumplida cuenta de los aspectos motivacionales en el proceso del liderazgo, recogiendo aspectos relevantes de cada aproximación teórica. Así, el Liderazgo Transformacional (Bass, 1985) tiene en cuenta las habilidades y los rasgos del líder para crear la “visión” y una fluida comunicación con los subordinados; aspectos conductuales puros como la “recompensa contingente” y la “dirección por excepción”; aspectos motivacionales desde el poder y la influencia como la “influencia idealizada” y la “motivación inspiracional”;

sin olvidar aspectos situacionales en el sentido de tratar individualmente a los sujetos por medio de la “estimulación intelectual” y la “consideración individualizada”. Incluso esta teoría reconoce el proceso atribucional de los subordinados sobre la imagen que proyecta el líder, por medio de la “influencia idealizada (atribución)”. No en vano, desde 1990 el Liderazgo Transformacional es la teoría de liderazgo más utilizada en las investigaciones (Avolio, 2005; Avolio y Yammarino, 2002; Lowe y Gardner, 2000), siendo ésta la teoría que hemos elegido como marco teórico de nuestra investigación. A continuación pasaremos a revisarla junto con las demás teorías de liderazgo Carismático.

### **2.7 Enfoque transformacional**

Es uno de los marcos teóricos más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas (Yulk y Van Fleet, 1992).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo *carismático*. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobran espe-

cial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

MacGregor Burns (1978) entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque de liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesida-

des en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones:

*Recompensa contingente:* remite a una interacción entre el líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos.

*Manejo por excepción:* el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) construyeron la teoría del *liderazgo transformacional* a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares, y Bass lo describe desde los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de conscientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados ob-

tenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el tipo *transaccional*. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de sus componentes:

*Carisma:* los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos requieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confían en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

*Estimulación intelectual:* los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

*Consideración individualizada:* los líderes presentan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como

un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es especialmente provechoso en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales -que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados- son útiles en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento *Multi-factor Leadership Questionnaire* -MLQ- (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass y Jung, 1995).

### **3. Síntesis de los principales enfoques presentados**

A modo de sumario, en la Tabla 1, se presentan las características más relevantes de las diversas teorías o enfoques analizados; además se distinguen los autores más representativos, ubicación temporal y periodo de mayor auge.

**Tabla 1**  
**Teorías y sus Características**

<b>Enfoques involucrados</b>	<b>Periodos de Auge</b>	<b>Autores Principales</b>	<b>Características</b>
De los Rasgos; del Gran Hombre	1920-1950	Katz, 1955	Rasgos que hacen al líder más eficaz, pero ninguno garantiza el éxito, por ejemplo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza.
De las conductas: Los estilos de liderazgo Clásico - Universidad de Ohio- Universidad de Michigan – Managerial Grid	1950-1960	Carlson, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas, y el liderazgo efectivo.
Humanista - Teoría X,Y	1960	McGregor, 1960	Una postura de motivación Intrínseca de las personas (Y), y por el otro lado técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control, (X).
Desde el Poder y la Influencia: Líder – Member Xchange, LMX - Teoría del Intercambio Social	1959-1980	French y Raven, 1959; Bass 1960; Yukl y Falbe, 1991; Hollander, 1978	Explica el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder.

**Tabla 1**  
**Teorías y sus Características (Continuación)**

<b>Enfoques involucrados</b>	<b>Periodos de Auge</b>	<b>Autores Principales</b>	<b>Características</b>
Situacional; del Rol; de la Demanda; Constricciones; El modelo de Influencia Múltiple; Camino - Meta; Liderazgo Situacional; Sustitutos del Liderazgo; De la Decisión Normativa; Modelo de Contingencia; Recursos Cognitivos; Modelo de Vínculos Múltiples; Interacción Líder, Entorno – Seguidor	1977-1984	Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964; Stewart, 1976, 1982; Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975; Evans, 1970; House 1971, 1996; Hersey y Blanchard, 1966, 1988; Kerr y Jermier, 1978; y Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990; Vroom y Yetton, 1973; Yetton y Lago, 1988; Fiedler y García, 1987; Yukl, 1981, 1989; Wofford, 1982	Se basa en la línea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.
Liderazgo Implícito; El romance del Liderazgo	1977-1987	Campbell, 1977; Pfeffer, 1977; Meindl y Ehrlich, 1987	El liderazgo existe sólo en la mente del seguidor. Ellos mantienen una idea de cómo deben ser los líderes.
Transformacional; Liderazgo Carismático	1977-1991	House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985	Se consideran los rasgos y conductas del líder, como variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora, que el resto de los enfoques propuestos.

Fuente: Elaboración propia.



### Conclusiones

Se ha planteado a lo largo de este trabajo que el liderazgo es entendido como un fenómeno complejo que puede ser abordado desde diferentes ópticas. Se resaltan como tema central los rasgos y conductas presentados por el líder, en las atribuciones que hacen los seguidores o en la incidencia del contexto en el proceso de influencia líder-seguidor. En virtud del carácter complejo de cada uno de los enfoques presentados, surge la necesidad de incorporar el uso de múltiples métodos para su abordaje. Yukl y Van Fleet (1992) sostienen que el propósito y tipo de conocimiento que se intenta lograr debe guiar la elección del método de investigación y recolección de datos y no meramente utilizar los instrumentos y metodologías más conocidas o más cómodas de aplicar, como por ejemplo: emplear diseños múltiples que puedan incluir historias de vida, historiométricos, enfoques psicométricos, y psicobiográficos. Diseño de estudios etnográficos donde el investigador observa las actividades diarias de los líderes para un período de tiempo determinado.

El liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. Asimismo se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos de diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes con la finalidad de ejercer sus atribuciones y de conse-

guir resultados eficientes para las organizaciones, pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en que les corresponde desempeñarse (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002).

La profusa revisión bibliográfica realizada, sienta las bases para desarrollar futuras líneas de investigación, especialmente en el plano pragmático, aportando con perspectivas que pueden posibilitar su contrastación empírica en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, todo lo cual permitirá mejorar el ejercicio del proceso de dirección.

### Referencias Bibliográficas

- ANTONAKIS J.; CIANCIOLO A. y STERNBERG, R. (2004). **The Nature of Leadership**. London Thousand Oaks. Sage publications.
- AVOLIO, B.; BASS, B. y JUNG, D (1995). **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report**. Redwood City, CA. Mindgarden.
- AVOLIO, B.; WALDMAN, D. y YAMMARINO, F. (1991). "Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership". En: **Journal of European Industrial Training**. United Kingdom. 15 (4). Pp. 9-16.
- AVOLIO, B. J. y YAMMARINO, F. J. (2002). **Transformational & charismatic leadership: The road ahead**. Greenwich. CT: JAI.
- AVOLIO, B. J. (2005). **Leadership Development in Balance: Made / born**. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

- AVOLIO, B. J. y BASS, B. M. (1998). "Transformational leadership". En: DANSEREAU, F. y YAMMARINO, F. J. (Eds.). **Leadership: The Multiple-Level Approaches**. London. Jai Press LTD. Pp. 53-76.
- BASS, B. M. (1960). **Leadership, psychology, and organizational behavior**. New York. Harper.
- BASS, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York. Free Press.
- BASS, B. M. (1990). **Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 3<sup>rd</sup> ed. New York. Free Press.
- BASS, B. M. (1998). **Transformational leadership: industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ. Erlbaum.
- BASS, B. M. y AVOLIO, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA. Sage.
- BENNIS, W. G. y NANUS, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge**. New York. Harper y Row.
- BENNIS, W. (1989). **On Becoming a Leader**. Reading, MA. Addison-Wesley.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston. Gulf.
- BOYATZIS, R. E. (1982). **The competent manager**. New York. Wiley.
- CAMPBELL, J. P. (1977). "Comment on the Cutting Edge". En: HUNTO, J. G. y LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership: The cutting edge**. Carbondale, Southern Illinois. University Press.
- CARLSON, S. (1951). **Executive behavior: A study of the work load and working methods of managing directors**. Stockholm. Strombergs.
- CONGER, J. A. (1989). **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership**. San Francisco. Jossey-Bass.
- CONGER, J. A. y KANUNGO, R. N. (1990). "A behavioral tribute measure of charismatic leadership in organizations". Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. San Francisco.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G. y HAGA, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process". En: **Organizational Behaviour and Human Performance**. Oxford. No. 13. Pp. 48-78.
- DANSEREAU, F., ALUTTO, J. A., y YAMMARINO, F. J. (1984). **Theory testing in organizational behavior: The varient approach**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- DANSEREAU, F. y YAMMARINO, F. J. (Eds.). (1998). **Leadership: The Multi-Level Approach**. Stamford, CT. JAI Press.
- DANSEREAU, F., YAMMARINO, F. J., y KOHLES, J. (1999). "Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: Some implications for theory building". En: **Academy of Management Review**. Stamford, CT. JAI Press. No. 24. Pp. 346-357.

EVANS, W. G. (1970). "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship". En: **Organizational Behavior and Human Performance**. Oxford. No. 5. Pp. 277-298.

FIEDLER, F. E. (1967). "The contingency model and the dynamics of the leadership process". En: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York. Academic Press.

FIEDLER, F. E. (1978). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York. Mc Graw-Hill.

FIEDLER, F. E. y GARCÍA, J. E. (1987). **New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance**. New York. Wiley.

FLEISHMAN, E. A. (1957). "A leader Behavior description for Industry". En: STODGILLY, R. M. y COONS, A. E. (Eds.). **Leader behaviour: Its description and measurement**. Columbus, Ohio. Columbus Ohio State University. Bureau of Business Research. Monograph N° 88. Pp. 103-119.

FRENCH, J. y RAVEN, B. H. (1959). "The bases of social power". En: CARTWRIGHT, D. (Ed.) **Studies of social power**. Ann Arbor, MI. Institute for Social Research.

FRENCH, L. y BELL, C. H. (1996). **Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización**. 5ª edición. México, D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana.

GIBB, C. A. (1969). "Leadership". En: LINDZEY, G. Lindzey y ARONSON, E. (Eds.). **The Handbook of**

**social Psychology**. Segunda Edición. Reading, MA. Addison-Wesley. Vol. 4. Pp.205-282.

GRAEN, G. B., y CASHMAN, J. (1975). "A role-making model of leadership in organizations. A development approach". En: HUNT, J. G. y LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership frontiers**. Kent, OH. Kent State University. Pp. 143-165.

GRAEN, G. B. y SCANDURA, T. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing. En: **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT. No. 9. Pp. 175-208.

GRAEN, G. B. y UHL-BIEN, M. (1991). "The Transformation of work group professionals into self managing and partially self-designing teams: Toward a theory of leadership-making". En: **Journal of Management Systems**. Virginia Beach. No. 3. Pp. 33-48.

HALPIN, A. W. y WINER, B. J. (1957). "A Factorial study of the leader behavior descriptions". En: STODGILL, R. M. y COONS, A. E. (Eds.). **Leader behavior: Its description and measurement**. Columbus Ohio. Columbus Ohio State University. Bureau of Business Research. Monograph N° 88. Pp. 39-51.

HEMPHILL, J. K. y COONS, A. E. (1957). "Development of the leader behavior description questionnaire". En: STODGILL, R. M. y COONS, A. E. (Eds.). **Leader behavior: Its description and measurement**. Columbus Ohio. Columbus Ohio State University. Bureau of Business Research. Monograph N° 88. Pp. 39-51.

HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. (1969). "Life cycle theory of leadership". En: **Training and Deve-**

**lopment Journal.** New Jersey. No. 23(2). Pp. 26-4.

HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. (1988). **Management of Organizational Behavior.** 5<sup>th</sup> Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

HOLLANDER, E. P. (1978). **Leadership dynamics: A Practical guide to effective relationships.** New York. Free Press.

HOMANS, D. C., MANN y MILLER, D. C. (1965). **Leadership and productivity.** San Francisco. Chandler Publishing Co. Pp. 68-103.

HOSKING, D. y MORLEY, I. E. (1988). "The skills of leadership". En: HUNT, J. G., BALIGA, B. R., DASHLER, H. P. y SCHRIESHEIM, C. A. Schriesheim (Eds.). **Emerging leadership vistas.** Lexington, MA. Heath. Pp. 89-106.

HOUSE, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. En: **Administrative Science Quarterly.** Ithaca, NY. No. 16. Pp. 321-339.

HOUSE, R. J. (1977). "A 1976 theory of charismatic leadership". En: HUNT, J.G. y LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership: The Cutting Edge.** Carbondale, Southern Illinois University Press. Pp.189-207.

HOUSE, R. J. (1996). "Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory". En: **The leadership Quarterly.** No. 7. Pp. 323-52.

HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P. y DORFMAN, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". En: **Journal of World Business.** No. 37. Pp. 3-10.

HOWELL, J. P.; BOWEN, D. E.; DORFMAN, P. W.; KERR, S. y PODSAKOFF, P. M. (1990). "Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership". En: **Organizational Dynamics.** Dallas, TX. No. 19. Pp. 21-38.

HUNT, J. G. y OSBORN, R. N. (1982). "Toward a macro oriented model of leadership: An odyssey". En: HUNT, J. G., SEKARAN, U. y SCHRIESHEIM, C. (Eds.). **Leadership: Beyond establishment views.** Carbondale, Southern Illinois University Press. Pp. 196-221.

KAHN, R. L. y KATZ, D. (1960). "Leadership practices in relation to productivity and morale". En: CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. (Eds.). **Group Dynamics: Research and Theory.** 2<sup>nd</sup> Ed. Elmsford, N. Y. Row Paterson.

KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P. y SNOELK, J. D. (1964). **Organization a stress: Studies in role conflict and ambiguity.** New York. Wiley.

KATZ, D. (1955). "Skills of an effective administrator". En: **Harvard Business Review.** Boston, MA. January-February. Pp. 33-42.

KERR, S. y JERMIER, J. M. (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement". En: **Organizational Behavior and Human Performance.** Seattle. No. 22. Pp. 103-117.

KIRPATRICK, S. A. y LOCKE, E. A. (1991). "Leadership: Do traits matter?". En: **The Academy of Management Executive.** Briarcliff Manor, NY. No. 5 (2). Pp. 48-60.

KOTTER, J. P. (1990). **A Force for Change: How Leadership Differs**

**From Management.** New York. The Free Press.

KLEIN, K. J.; DANSEREAU, F. y HALL, R. J. (1994). "Levels issues in theory development, data collection, and analysis". En: **Academy of Management Review.** North Carolina. No. 19. Pp. 195-229.

KROECK, K. G.; LOWE, K. B. y BROWN, K. W. (2004). "The Assessment of Leadership". En: ANTONAKIS, J., CIANCIOLO, A. T. y STERNBERG, R. J. (Eds.). **The Nature of Leadership.** Thousand Oaks. CA. Sage.

LEWIN, K.; LIPPITT, R. y WITHE, R. T. (1939). "Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates". En: **Journal of Social Psychology.** Iowa. No. 10. Pp. 271-299.

LORD, R. G.; DEVADER, C. L. y ALLIGER, G. M. (1986). "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures". En: **Journal of Applied Psychology.** Washington, DC. No. 61. Pp. 402-410.

LORD, R. G.; FOTI, R. J. y PHILLIPS, J. S. (1982). "A theory of leadership organization". En: HUNT, J. G., SEKARAN, U. y SCHRIESHEIM, C. (Eds.). **Leadership: Beyond establishment views.** Carbondale. Southern Illinois University Press.

LOWE, K. B. y GARDNER, W. L. (2000). "A decade of the Leadership Quarterly". En: **Leadership Quarterly.** Houston, TX. No. 11. Pp. 459-514.

MACGREGOR BURNS, James (1978). **Leadership.** New York. Harper y Row.

MCGREGOR, D. (1960). **The Human side of Enterprise.** New York. McGraw-Hill.

MANN, F. C. (1965). "Toward and understanding of the leadership role in formal organizations". En: DUBIN, R., HOMANS, G. C., MANN, D. C. y MILLER, D. C. (Eds.). **Leadership and productivity.** San Francisco. Chandler.

MEINDL, J. R. y EHRlich, S. B. (1987). "The romance of leadership and the evaluation of organizational performance". En: **Academy of Management Journal.** Greenwich, CT. JAI Press. No. 30. Pp. 91-109.

OSBORN, R. N. y HUNT, J. G. (1975). **An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research.** En: HUNT, J. G. y LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership frontiers.** Kent, OH. Kent State University Press.

PEIRÓ, J. M. (1991). **Psicología de la Organización.** Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

PFEFFER, J. (1977). "The ambiguity of leadership". En: **Academy of Management Review.** North Carolina. No. 2. Pp. 104-112.

PHILLIPS, J. S. y LORD, R. G. (1981). "Causal Attribution and prescriptions of leadership". En: **Organizational Behavior and Human Performance.** Houston, TX. No. 28. Pp. 143- 463.

ROUSSEAU, D. M. (1985). "Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives". En: CUMMINGS, L. L. y STAW, B. (Eds.). **Research in Organizational Behavior.** N° 7. Pp. 1-37.

- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento organizacional**. México. Pearson Educación.
- STEWART, R. (1976). **Contrast in management**. Maidenhead, Berkshire. McGraw-Hill UK.
- STEWART, R. (1982). **Choices for the manager: A guide to understanding managerial work**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- STOGDILL, R. M. (1963). **Manual for the leader behavior description questionnaire, Form XII**. Columbus, Ohio. Columbus Ohio State University. Bureau of Business Research.
- TSUI, A. (1982). **A role set analysis of managerial reputation**. Paper presented at the national meeting of the Academy of Management. New York.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. (1988). **The New leadership: Managing participation in organizations**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- VROOM, V. H. y YETTON, P. W. (1973). **Leadership and decision making**. London. University of Pittsburgh Press.
- WEBER, M. (1947, Trabajo original publicado en 1924). **The theory of social and economic organizations**. (T. Parsons, Trans.). New York. Free Press.
- WOFFORD, J. C. (1982). "An integrative theory of leadership". En: **Journal of Management**. No. 8. Pp. 27-47.
- YUKL, G. (1981). **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- YUKL, G. (1989). **Leadership in organizations**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- YUKL, G. y FALBE, C. M. (1991). "The importance of different power sources in downward and lateral relations". En: **Journal of Applied Psychology**. No. 76. Pp. 416-423.
- YUKL, G. y VAN FLEET, D. (1992). "Theory and research in organizations". En: DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2<sup>nd</sup> Ed. Vol II. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, Inc.
- YUKL, G.; WALL, S. y LEPSINGER, R. (1990). "Preliminary report on validation of the management practices survey". En: CLARK, K. E. y CLARK, M. B. (Eds.). **Measures of leadership**. West Orange, NJ. Leadership Library of America.
- ZALEZNIK, A. (1977). "Managers and leaders: Are they different?" En: **Harvard Business Review**. Boston, MA. No. 55 (5). Pp. 67-7.