

## LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORÍAS Y HALLAZGOS RELEVANTES

*Carlos Alberto Gómez-Rada<sup>1</sup>*

---

### **Resumen**

El objetivo del presente escrito es exponer los enfoques más relevantes en el estudio del liderazgo, sus divergencias y similitudes, desde un punto de vista crítico y el estado de avance teórico. Para ello, se realizó una recopilación documental de las teorías de liderazgo predominantes durante el siglo XX. Posteriormente se llevó a cabo una indagación sobre los hallazgos empíricos más relevantes en torno a esta temática de estudio, algunas de estos en el contexto Colombiano. Se analizaron luego las ventajas y limitaciones de los diversos enfoques. La información recopilada permitió constatar que existe una gran divergencia teórica en torno a la explicación del liderazgo, panorama dentro del cual se destacan cuatro enfoques dominantes: las teorías basadas en atributos personales, las teorías conductuales, los modelos situacionales y la perspectiva atribucional. A pesar de las diferencias aparentes en muchos aspectos, estas teorías podrían ser complementarias. De igual forma, se pudo establecer que aunque existe investigación empírica que respalda la bondad de algunos de estos modelos, aún son muchos los interrogantes que existen y varias las hipótesis no confirmadas. Finalmente, se presentan algunas conclusiones en torno a este complejo fenómeno y se discute en forma prospectiva el futuro de la investigación en este campo. Se espera que los datos aquí recopilados estimulen la investigación en este campo de estudio.

*Palabras claves:* liderazgo, organización, psicología organizacional

### **Abstract**

The objective of this article is to present the most notable approaches in the study of leadership as well as its divergences, similarities (from a critical point of view) and the state of theoretical progress. For doing so a documentary compilation of the most prevailing leadership theories of the 20<sup>th</sup> century was done. Afterwards, an inquiry about the outstanding empiric findings in this field was carried out. Some of these findings took place in the Colombian context. Then, the advantages and limitations of the different approaches were analyzed. The compilation of information made it possible to verify the existence of a great theoretical divergence around the explanations of leadership. Four predominant approaches stand out in this field: theories based on personal attributes, behavioral theories, situational models and the attribution perspective. In spite of the apparent differences in many aspects, these theories would be complementary. In the same way, it could be established that even though this empiric investigation supports the viability of some of these models, there are still many questions and several hypothesis which have not been verified. Finally, some conclusions around this complex phenomenon are presented. Besides, the future of investigation dealing with this field was discussed in a prospective way. It is expected that the compilation of data in this article becomes an incentive to future research in this area.

*Key words:* leadership, organization, organizational psychology.

---

<sup>1</sup> Docente, Universidad El Bosque. Psicólogo egresado de la Universidad Católica de Colombia

El mundo de la organización constituye sin duda el escenario de mayor impacto en la dinámica de transformación de la civilización moderna. Ello en principio a que permea todos los ámbitos en donde la actividad humana tiene lugar: familia, educación, deporte, ciencia, arte, política, leyes, economía y sociedad en general.

Ésta está relacionada con la satisfacción de todas las necesidades humanas, lo que significa que el hombre contemporáneo es tan dependiente de las organizaciones que su existencia sin ellas sería virtualmente imposible. Esto coincide con lo que señalan Kast y Rosenzweig (1988) citados por Chiavenato (1999) "las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana".

Una organización es una reunión de personas en estado organizado, es decir, que mantienen unas relaciones de forma tal "que los esfuerzos personales de sus miembros se unen y culminan en algo que individualmente no podrían lograr". Las organizaciones son acto, pues existen en la medida en que se reúnen de forma organizada las personas, las estructuras, los procesos, los recursos y la cultura. Si estos diversos componentes no confluyen, si están separados, no constituyen en sí el tipo de organización al cual se alude aquí. Sólo en la medida en que se ensamblan en un conjunto, más exactamente como un sistema, se puede considerar que sí se configura una organización. En la dimensión Aristotélica, los factores son potencia y las organizaciones son acto (Acosta, 2000).

Asimismo, la organización debe ser comprendida como una creación social que se forma y reconstruye constantemente a sí misma en el lenguaje. En efecto, los códigos, símbolos, signos, gestos y por supuesto la comunicación verbal, nos hablan de una realidad latente que expresa la identidad de la organización (Perdomo, 2000).

De igual forma, las organizaciones son personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse actuando de modo

independiente. En este sentido, la organización debe en gran medida sus resultados a la acción de grupos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1998).

Por otra parte y debido a los cambios que están ocurriendo a nivel mundial, se está exigiendo una nueva postura de la organización contemporánea. Esta no se puede quedar como simple espectadora de un entorno cambiante y no actuar en consecuencia, en la medida que ello podría comprometer su desarrollo futuro. Los cambios en muchas ocasiones se precipitan como huracanes y no piden permiso para establecerse. La alternativa, muchas veces, es "saber lidiar" con lo ocurrido, intentando sacar el mejor provecho posible de la situación; se puede colocar el proceso de privatización y/o capitalización de las empresas públicas como ejemplo de ello o todos los cambios generados por la apertura económica en el caso Colombiano.

Esto ha significado un incremento de la competitividad en y entre las organizaciones y cambios en la estructura de los sectores económicos; también, reacomodamientos en la actividad de los sectores productivos, dándose así el aumento de la acción en el sector servicios que se ha situado por delante del sector agrícola e industrial. Además, se está produciendo un importante desarrollo tecnológico que, sin lugar a dudas, tiene amplias repercusiones sobre los niveles de productividad, los procesos de trabajo, los sistemas de comunicación, los productos y servicios que se ofertan. Asimismo, los cambios demográficos que se observan en nuestra sociedad como el descenso de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y los movimientos migratorios son otros elementos significativos. Estos cambios producen transformaciones en las características de la fuerza laboral como son su progresivo envejecimiento y heterogeneidad (Peiró, 1996).

En todo este proceso, el ser humano constituye un elemento fundamental que, en opinión de diversos autores, marcaría la diferencia en la ventaja competitiva que puede tener una organización con respecto

a otra. En este orden de ideas, la psicología organizacional emerge como un campo de estudio cuyas implicaciones para el desarrollo de la organización actual resultan imprescindibles, en la medida en que se enfoca hacia la comprensión del actor fundamental del desarrollo organizacional: el ser humano.

A su vez, las técnicas de la psicología organizacional han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la organización se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósferas de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado (Schuarstein, 1995).

Uno de los procesos que genera mayor impacto en las organizaciones en la actualidad, es la dirección de empresas, que tiene su base en la perspectiva de que si los trabajos y las organizaciones se planifican, organizan y controlan de manera apropiada, aumenta el desarrollo integral de los miembros de la organización, así como la productividad de la misma. Esto implica que se necesitan personas con capacidades de gerencia que aprendan a utilizar las habilidades del personal, que sean capaces de comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo que promueva en el empleado la consecución de las metas corporativas, esto es, liderazgo efectivo (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1996; Robbins, 1999).

Siguiendo esta idea, los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia el mundo, la tecnología y a los propios empleados de la empresa.

En razón de lo anterior, el presente escrito pretende constituir un marco de referencia para el estudio y comprensión de este importante fenómeno comportamental.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros.

La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de sí los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de cómo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

Según Culligan (1986), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- a) Edad del liderazgo de conquista: durante este período, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.
- c) Edad de liderazgo de organización: durante este período se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con

frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control.

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

- e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran cómo debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo:

- f) Liderazgo en la "Nueva Edad": éste estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, cómo analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

## CONCEPTO DE LIDERAZGO

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre éste existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996).

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996), algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no sólo los líderes se

encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo (Ginebra, 1997).

Según Siliceo, Cásares & González (1999), el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo ésta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Sobre el mismo particular, Kast (1973) citado por Sobral (1998), afirma que el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Además, este autor hace énfasis en que esa influencia no puede limitarse a unas pocas ocasiones o acciones, sino que debe tener una perdurabilidad en el tiempo. Ello provoca que el papel del líder sea permanente, en el sentido que se le concede capacidad de influencia sobre un grupo determinado y por un período temporal más o menos amplio.

Como se puede apreciar, la literatura que existe sobre liderazgo es muy variada; es así como Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su trabajo doctoral se remite a los trabajos de Stogdill (1974) y Bass (1981) para señalar las diferentes categorías en la que pueden encuadrarse las distintas

definiciones que se han dado sobre liderazgo. Las categorías son las siguientes: a) como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e) como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado; j) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol.

En una línea muy similar, McFarland (1969) citado por Sabucedo (1996), señalaba que el líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían. Finalmente y como quedo explicitado en la afirmación anterior, el líder es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo más o menos numeroso de personas.

Dada la complejidad en la concepción de este fenómeno del comportamiento social y por lo tanto organizacional, diversos autores han dirigido sus esfuerzos hacia el desarrollo de modelos explicativos que permitan entender su naturaleza. Ese profundo interés ha conducido al desarrollo de múltiples enfoques que en el transcurso del siglo pasado han creado un panorama un tanto confuso en el entendimiento de este fenómeno. No obstante la difusión, es posible agrupar las explicaciones en unas cuantas tendencias teóricas dominantes.

## TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Históricamente, el abordaje del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de

los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional. Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de éste se inscribe la teoría racional – burocrática. Un enfoque más reciente, desarrolló los postulados de la teoría conductual y subordinó su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las teorías situacionales o contingenciales. Por último, recientemente se ha abordado el problema del liderazgo como un fenómeno perceptual, perspectiva en la cual se encuentra la teoría de la atribución de liderazgo (Kreitner y Kinicki, 1997; Robbins, 1999; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). A continuación, se presentan las características más importantes de estos enfoques.

*Teoría de los rasgos:* este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Desde los años 20 se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables (Hogedts, 1992). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.

Para Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1996) desde hace algún tiempo, los investigadores están tratando de identificar varios rasgos personales de los líderes como criterios para describir o pronosticar los sucesos. Algunos ejecutivos que se dedican a reclutar y seleccionar gerentes, consideran que el enfoque sobre los rasgos es tan válido como cualquier otro método; sin embargo, la comparación

de los líderes mediante varios rasgos físicos, de personalidad y de inteligencia, ha dado como resultado poco acuerdo entre los investigadores.

A principios del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos distintivos como inteligencia, estatura física y confianza en si mismos, por lo que continuó la búsqueda de la mejor combinación de rasgos durante los 40 años siguientes, siendo el resultado poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaba a los líderes de éxito.

En adición a lo anterior, se pueden citar los planteamientos de Daniel Coleman, quien ha planteado que unos de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores de la corriente de los rasgos, según los cuales estos atributos serían innatos, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones (Coleman, 1998).

*Liderazgo carismático:* esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc., (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996). Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales. Debe entenderse por “carisma”, la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobreaccesibles a cualquier otro, o como

enviadas de Dios o como ejemplar y en consecuencia, como jefe caudillo, líder o guía. (Gil, 1990).

Actualmente, la atención se ha enfocado a tratar de determinar la forma en que los líderes carismáticos influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores; y con su comportamiento establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto-sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión (Robbins, 1999; Kreitner y Kinicki, 1997).

*Liderazgo motivacional:* desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, sólo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder. Para Romero (1993) los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior.

Para esta teoría, un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesta a corregirse; para éste, no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identifica-

ción, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta (Romero, 1993).

*Teorías conductuales:* desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. Hodgets (1992) afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores. En este mismo sentido, en la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron postular la existencia de dos factores denominados: a) la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.

Los estudios realizados desde esta perspectiva no han mostrado de forma clara que un estilo de liderazgo resulte más eficaz que el otro, más bien se ha planteado que un liderazgo eficaz implicaría puntuar alto en ambas dimensiones (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996).

Una tercera teoría dentro de este grupo es la teoría de la parrilla Gerencial o también denominada Grid Administrativo, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos propusieron que el estilo de liderazgo podía ser trazado sobre una gráfica de dos dimensiones. A los individuos se les pregunta sobre su estilo de liderazgo y tomando como base sus respuestas, son colocados en un punto correspondiente de una gráfica. Estos dos autores utilizan la Parrilla Gerencial como un marco de referencia para ayudar a que los gerentes conozcan su estilo de liderazgo y dirijan su movimiento hacia el estilo ideal de la gerencia. Para ellos, hay cinco estilos

específicos que se utilizan para describir las diferentes maneras que existen para dirigir a otros así: a) Gerencia empobrecida: en ésta, el líder considera que se debe ejercer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo; b) Obediencia a la autoridad: el líder busca la eficiencia en las operaciones, diseñando condiciones de trabajo en donde el ser humano interfiera lo mínimo posible; muestra, además, poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados. c) Club campestre: el líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados; sin embargo, terminar el trabajo no constituye el asunto de mayor interés para él; d) Gerencia de organización del hombre: el líder busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados, y e) Equipo: el líder considera que los logros en el trabajo son resultado de un trabajo mancomunado entre los subalternos y la organización, el cual conduzca a relaciones de confianza y respeto mutuos. Así mismo, se puede decir que la parrilla gerencial es un enfoque de actitudes que mide los valores, opiniones y sentimientos de una persona, relacionando la eficacia en el trabajo y la satisfacción humana como un programa formal de desarrollo de la gerencia (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996; Robbins, 1999).

Asimismo, dentro de esta perspectiva, los escandinavos han propuesto un enfoque que pretende superar las limitaciones de las propuestas clásicas de las escuelas de Ohio y Michigan, las cuales fueron diseñadas para un mundo de finales de los años 40 y principios de los años 60. El mundo organizacional en la actualidad es mucho más dinámico, es decir, cambia permanentemente. Se requiere entonces un nuevo tipo de líder que valore la experimentación, busque ideas, genere e implante el cambio. A este nuevo estilo de liderazgo lo denominan orientado al desarrollo (Robbins, 1999).

Por último, recientemente se ha planteado una teoría que puede ubicarse en este contexto: liderazgo transaccional/transformacional. Este enfoque recoge los planteamientos iniciales hechos por las

universidades de Michigan y Ohio para plantear un enfoque renovado. De acuerdo con ello, habría dos formas en que el líder interactúa con sus subordinados, configurando dos tipos de líder: el líder transaccional y el líder transformacional. El primero identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean. El segundo se caracteriza por tener habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planeados y a obtener recompensas intrínsecas. Para lograrlo, parte de la comunicación clara de su visión personal (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

*Liderazgo Racional Burocrático:* este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a ésta y no a arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988).

*Liderazgo Situacional:* este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997); igualmente, Adair (1990) considera que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, ésta resulta relevante.

Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio-emocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que éste pueda ejercer, es decir, el apoyo que el líder presta a una situación determinada (Rodríguez, 1988).

Una segunda teoría en este sentido, es la desarrollada por Fiedler (1961), citado por Robbins (1999); según ésta, el grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación adecuada del



estilo de interacción del líder con sus subordinados. Ésta tiene dos tendencias básicas: orientado a la tarea u orientado a las relaciones. Esta vinculación adecuada entre el estilo del líder y sus subordinados dependerá de las características de la tarea y el grado en que la situación le da control o influencia al líder, dando lugar a tres consideraciones básicas: a) grado de estructuración de la tarea: éste puede ser alto o bajo; b) cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con su posición en la organización; éste puede ser fuerte o débil; y c) calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y demás miembros del grupo; ésta puede ser buena o pobre. De ello se genera una matriz que involucra ocho posibles circunstancias (Tabla 1).

En su propuesta, Fiedler predice que en la situaciones I, II, III, VII y VIII, que se pueden considerar extremas, se desempeña mejor un líder orientado a la tarea, mientras que en las situaciones IV, V y VI, que se consideran moderadas, un líder orientado a las personas obtendría mejores resultados (Schriesheim, Bannister & Money, 1979; Gibson & Cols, 1996; Vroom & Jago, 1990; Robbins, 1999).

Otra propuesta bajo este modelo es la de Hersey y Blanchard. Paul Hersey y Ken Blanchard han de-

sarrollado un modelo de liderazgo llamado teoría del liderazgo situacional, la cual ha obtenido gran reconocimiento entre especialistas del desarrollo gerencial y ha sido aplicada en varias de las grandes empresas que aparecen en la revista Fortune 500. Dentro de esta óptica, el estilo de liderazgo que el líder debe exhibir para lograr resultados óptimos, está exclusivamente en función de las características de los seguidores, más concretamente, con el nivel de competencia de estos y la disposición a colaborar con las propuestas del líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo (Robbins, 1999).

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que plantea Fiedler: comportamiento orientado a la tarea y orientado a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar que dentro de cada una se puede puntuar alto o bajo; y a partir de su combinación, ofrecen cuatro estilos específicos de liderazgo: comunicar, vender, participar y delegar, los cuales se presentan en la tabla 2 (Robbins, 1999).

**Tabla 1.**

*Matriz situacional de Fiedler*

FACTOR SITUACIONAL	SITUACIONES							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación líder-miembro	Buena	Buena	Buena	Buena	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

**Tabla 2.**

*Estilos de liderazgo planteados por Hersey y Blanchard*

ESTILOS RESULTANTES DEL MODELO	ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO	
	ORIENTADO A LA TAREA	ORIENTADO A LAS RELACIONES
COMUNICAR	Alto	Bajo
VENDER	Alto	Alto
PARTICIPAR	Bajo	Alto
DELEGAR	Bajo	Bajo

Dentro del modelo, también se plantean cuatro situaciones básicas relacionadas con los seguidores:

R1: en ésta los seguidores no son competentes y no están dispuestos a colaborar;

R2: en ésta los seguidores no son competentes, pero están dispuestos a colaborar;

R3: en ésta los seguidores son competentes, pero no están dispuestos a colaborar, y

R4: en ésta los seguidores son competentes y están dispuestos a colaborar.

Según el modelo, el estilo comunicar sería más adecuado para la situación R1, el estilo vender para la R2, el estilo participar para la R3 y el delegar para la R4.

Otro modelo es el de Robert House, quien originó un modelo denominado teoría del camino a la meta, que tiene su base en la teoría de las expectativas de la motivación. Ésta plantea que el comportamiento del líder debe estar dirigido a aumentar la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño. Para lograr esto, debe aclarar la naturaleza de la tarea, reducir los obstáculos para el desarrollo exitoso de la misma y aumentar las oportunidades de que sus colaboradores obtengan satisfacción en su trabajo. Respecto del comportamiento del líder, identifica cuatro estilos de liderazgo: a) liderazgo de apoyo; b) liderazgo de dirección; c) liderazgo de participación y d) liderazgo orientado al logro (Vroom & Jago, 1990; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

A partir de lo anterior, deriva una serie de hipótesis, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- El liderazgo directivo se relaciona con mayor satisfacción en los empleados, en tareas ambiguas o de tensión, cuando hay conflicto entre los miembros del grupo y con empleados con locus de control externo. Por el contrario, será menos efectivo cuando los empleados son muy competentes o tienen mucha experiencia.
- El liderazgo de apoyo se relaciona con niveles altos de desempeño y satisfacción de los empleados en cargos con tareas estructuradas, en am-

bientes de trabajo altamente burocráticos y cuando los empleados tienen locus de control interno.

- El liderazgo orientado al logro producirá un afianzamiento en las expectativas de los subordinados respecto a que el esfuerzo conduce a alto desempeño en tareas ambiguas.

Las investigaciones realizadas hasta el momento para validar dichas hipótesis parecen hasta el momento prometedoras; no obstante, falta más investigación al respecto.

Otra de las teorías más reconocidas dentro del enfoque situacional es la planteada por Vroom y Yetton en la que se vincula el grado y la forma de la participación de los líderes en la toma de las decisiones; bajo esta perspectiva se establece un proceso de análisis situacional sustentado en siete atributos del problema que permiten volver más eficaz el proceso de toma de decisiones. Tales factores son: a) importancia de la calidad de la decisión; b) información del líder respecto al problema; c) grado de estructuración del problema; d) importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva; e) probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados; f) congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados y g) conflicto o desacuerdo entre los subordinados (Vroom y Jago, 1990).

A partir de ello, se dan una serie de parámetros que permiten determinar el grado de participación que tienen los subordinados en las decisiones del líder. Lo anterior se configura en cinco estilos de liderazgo: autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de grupo II (GII). En AI, el líder soluciona el problema con la información de que dispone, sin consultar a nadie; en AII, el líder solicita información que considera relevante a los subordinados, puede o no comunicar la naturaleza del problema y no solicita opinión en su solución; en CI, el líder comparte individualmente la problemática a sus subordinados y luego toma una decisión él solo; en CII, el líder comparte

el problema con sus colaboradores y toma una decisión que puede o no reflejar las ideas del grupo; y por último, en GII, el líder comparte la problemática con el grupo y se toma una decisión en consenso. Asimismo, los autores han desarrollado un programa de computadora que organiza los datos en un árbol para tomar decisiones (Robbins, 1999).

*Teoría atribucional:* esta teoría plantea que el líder funciona como un procesador de información que observa el comportamiento de sus subordinados, lanza explicaciones (atribuciones) sobre el comportamiento de estos y luego se comporta en consecuencia. Dichas atribuciones pueden ser internas o externas, dependiendo de la combinación de tres factores denominados distinción, consenso y consistencia. El primero se refiere a si la conducta es específica para una situación o es común a varias; el consenso hace referencia al grado en el cual la conducta de un subordinado coincide con la de los otros ante la misma situación y la consistencia al grado en que esa conducta se repite en el mismo subordinado objeto de la atribución. Cuando la distinción es baja, el consenso es bajo y la consistencia es alta, el resultado es una atribución interna; cuando por el contrario la distinción es baja, el consenso es alto y la consistencia es baja, la atribución resultante será externa. La teoría sugiere que en la medida que se juzgue la conducta como causada por alguna característica del seguidor (interna), más posibilidades existen para que el líder tome una acción sobre el seguidor (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

## INVESTIGACIONES

A pesar de la gran cantidad de teorías que existen y de lo sugestivas que son algunas de ellas, la investigación empírica no siempre respalda estos planteamientos o en algunos casos estos son contradictorios, validando aspectos fundamentales del modelo, pero refutando otros. A continuación se presentan algunos hallazgos relevantes:

Con respecto a lo que plantean los enfoques orientados hacia las características personales del individuo, en un estudio realizado entre 90 líderes prominentes y sus subordinados se identificaron cuatro características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes en la década de los noventa: 1) manejo de atención: habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores; 2) manejo del significado: habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión; 3) manejo de la confianza: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos; y 4) manejo de sí mismo: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad. Así mismo, se sugiere que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo, dinámico y estimulante (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Dentro de esta misma línea, Toro (1996) realizó una investigación con 120 gerentes de sucursales de una organización del sector financiero para determinar qué condiciones personales estaban relacionadas con el éxito en el trabajo. Para ello, se tomaron como variables independientes los conocimientos específicos, las habilidades intelectuales, la motivación hacia el trabajo y la personalidad. La variable dependiente éxito gerencial fue evaluada en términos de tres indicadores objetivos: tasa de colocación, tasa de captación y tasa de rentabilidad. Los resultados indicaron que los conocimientos organizacionales determinan parcialmente la rentabilidad, pero no de forma aislada sino en interacción con otras variables de motivación y personalidad. Por su parte, las habilidades no parecen guardar relación con el éxito gerencial. Con relación a la motivación en general, no se encontraron diferencias significativas entre los grupos de gerentes con indicadores de efectividad más altos que los bajos; sin embargo, las personas que puntuaban más alto en logro tendían a alcanzar mayores niveles de

rentabilidad. Con respecto a la personalidad, los gerentes que lograban una más alta captación puntuaron más alto en dominancia y los más emprendedores puntuaron más alto en rentabilidad. Por último llama la atención que la variable motivacional poder, no puntuó en alto en ninguno de los gerentes de la muestra.

Asimismo, 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones diversas, señalaron que los líderes carismáticos recibieron altas calificaciones de rendimiento, fueron percibidos como más eficaces por sus jefes y subalternos, y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes transaccionales (Kreitner y Kinicki, 1997). Los mismos autores citan otro estudio realizado con 31 presidentes de Estados Unidos donde el carisma predijo de manera significativa el desempeño presidencial.

Algunas investigaciones han relacionado atributos del individuo y su relación con los estilos de liderazgo, situándose en un punto de conexión entre los enfoques de rasgos y conductual. En consonancia con ello, Church y Waclawski (1998) llevaron a cabo una investigación en donde se indagó acerca de las relaciones entre la orientación de la personalidad y la conducta de liderazgo en el trabajo. La muestra estuvo constituida por un grupo de 253 ejecutivos senior de una corporación ampliamente diversificada. Mediante un análisis tipo cluster se determinaron cuatro grupos según la orientación de la personalidad: 1) innovadores de cambio o inventores, 2) coordinadores analíticos o administradores, 3) pragmáticos organizados o implementadores, y 4) idealistas entusiastas o motivadores. Posteriormente se usaron análisis de ANOVA para determinar si había diferencias significativas entre los grupos con respecto a sus percepciones y reportes directos de su conducta de liderazgo, basados en el enfoque de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Los resultados en general indican que los líderes inventores y motivadores tienden a presentar un estilo de liderazgo más transformacional en comparación con los administradores e implementadores.

Dentro del mismo enfoque, otro aspecto que ha sido evaluado es el género y sus influencias en el estilo de liderazgo. Sobre este particular, Gardiner y Tiggemann (1999) realizaron un estudio donde se examinaron las industrias dominadas por hombres y las dominadas por mujeres y sus efectos sobre el estilo de liderazgo, los niveles de estrés y la salud mental en un grupo de 60 mujeres y 60 hombres gerentes. Los resultados indican que las mujeres que laboran en industrias dominadas por hombres reportan más presión y discriminación. Las gerentes en industrias dominadas por hombres reportan sentir un peor estado de salud mental cuando ellas utilizan un estilo de liderazgo de orientación interpersonal, mientras los gerentes en este mismo tipo de industrias reportan estar mentalmente mejor cuando utilizan el mismo estilo de liderazgo. Este mismo patrón no se encuentra en las industrias dominadas por mujeres.

También se puede señalar un estudio llevado a cabo en una institución hospitalaria de Cuba, donde se evaluó la influencia del liderazgo ejercido por los jefes sobre el estrés y el desempeño del personal. La muestra incluyó a 40 personas que laboraban en cuatro salas de medicina interna. Los resultados mostraron que, dadas las condiciones de sobrecarga laboral y carencia de recursos, los empleados registraban alto nivel de estrés e insatisfacción. Sin embargo, la presencia de un liderazgo apropiado lograba contrarrestar los efectos negativos de dichas condiciones (Casales, 1999).

Con relación a los enfoques situacionales y atribucionales, aunque son recientes, se han realizado algunas investigaciones que han puesto a prueba sus hipótesis. Por ejemplo, un estudio realizado mediante la utilización de una muestra de directores austriacos en donde se evaluó las decisiones reales que estos tomaron, permitió validar los planteamientos del modelo de liderazgo de Vroom y Jago. El procedimiento implicaba la formación de pequeños grupos de directores, quienes revisaban cada situación y estipulaban el proceso de decisión utili-

zado por el director, y un análisis de los atributos del problema que existía en cada situación. Los resultados mostraron que cuando se analizaron descripciones escritas de las situaciones, los juicios efectuados por pequeños grupos son más efectivos que los efectuados por una sola persona. Otro estudio realizado en pequeñas empresas de Estados Unidos y Canadá que eran administradas por sus dueños, evaluó el comportamiento de los líderes a través de conjuntos de problemas relacionados con la gerencia de sus negocios. Los resultados mostraron que los jefes que utilizaban los lineamientos del modelo propuesto por Vroom y Jago de forma más precisa que la media, obtenían mayor productividad en su negocio y empleados más satisfechos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Por su parte, Fiedler y los partidarios del modelo propuesto por él han llevado a cabo 63 estudios en 454 grupos separados de líderes militares, académicos e industriales que apoyan los planteamientos del modelo y sugieren que cada tipo de líder es eficaz en algunas situaciones. No obstante, otros autores no coinciden con estos hallazgos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Con respecto al liderazgo transaccional-transformacional, numerosos estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron que en todo nivel, los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que los transaccionales. De igual forma, la evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con menor rotación, alta productividad y mayor satisfacción de los subordinados en comparación con el liderazgo transaccional (Robbins, 1999).

## CONCLUSIONES

Como se puede derivar del panorama anterior, son muchos los enfoques que existen sobre el liderazgo, sin que exista aún un consenso entre los di-

versos investigadores de la temática de cuáles son las verdaderas causas del liderazgo, sus efectos concretos y su relación con otras variables comportamentales y de la organización. Igualmente, es un hecho que ninguna de las teorías hasta ahora propuestas es suficiente en sí misma para explicar adecuadamente este fenómeno. Un análisis más detallado de ellas nos permite apreciar mejor esta afirmación.

Las teorías que han planteado que el liderazgo está determinado por una serie de atributos del individuo, como la teoría de los rasgos, han fallado a la hora de establecer un conjunto uniforme de rasgos que sea común a los individuos que se han destacado históricamente como líderes (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996). Parte de la explicación a estas evidencias podría encontrarse en el hecho de que el liderazgo ejercido por estas personas se ha dado en ámbitos sociales y empresariales muy diferentes, en culturas distintas y en momentos históricos diversos. Ello implica, por supuesto, que las características personales de estos hombres entre sí son tan diversas como sería de esperar. Obviamente, esto nos remite a la idea de que el liderazgo en principio no es un aspecto determinado genéticamente. Puede emerger en cualquier tipo de individuo bajo condiciones especiales donde dichas características personales contribuyan a que éste influya en las demás personas.

Así mismo, los enfoques recientes dentro de esta línea como el liderazgo carismático tienen un apoyo empírico muy limitado. Es más, algunos autores como Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), consideran que este tipo de liderazgo puede ser en muchas ocasiones más perjudicial que benéfico. Por ello, han propuesto que resulta más adecuado cuando la situación implica componentes ideológicos o morales, como en líderes políticos o sociales, o en las organizaciones donde hay crisis y se requiere a alguien en quien confiar.

En este mismo sentido, según Conger (1991) el carisma es un concepto demasiado amplio, intan-

gible, inmensurable y en cierta forma inalcanzable. Bajo esta consideración, es claro que la investigación científica presenta serias dificultades para identificar los rasgos distintivos de los líderes carismáticos, a pesar de que muchos autores han realizado tal esfuerzo. Es así que la concepción del liderazgo carismático no pasa de ser una interesante reconstrucción histórica incapaz de aportar desde un punto de vista científico.

Lo anterior, por supuesto, no elimina completamente el asunto de que las características personales como algunos rasgos de personalidad, motivacionales o el llamado carisma no sean condiciones que estén presentes en los líderes o que tengan relación con su capacidad de liderazgo, solamente que no se puede afirmar que existan unos atributos universales que definan a un líder independientemente del contexto en el cual se ejerce ese liderazgo.

Entonces, si el liderazgo no es un asunto de atributos personales, podría concebirse, como lo hicieron los teóricos conductuales, como un conjunto de conductas generales que emergen el acto del líder y que pueden clasificarse en unos patrones estables que configurarían unos tipos de líderes.

Sin embargo, las evidencias señalan que la clasificación de esos patrones se ha hecho mediante la utilización de cuestionarios autoaplicados, lo que desde el punto de vista metodológico es un método limitado y controvertido (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996). Esto se puede entender mejor si apreciamos que la mayor parte de estas pruebas están conformadas por reactivos que describen un ejemplo de conducta de liderazgo que se considera como ejemplo de un estilo particular y a la cual el evaluado responde determinando si describe adecuadamente su comportamiento habitual o no. Esta técnica tiene de por sí un sesgo de deseabilidad social. Además, existe la dificultad de que los individuos se comportan de manera distinta cuando están inmersos en distintos escenarios, por lo que clasificarlos dentro de una tendencia general no responde a la flexibilidad de la conducta.

Asimismo, los investigadores han tenido poco éxito para encontrar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento de liderazgo y desempeño del grupo (Robbins, 1999). Por supuesto, es innegable el hecho de que el ejercicio del liderazgo implica conductas y que en algunos casos tales formas de ejercer el liderazgo tienden a generar tendencias que caracterizan a los individuos. Es igualmente un hecho inequívoco que el comportamiento del líder influye en el desempeño de los subordinados, pero también es una realidad que el comportamiento de estos lo afecta, razón por la cual sería más prudente hablar de una influencia bidireccional entre líder y subordinado.

Los comentarios anteriores respecto a los dos primeros enfoques nos remiten necesariamente a la idea de que el liderazgo es un fenómeno que está determinado por el contexto, aspecto éste que ningún teórico se atreve a negar en la actualidad. Sin embargo, respecto a la efectividad de los modelos situacionales, los resultados son ciertamente controversiales.

Por ejemplo, sobre el modelo de Fiedler, existe considerable evidencia que apoya partes sustanciales del estudio. No obstante, existen dudas sobre el Cuestionario del Compañero Menos Preferido (CMP) que el autor utilizó para identificar los estilos de liderazgo. Algunas de sus variables son difíciles de establecer en la aplicación del modelo, por ejemplo, saber qué tan buenas son las relaciones líder-miembro, qué tan estructurada está la tarea y qué tanto poder tiene el líder en su puesto (Robbins, 1999).

Sobre el modelo de trayectoria-meta, un investigador sugirió que el comportamiento de los subordinados sería la causa del comportamiento del líder y no como lo predice el modelo. De igual manera, los estudios realizados hasta la fecha respaldan la primera hipótesis del modelo, pero no la segunda (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Con respecto a la teoría de Hersey y Blanchard, varios autores sugieren que es sólo una adaptación

moderna del Grid administrativo y los resultados la apoyan sólo parcialmente (Robbins, 1999).

Quizás, dentro de este grupo, la teoría que ha ofrecido resultados más prometedores es la propuesta por Vroom-Yetton. Así, Kreitner y Kinicki (1997) afirman que este modelo no ha sido superado por ninguna otra teoría en términos de validez científica y utilidad práctica. Por supuesto, tiene limitaciones para aplicarse a todas las situaciones que implican tomar decisiones en las organizaciones, puesto que el proceso decisorio planteado dentro del modelo implica frente a cada elección dar respuestas excluyentes del tipo sí o no, aspecto éste que no siempre refleja la realidad.

En general, las teorías situacionales se enfrentan a la dificultad de no haber desarrollado un enfoque más holístico que permita integrar las múltiples dimensiones de la situación organizacional que influyen en la efectividad del liderazgo. Es más, su relación con muchos aspectos de la estructura organizacional, como en el enfoque de Fiedler, se presentan de forma no muy clara o en muchos otros modelos son claramente inexistentes. Por ejemplo, las relaciones que establece el liderazgo con otros procesos como la cultura y el clima organizacional, los sistemas de recompensas e incentivos, los productos, el mercado, etc.

La teoría de la atribución por su parte, adiciona un elemento de crucial importancia, el cual es ignorado por los otros enfoques, al señalar que la conducta del líder está determinada por las atribuciones que él hace del comportamiento de sus subordinados, pero, al igual que en lo que ocurre con los modelos conductuales, parece más adecuado aplicar el principio de causalidad recíproca (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

De todo lo anterior, se puede concluir que los esfuerzos aislados por explicar el liderazgo, no han hecho otra cosa que subrayar la necesidad de generar un modelo explicativo integrado que articule las diferentes perspectivas en un esquema teórico coherente. Visto así, se podría introducir la temá-

tica, proponiendo que resulta razonable pensar que si el liderazgo supone un comportamiento de los individuos que emerge en la interacción social, debe estar sujeto a los mismos principios que explican la conducta de los individuos en el contexto de lo social.

Esto significa que el liderazgo, como cualquier comportamiento del ser humano, está sujeto a características invariables del sujeto, como la personalidad, su historia de aprendizaje, sus propias motivaciones, valores, actitudes, creencias, habilidades y conocimientos; que a su vez dicho comportamiento se configura dentro de un escenario social particular, dentro de un espacio geográfico distinto, en un momento histórico concreto y que, por lo tanto, los aspectos de este contexto determinan su efectividad.

Así, la organización como un todo —en sus componentes formales e informales— determina el ejercicio del liderazgo, pero a su vez éste determina la realidad organizacional, la transforma y se transforma con ella. De igual forma, esta interacción es un proceso eminentemente humano; y por lo tanto, las percepciones de los individuos y la forma como explican los hechos que allí ocurren, determinan su conducta y orientan la conducta del líder y de sus seguidores en un flujo permanente de retroinformación, comunicación y acción.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2000). *La función de la Psicología en las Organizaciones*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes*. Colombia: Legis Editores.
- Amaya, M. (1996). *Dinámica de Liderazgo en las Organizaciones*. Tesis: Universidad Santo Tomas.
- Bennis, W. (1990). *Como llegar a ser Líder*. Colombia: Editorial Norma.

- Bolman, L. & Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Casales, J. C. (1999). Patrones de liderazgo y desempeño profesional en instituciones de salud. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 18 (1), 31-40.
- Casares, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. México: Fondo de cultura Económica.
- Church, A. & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71, 99-125.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.
- Coleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*. November.
- Conger, J. (1991). *Líder Carismático*. Bogotá: McGraw Hill.
- Culligan, T. (1986). *Principios Olvidados de la Gerencia Excelente*. Bogotá: Editorial Legis.
- Dávila, I. (1989). *Teorías organizacionales y administración*. Colombia: Ed. Interamericana.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.
- Díaz, G. (1998). El Recurso Humano en las Empresas que Forman Parte de la Globalización. *Revista Acta Académica*: Universidad Autónoma de Centro América.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría a la Práctica*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Dunnette, M. (1998). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas.
- Fontrodona, J. (2000). *La dirección de Empresas en la Era de la Globalización: Una reflexión desde la ética*. Conferencia en la Universidad Francisco Marroquín.
- French, W & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female- dominated industries. *Journal of Occupational Psychology*. 72, 301-315.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Gil, F. (1990). *Liderazgo*. México: Editorial Instituto de Capacitación Política.
- Ginebra, J. (1997). *Líderes en Acción*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- González, J. (1981). *Aplicaciones de la Psicología en la Organización del Trabajo en la Industria*. Monografía de grado en sociología. Bogotá: Universidad Cooperativa INDESCO.
- Hellriegel, Slocum y Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Edición McGraw Hill.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Kotter, J. (1988). *El Factor Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo S. A.
- Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Myers, D. (1995). *Psicología Social*. México: Editorial McGraw Hill.
- Peiró, J. (1996). *Psicología Social de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Perdomo, M. (2000). Algunas rutas para el acercamiento de la psicología social de las organizaciones. *Revista de Ciencias Humanas de la Universidad de San Buenaventura Cali*. Edición No. 6 Julio - Diciembre.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. Serie: Capacitación Integral. México: Manual Moderno.



- Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 12 (2), 109-125.
- Sabucedo, J. (1996). *Psicología Política*, Madrid: Editorial Síntesis Psicología.
- Schriesheim, C., Bannister, B. & Money, W. (1979). Psychometric properties of the PLC scale: An extension of rice's review. *Academy of Management Review*. April. 280-290.
- Schwarstein, L. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Paidós.
- Shultz, D. (1997). *Psicología Industrial*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Siliceo, A., Casares, D. & González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
- Sobral, J. (1998). *Conducta Política Individual*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Strauss, G., Sayles, L. & Nannetti, J. (1995). *Personal Problemas Humanos de la Administración*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Toro, F. (1996). Determinantes del éxito gerencial. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 28 (1)
- Vroom, V. & Jago, A. (1990). *El Nuevo liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Werther, W. & Davis, H. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

