

UN ESTADO DEL ARTE DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XX

DANIEL BETANCUR CALDERÓN*

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración**

**ASESOR METODOLÓGICO:
BEATRIZ AMPARO URIBE DE CORREA**

**ASESOR TEMÁTICO:
BEATRIZ AMPARO URIBE DE CORREA**

**MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
2014**

[*dbetan15@eafit.edu.co](mailto:dbetan15@eafit.edu.co)

RESUMEN

En este artículo se presenta una revisión de la literatura sobre el constructo ininteligible y multideterminado del liderazgo. En él se describen los conceptos básicos y los diferentes estudios y hallazgos realizados en el siglo XX, con el objetivo de lograr identificar ventajas y limitaciones de las diferentes aproximaciones metodológicas, y con base en esto propiciar un entendimiento adecuado de este constructo y su papel en las organizaciones humanas. En este sentido, este trabajo representa un aporte al análisis del liderazgo en el contexto organizacional y brinda una aproximación metodológica a la comprensión de un fenómeno que ha marcado el desarrollo de la sociedad y las organizaciones.

ABSTRACT

This article shows a review of the literature about the multidetermined and unintelligible construct of leadership. In this be describe basic concepts and various studies and findings in the twentieth century, seeking to identify advantages and limitations of different methodological approaches that promote a proper understanding of leadership in human organizations. In this sense, this work represents a contribution to the analysis of leadership in the organizational context and provides a methodological approach to the understanding this phenomenon that has marked the development of society and organizations.

Términos Generales

Teoría del Gran Hombre, Enfoque de rasgos, Enfoques conductuales, Enfoques situacionales, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Estilos de liderazgo, Orientación al trabajo, Orientación a las personas, Desarrollo de equipos.

Palabras Claves

Liderazgo, grupos, líder, seguidores, rasgos, comportamientos.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los ejemplos más interesantes y enigmáticos del comportamiento humano es el fenómeno líder - seguidores. Este fenómeno tiene sus raíces en el comienzo de la civilización y ha jugado un papel elemental en el desarrollo de las tribus, los reinos, las naciones y actualmente en las organizaciones.

Desde el comienzo de la civilización, las personas han buscado respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las características de un líder? ¿Cómo toma posición un líder en un grupo? ¿Cuáles son las razones de que emerja este comportamiento? ¿Qué hace que los seguidores reconozcan la existencia de un líder y acepten su mando? Y así múltiples interrogantes. Tratando de dar respuesta a estas preguntas se definieron inicialmente creencias, y con el posterior desarrollo de la humanidad comenzó la realización de estudios sobre patrones de comportamiento, estilos de liderazgo, factores motivacionales, teorías de liderazgo, desarrollo de equipos, entre otros.

Sin embargo todas estas creencias e investigaciones han sido evaluadas, refutadas o aceptadas durante un tiempo en la historia, pero en la actualidad aún siguen siendo replanteadas y cuestionadas constantemente, y, en general, parece que aún falta mucho tiempo para que se llegue a un consenso y se acepte una representación específica como una teoría universal del liderazgo.

Las diferentes perspectivas desde las cuales se ha estudiado, el constante replanteamiento de las teorías, el impacto en las organizaciones y algunas inquietudes actuales, son algunas de las motivaciones que fundamentan el desarrollo de este trabajo escrito que consiste en la descripción de controversias, conceptos y teorías del liderazgo, todo esto con el objetivo de crear una base para la observación y el descubrimiento de nuevos interrogantes y la discusión argumentada de los posibles acercamientos y pensamientos que se han presentado principalmente desde el inicio del siglo XX hasta la actualidad.

Este trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera: la sección 2 expone el marco conceptual o conceptos claves que deben estar claros para la comprensión de la temática tratada en el artículo. En la sección 3 se da un breve repaso de los principales referentes históricos que abordaron el concepto de liderazgo. En la sección 4 se presenta el

liderazgo desde las teorías clásicas de la administración. En la sección 5 se muestran algunos de los estudios realizados sobre la teoría del Gran Hombre. En la sección 6 se presenta el enfoque de rasgos. En la sección 7 se abordan los estudios más representativos del enfoque actitudinal. En la sección 8 se explican las teorías de contingencia y se muestran los estudios de sus principales representantes. La sección 9 se dedica a la presentación de los enfoques modernos y aceptados actualmente, como el liderazgo transaccional y transformacional, y sus vertientes el liderazgo carismático y el inspiracional. Finalmente en la sección 10 se presentan algunas conclusiones y trabajos futuros que pueden ser abordados en el corto plazo.

2. MARCO CONCEPTUAL

El liderazgo es uno de los temas más discutidos y debatidos en las ciencias sociales [53]. Del concepto de liderazgo existen tantas definiciones como personas que se han dedicado al tema, esto debido a las diferentes formas de interpretarlo a través de la naturaleza o de la educación [1]. Es por esta razón que antes de comenzar con los diferentes estudios analizados, se presentan algunas de las definiciones más importantes y conocidas.

Para Stogdill, a mediados del siglo XX, el liderazgo era el proceso o acto de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento de metas y el cumplimiento de las mismas [2].

A finales de los 50, Hemphill & Coons lo describieron como el comportamiento de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo hacia un objetivo común [54].

Ya al inicio de los 60, Prentice lo presentó como el cumplimiento de un objetivo a través de la dirección de colaboradores. Adicionalmente definió al líder como aquel que reúne exitosamente sus colaboradores para lograr fines particulares [55]. Al mismo tiempo Tannenbaum, Weschler & Massarik dieron una visión del liderazgo como la influencia interpersonal, ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas [56].

Finalizando los 70, Hollander lo definió como un proceso de influencia entre un líder y los que son sus seguidores [35].

Cribbin, comenzado los 80, lo describió como un proceso de influencia pero que permite a los administradores lograr que su gente haga de buena manera lo que se debe hacer, y entregándolo bien hecho [57].

Finalizando los 80, Hersey & Blanchard lo muestran como el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia el logro de metas en una situación dada [4].

A inicios de los 90, Bass muestra una nueva perspectiva y lo define como la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación, las percepciones y expectativas de los miembros. Dice también que el liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las

competencias de los demás en el grupo, y que cualquier miembro del grupo puede exhibir una cierta cantidad de liderazgo. [37]

Dos años después, Yukl presentó una de las definiciones más completas hasta hoy, donde exhibe el liderazgo como un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores; la elección de los objetivos de la organización o grupo; la estructuración de actividades para lograr estos objetivos; la motivación de los seguidores a cumplir los objetivos; el mantenimiento de relaciones de cooperación; el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo u organización [5].

A mediados de los 90, Kouzes & Posner lo definen como el arte de movilizar a otros a querer luchar por las aspiraciones compartidas [58].

Aún en la actualidad no existe una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo [53].

3. ENFOQUES HISTÓRICOS

Dado que el liderazgo ha sido cuestionado desde que comenzó el desarrollo de la humanidad, en esta sección se presentan de forma simplificada algunos de los pensamientos más influyentes sobre los líderes y el liderazgo en varios periodos históricos.

3.1 Edad Antigua

En la Antigüedad se presentaron algunas ideas de cómo deberían ser los líderes.

Platón creía que solo un pequeño grupo de hombres con sabiduría superior debían ser líderes. Aristóteles por otro lado sostenía que desde el momento de nacer algunos eran marcados para ser subyugados y otros para mandar.

San Pablo decía que solo quienes son considerados dignos a través de la divina bendición podrían verdaderamente liderar. Muchos creían que Dios escogía a los líderes a través de los nacimientos en la realeza y en la aristocracia, y desde la profundidad de esos hombres aseguraba posiciones de poder.

3.2 Edad Media

En la Edad Media se identificaron algunas nociones de estilos de liderazgo cerca al año 529, donde la regla benedictina escrita por San Benito era una guía para los abades, que les ayudaba en la elección de formas de actuar apropiadas de los líderes para ser utilizadas en monasterios.

3.3 Edad Moderna

Durante el Renacimiento las ideas de Maquiavelo sobre cómo debía ser la conducta de un príncipe definía que solo aquellos príncipes que tuvieron la astucia y la habilidad de organizar el poder y el conocimiento en la defensa del Estado deberían ser seguidos. También creía que la manipulación era aceptable para alcanzar los objetivos cuando el fin justifica los medios.

Estas aproximaciones no tenían ningún rigor científico y eran basadas en la observación y las creencias establecidas en cada época.

4. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

Desde el enfoque de la administración clásica aparecieron las primeras nociones fundamentadas del liderazgo. Según la propuesta de administración científica de Frederick Winslow Taylor, el líder era el encargado de imponer y definir estructuras que beneficiaran el desempeño y que permitieran cumplir con las metas de la organización. Su objetivo primordial eran las necesidades de la empresa, mas no las del individuo [6].

En el movimiento de relaciones humanas propuesto por Elton Mayo, el líder era el encargado de propiciar el entorno adecuado y ayudar en la cooperación de los seguidores, con el objetivo de lograr alcanzar las metas de la organización y desarrollar el crecimiento personal y profesional de los seguidores [7].

Como ambas teorías no ahondaban demasiado en el tema de liderazgo y se concentraron principalmente en cómo establecer modelos de administración efectivos, los hallazgos en el paradigma del liderazgo fueron fundamentales pero relativamente pocos.

5. ENFOQUE - TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, surgió la primera teoría que buscaba dar una explicación al fenómeno del liderazgo. Esta teoría fue nombrada la teoría del Gran Hombre.

Buscó tratar de explicar el liderazgo sobre la base de la herencia, donde el concepto subyacente era que el líder está dotado genéticamente con cualidades superiores que lo diferencian de sus seguidores [20] [21]. Los padres de esta teoría fueron Carlyle que presentó en *Oh Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History* [20] las características de los líderes de la historia humana y Galton que en *Hereditary Genius* [22] presentó los antecedentes hereditarios de los grandes hombres, y proponía que los grandes líderes heredaban su capacidad para dirigir.

Más adelante en la historia, Woods, motivado por las observaciones de Galton, estudió la historia de 14 países durante períodos de entre cinco y diez siglos, para determinar el efecto del estilo de liderazgo del gobernante que rige en la norma de su seguidor de vida [23]. Sus resultados indicaron que las condiciones de cada reinado estaban directamente relacionadas con las habilidades de los actuales gobernantes. Por lo tanto, un líder fuerte podría precipitar una era de prosperidad, mientras que un líder débil sería motivo de un período de tiempo menos cómodo. Woods concluyó que el líder hace la Nación y le da forma de acuerdo con sus capacidades [23].

En 1931, Wiggam propuso un método por el cual los líderes superiores podrían mantenerse en cantidad suficiente. Calculó que un suministro adecuado de líderes dependía de una alta tasa de natalidad entre las clases aristocráticas biológicamente superiores [24]. Dowd posteriormente afirmó que los líderes son siempre más inteligentes, enérgicos y superiores a sus seguidores [21].

Aunque estos estudios sirvieron como base para conocer a los líderes a través de la historia, la teoría en sí fue perdiendo fuerza a medida que avanzaba la aceptación de estudios sociológicos, donde investigaciones como la de Spencer sugerían que los líderes eran producto de la sociedad en que vivían, y que se debía admitir que el génesis de un gran hombre depende de una larga serie de complejas influencias que se han producido sobre él y el estado social en el cual se ha desarrollado [59].

6. ENFOQUES DE RASGOS

A causa de la difusión de la teoría del Gran Hombre, surgió la idea de que si existían estos líderes identificados a través de la historia, era posible descubrir las características claves de los que eran exitosos. Inicialmente se creía que los rasgos críticos de liderazgo podrían ser aislados y que las personas con tales características podrían ser reclutadas, seleccionadas y ubicadas en posiciones de liderazgo [60]. En esta teoría se asumía también que las características especiales del líder se podían llevar de una situación a otra, y dado que no todos los individuos las poseían entonces era natural pensar que solo aquellos que sí, podrían ser líderes.

Las bases de esta teoría se fundamentaron en los estudios realizados por Allport, que a mediados de los 30 clasificó los más de 4000 rasgos que aparecían en los diccionarios de la lengua inglesa, en tres niveles [8] [61]:

- Rasgos cardinales: Estos son los rasgos que predominan en toda la vida del individuo, a menudo hasta el punto de que la persona se da a conocer específicamente por estos rasgos.
- Rasgos centrales: Estas son las características generales que forman los fundamentos básicos de la personalidad. Términos como inteligente, honesto, tímido y ansioso se consideran rasgos centrales.
- Rasgos secundarios: Estos son los rasgos que a veces se relacionan con las actitudes o preferencias, y a menudo aparecen sólo en ciertas situaciones o bajo circunstancias específicas.

Y también en los estudios de Cattell que redujo inicialmente el número de rasgos de los más de 4.000 de Allport a 171, esto mediante la eliminación de rasgos y la combinación de características comunes. Posteriormente clasificaría una amplia muestra de individuos con algunos de estos 171 rasgos, para lograr mediante una técnica estadística, conocida como análisis factorial, identificar términos estrechamente relacionados y finalmente reducir la lista a solo 16 rasgos principales de personalidad [62]. Según Cattell, estos 16 rasgos son la fuente de toda la personalidad humana. También desarrolló una de las evaluaciones de personalidad más utilizadas durante el siglo XX, conocida como *Sixteen Personality Factor Questionnaire* (16PF).

Para finales de los 20, Cowley en *Three Distinctions in the Study of Leaders* [63] realiza un gran aporte a los estudios de liderazgo con la presentación de tres distinciones en el estudio de los líderes.

- El descarte de la clasificación arbitraria de los llamados líderes en dos grupos:
 - Los líderes reales e indiscutibles.
 - Los individuos con frecuencia llamados líderes, pero que no son más que "jefes" en razón de la posición social, la política o la familia.
- La existencia de un contraste de los rasgos de los líderes y los rasgos de los jefes, donde dice que hay que reconocer que los líderes son efectivos y los jefes alcanzan el liderazgo solo cuando los rasgos que poseen son exigidos por la situación.
- Su tercera distinción se ocupaba del problema de los rasgos de liderazgo y planteaba la pregunta: "¿Existen rasgos que son comunes a todos los líderes y que pueden llamarse rasgos generales de liderazgo?"

Para esta última distinción, descubrió que los líderes en diferentes situaciones no poseen las mismas características y que uno no puede hablar de rasgos de liderazgo en general, pero que en su lugar se debía hablar de rasgos de liderazgo en situaciones particulares.

Otro estudio de rasgos reconocido ampliamente fue el realizado por Warren Bennis, presentado luego de cinco años de investigación, donde concluía con la identificación de cuatro rasgos comunes o competencias a partir del análisis de cerca 90 líderes de los sectores público y privado [9]. Estos rasgos o competencias son:

- Administración de la atención: El rasgo o capacidad que permite llamar la atención de las personas y a su vez lograr que le sigan.
- Administración del significado: Los líderes deben ser capaces de comunicar su visión y dar un significado al equipo para que alinee su trabajo.
- Administración de la confianza: La confianza es esencial en las organizaciones, por tanto el líder debe tener la capacidad de llegar a ella, a través de la coherencia y la constancia.
- Administración del yo: Todo líder debe poder auto controlarse y gobernarse a sí mismo, solo así puede lograr ser efectivo.

Como una de las primeras formas de estudio de liderazgo, la teoría de rasgos buscó cualquier factor social, físico, personal o intelectual que pudiera describir líderes y

diferenciarlos de los demás. Esta corriente inicial de la investigación demostró ser relativamente improductiva, y Stogdill en *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature* [64], luego de revisar 124 estudios sobre la teoría de los rasgos concluyó que eran débiles y no concluyentes, y que la noción de líder efectivo no podía ser definida solo a partir de los rasgos que poseía. Más adelante Jennings reforzaría esta afirmación luego de concluir que en 50 años de estudios enfocados a rasgos no se había logrado identificar un rasgo de la personalidad o un conjunto de cualidades que pudieran ser utilizados para discriminar los líderes y los no líderes [11].

7. ENFOQUES COMPORTAMENTALES (ACTITUDES - CONDUCTUALES)

A mediados de siglo, Carter [12] y Shartle [13] sostuvieron que la teoría de los rasgos había llegado a un callejón sin salida, y sugirieron que se dirigiera la atención hacia el comportamiento del líder. El liderazgo debía ser explicado en términos de lo que hace el líder en lugar de lo que es. A partir de esto nacen las teorías comportamentales, las cuales pueden dividirse en dos enfoques. El enfoque de estilos de comportamiento donde se orienta el estudio del comportamiento de los líderes (lo que hacen, cómo emplean su tiempo), sin tener en cuenta si estos son necesarios o eficaces. Y el enfoque hacia comportamientos efectivos donde se trata de responder la pregunta: ¿En qué difieren los líderes efectivos en su comportamiento, de los ineficaces? A continuación se presentan los estudios más representativos de este enfoque.

7.1 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio comenzaron a mediados del 40, donde trataron de identificar qué conductas representan sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito a través de los seguidores. Mediante el desarrollo de instrumentos de medición como el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ - presentado por Hemphill en 1957 [16] (cuestionario que era respondido por seguidores, supervisores y compañeros de los líderes), los investigadores lograron pasar de mil dimensiones identificadas del comportamiento, a una lista de dos sub-escalas factoriales: la “estructura inicial” y la “consideración” al momento de la interacción. La expresión estructura inicial se refiere a un estilo en el que el líder precisa y define claramente lo que se supone que los seguidores deben hacer y cómo hacerlo. La consideración por otro lado denota un estilo de liderazgo en el que los líderes se preocupan por sus seguidores como personas, les brindan confianza, son progresivos hacia ellos y promueven la camaradería [52].

Al estudiar el comportamiento del líder, los investigadores de la Universidad de Ohio descubrieron que la estructura inicial y la consideración eran dimensiones distintas y separadas. Una calificación elevada en una dimensión no implica un baja en el otro aspecto. Incluso algunos autores argumentaron que ambas escalas eran necesarias para que un líder fuera efectivo [65].

Estos estudios fueron los primeros en trazar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder antes que uno solo continuo. Los ejes establecieron cuadrantes para mostrar las combinaciones de una y otra dimensión. En la figura 1 se ven reflejados los cuadrantes en los cuales, según estos estudios, se podrían clasificar los líderes.



Figura 1. Cuadrantes de escalas factoriales - Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

7.2 Estudios de la Universidad de Michigan

A igual que los estudios de la Universidad Estatal de Ohio que se encontraban orientados a los comportamientos efectivos de los líderes, los estudios de la Universidad de Michigan se concentraron en agrupar características que parecían relacionadas y determinaron varios indicadores de eficacia. Estos identificaron dos conceptos similares a la estructura inicial y la consideración, pero los llamaron “orientación a la producción” y “orientación al empleado”, respectivamente. Los líderes definidos como orientados al empleado fueron descritos enfatizando las relaciones interpersonales, ya que tomaban un interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros de los equipos. Los líderes orientados a la producción tendían a enfatizar los aspectos técnicos o de la tarea asignada. Su principal preocupación era en el cumplimiento de las tareas de su grupo. Los miembros del grupo se veían como un medio para ese fin [25].

Los resultados de estos estudios estaban estrechamente relacionados con los de la Universidad Estatal de Ohio, sin embargo los investigadores de la Universidad de Michigan favorecían encarecidamente a los dirigentes que estaban orientados a los empleados, ya que

en muchas ocasiones estas no trasciendan. Cuando surge el conflicto, el líder trata de cortarlo para ganar una posición.

Administración de club campestre [1,9]: El equipo está a favor de las decisiones que promuevan las buenas relaciones. El líder acepta opiniones, actitudes e ideas de otros en lugar de imponer las propias. Se evita la generación de conflictos, pero, cuando aparece, se busca calmar a las partes. Debido a las tensiones de desaprobación se pueden producir reacciones de una manera cálida y amistosa.

Administración del Hombre organizacional o Mitad del camino [5,5]: El equipo busca decisiones viables, aunque no perfectas. Cuando otros tienen ideas, opiniones o actitudes diferentes, el líder ayuda en la búsqueda de puntos medios. Cuando surgen conflictos se buscan soluciones justas que se adapten a los demás. Se busca mantener un ritmo constante.

Administración de equipo [9,9]: Se da lugar a decisiones creativas que buscan la comprensión y el acuerdo. Los miembros del equipo se escuchan y se ayudan en las ideas, las opiniones y actitudes diferentes. El equipo desarrolla fuertes convicciones, pero responde adecuadamente a ideas que buscan cambiar la forma de pensar. Cuando surge el conflicto, se identifican las razones de ello y se tratan de resolver las causas subyacentes. El equipo en la gran mayoría de las ocasiones se auto-gestiona.

Como modelo de estilo de liderazgo, la "Matriz de Administración" tiene varias características distintivas, adicional a la definición de los cinco estilos básicos de liderazgo, define variantes predominantes y de reserva, y la naturaleza integradora de las dimensiones.

En el año 1992, Blake & McCauley [65] agregaron una tercera dimensión al modelo, "la motivación", con el objetivo de proporcionar más pistas sobre la naturaleza de cada estilo de la matriz, pero no cambia nada fundamentalmente del modelo de dos dimensiones, solo se agrega un factor que busca obtener una mayor precisión en el esquema de clasificación para el estilo de liderazgo.

Algo importante de resaltar de esta teoría es su adhesión a una "mejor manera" de liderazgo. Esta función normativa lo diferencia de los modelos posteriores de contingencia que, aunque de nuevo basados generalmente en los modelos 2x2, no ofrecen ningún método ideal. En su lugar, afirman que el enfoque de liderazgo más eficaz depende de factores situacionales.

Según Blake y Mouton en *Theory and Research for Developing a Science of Leadership* [66], las teorías de contingencia representan concepciones radicalmente opuestas a lo definido en la “Matriz de Administración”. Esto explica en parte el gran número de debates entre Blake - Mouton y Hersey - Blanchard (defensores de una de las más populares teorías de contingencia) y también que hoy a nivel investigativo no se llegue fácil a un consenso entre las teorías más influyentes del liderazgo.

7.4 Sistemas de administración de Likert

Con base a los estudios de la Universidad de Michigan, Likert investigó los patrones de los gerentes más productivos y definió cuatro sistemas (Figura 3) representativos de las organizaciones de la época [15]. Estos cuatro sistemas son presentados seguidamente.

Sistemas de Administración Likert Características Organizacionales y de Desempeño				
Sistema	Descripción	Confianza	Motivación	Interacción
Sistema 1: Explotador - Autoritario	Amenazas de gestión sirven de motivación para aquellos en los niveles más bajos del sistema.	No existe confianza	Miedos, amenazas, castigos	Poca interacción, siempre desconfianza
Sistema 2: Benevolente - Autoritario	Un sistema menos tiránico que el primero, pero en él todavía hay una significativa falta de comunicación entre los niveles inferior y superior del sistema.	Maestro - Siervo	Recompensa, castigo	Poca interacción, siempre precaución
Sistema 3: Consultivo	Marcado aumento en la comunicación entre los niveles de los dos grupos anteriores.	Confianza sustancial	Recompensa, castigo, baja participación	Moderada interacción, algo de confianza
Sistema 4: Participativo - Ideal	La gente en todos los niveles del sistema tienen la responsabilidad y trabajan juntos para alcanzar metas comunes.	Confianza completa	Logros basados en participación y mejoras	Interacción extensiva, amistosa, con gran confianza

Figura 3. Sistemas de administración de Likert

Sistema 1: La administración no confía en sus empleados y rara vez los incluye en la toma de decisiones

Sistema 2: La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la de amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen arriba, los niveles inferiores definen en un marco preestablecido.

Sistema 3: La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Las políticas y decisiones se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares. Se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación.

Sistema 4: La administración tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros.

El mayor aporte de Likert a la investigación del liderazgo y en general a las organizaciones, recaería en demostrar la importancia de considerar tanto los recursos humanos como los físicos como activos de las organizaciones y que por tanto deben ser atendidos y mantenidos adecuadamente.

Otro gran resultado fue concluir que la supervisión general y no la estrecha tendían a asociarse con una productividad más elevada.

Más adelante, Likert implantó programas que pretendían ayudar a las organizaciones a pasar de planteamientos en el sistema 1 a los del sistema 4.

7.5 Teorías X y Y

En 1960, Douglas McGregor enunciaría lo que hoy se conoce como una de las teorías más ilustres en la literatura de la administración. Lo que parece una observación simple pero potente para la práctica gerencial a menudo expresa algunas suposiciones muy profundas sobre la naturaleza de los seres humanos: dos teorías que compiten sobre la naturaleza humana y dominan el mundo del pensamiento gerencial [74]. Estas teorías describen dos modelos contrastantes de la motivación laboral. A diferencia de las teorías anteriormente anunciadas, las teorías X y Y tienen que ver con las percepciones a las que se aferran los gerentes sobre sus empleados, y no la forma en que generalmente se comportan [19].

7.5.1 Teoría X

En esta teoría se asume que los empleados son inherentemente perezosos, evitarán el trabajo si se puede y de manera general les disgusta el trabajo. Como resultado de esto, la administración cree que los trabajadores deben estar estrechamente supervisados y se deben desarrollar sistemas integrales de control. Una estructura jerárquica es necesaria para mantener el control en cada uno y todos los niveles.

Según esta teoría, los empleados muestran poca ambición y, sin un programa de incentivos atractivo, evitarán la responsabilidad cada vez que puedan. Para poder cumplir los objetivos de la organización, los gerentes Teoría X se basan en gran medida en la amenaza y la coacción para obtener el cumplimiento de sus empleados. Las creencias de esta teoría conducen a la desconfianza, la supervisión altamente restrictiva y un ambiente punitivo [19].

El gerente de la Teoría X tiende a creer que todo tiene que terminar en culpar a alguien. Por lo general estos gerentes sienten que el único propósito que interesa al empleado en el trabajo es el dinero. Ellos culpan a la persona inmediatamente en la mayoría de las situaciones, sin cuestionar si puede ser el sistema, la política o la falta de formación. Los gerentes de la Teoría X creen que sus empleados realmente no quieren trabajar, y prefieren evitar la responsabilidad de ser los encargados de estructurar el trabajo y dinamizar el empleado [19].

7.5.2 Teoría Y

Teoría Y de McGregor: En esta teoría la administración asume que los empleados pueden ser ambiciosos, auto-motivados y auto-controlados. Se cree que los empleados disfrutan de sus obligaciones laborales tanto mentales como físicas. Según ellos el trabajo es tan natural como jugar. Poseen la capacidad para la resolución creativa de problemas, pero sus talentos están infrautilizados en la mayoría de las organizaciones [19].

Dadas las condiciones adecuadas, los directivos de la Teoría Y creen que los empleados aprenden a buscar y aceptar la responsabilidad y ejercer el autocontrol y la autodirección en el cumplimiento de los objetivos a los que están comprometidos. Un gerente de la Teoría Y considera que, dadas las condiciones adecuadas, la mayoría de la gente va a querer hacer bien el trabajo. Ellos creen que la satisfacción de hacer un buen trabajo es una fuerte motivación. Muchas personas interpretan la teoría Y como un conjunto positivo de creencias acerca de los trabajadores [19].

Aunque es una teoría más vista desde la administración, argumenta que si el líder se abre a una visión más positiva de los seguidores, las posibilidades que esto producen son amplias, ya que a través de la teoría Y se desarrolla un clima de confianza con los seguidores, confianza que se requiere para el desarrollo personal y profesional de los mismos y para el alcance de las metas en las organizaciones.

Las principales conductas que se destacan de los líderes son la comunicación abiertamente con sus seguidores, el compartir la toma de decisiones y el brindar apoyo en las situaciones requeridas.

Uno de las mayores críticas que han recibido las teorías de McGregor era que contrariamente a lo que sugiere, la mayoría de la gente no cae en ninguno de los extremos definidos, sino que tiende a estar en un continuo entre los dos.

8. ENFOQUES DE CONTINGENCIA - SITUACIONALES

Debido a la falta percibida de resultados consistentes, ya sea de las teorías del comportamiento o de rasgos, los investigadores comenzaron a centrarse en las influencias situacionales. El objetivo era hacer coincidir el estilo de liderazgo con las condiciones de trabajo a fin de lograr la efectividad del liderazgo.

La Teoría de la Contingencia / Situacional surge entonces como una preocupación más por el contexto donde el liderazgo es aplicado. Aquí, la atención se centra en variables situacionales: el líder modifica su estilo de liderazgo de acuerdo a sus propias características personales y al contexto, es decir, la situación actual [26]. En palabras simples, un líder efectivo sabe adaptar sus características personales al contexto. A continuación se presentan algunos de los enfoques más representativos de esta teoría.

8.1 Continuidad del comportamiento del líder Tannenbaum y Schmidt

Una de las críticas de los primeros trabajos sobre los estilos de liderazgo es que se miraba demasiado en términos de blanco y negro. Los estilos autocráticos y democráticos, u orientados a la tarea y orientados a las personas, se describen como extremos, mientras que en la práctica el comportamiento de muchos —quizás la mayoría— de los líderes en las organizaciones sería algún lugar entre los dos. Los teóricos de contingencia Tannenbaum & Schmidt presentaron la idea de que el comportamiento de liderazgo varía a lo largo de un eje continuo y que al alejarse del extremo autocrático, la importancia de la participación de los seguidores en la toma de decisiones aumenta [27]. También sugirieron que el tipo de liderazgo que se representa en el extremo democrático del eje continuo se encuentra raramente en las organizaciones formales.

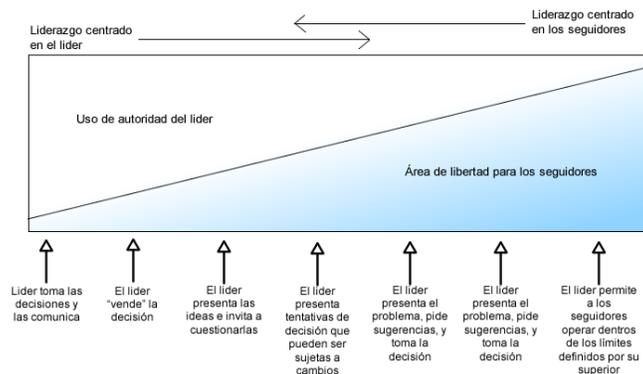


Figura 4. El comportamiento del líder según Tannenbaum y Schmidt [27].

Como se puede apreciar en la figura 4, el líder puede elegir uno de siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerzas entre él mismo, los seguidores y la situación.

El mayor aporte de esta teoría fue brindar a los estudios del liderazgo un cambio en la perspectiva de análisis de los líderes, pasando de una visión de extremos a una visión de continuidad.

8.2 Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler es reconocido como el padre de la teoría y del modelo de contingencia. En su propuesta se presentan tres variables situacionales que determinan si una situación es favorable para el líder; estas variables son presentadas a continuación:

- Sus relaciones personales con los seguidores.
- El grado de estructuración de la tarea asignada al grupo.
- Autoridad designada por posición.

De la combinación de estas variables surgieron ocho escenarios o categorías que pueden ser vistos en la figura 5. En estos se podía evaluar si un estilo de liderazgo era adecuado o no.

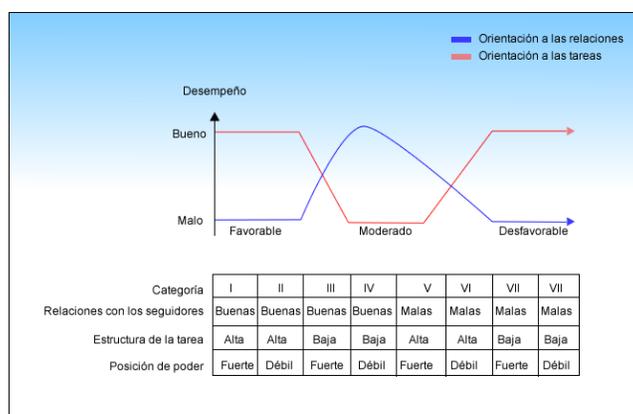


Figura 5. Escenarios del Modelo de Contingencia de Fiedler.

Para el estilo de liderazgo orientado a las relaciones, la conclusión según Fiedler fue: "el estilo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones que son más o menos favorables" [28]. Donde la favorabilidad de la situación se produce cuando prevalecen las

condiciones moderadas, sin crisis, o cuando la situación permite al líder ejercer influencia. Así cuando una situación intermedia se encuentra presente, el líder puede ayudar a fomentar la confianza y la cohesión, centrándose en las necesidades personales de los individuos.

Para el estilo de liderazgo orientado a las tareas, concluyó que estos líderes son eficaces cuando las condiciones son "muy favorables para el líder o cuando son muy desfavorables" [28]. Se podría decir que cuando las relaciones con los miembros son fuertes, hay una relación positiva entre el grupo y el líder, y la tarea es clara y estructurada, los líderes orientados a tareas son eficaces porque apoyan el desempeño laboral. Por extraño que pueda parecer, el mismo tipo de líder orientado a la tarea se requiere en situaciones desfavorables, por su capacidad de mantener al equipo orientado al objetivo y poder llevarlos a alcanzar las metas planteadas.

Para algunos investigadores, la teoría de Fiedler parece demasiado estrecha, ya que la identifican como una receta simplista para el éxito. Por otra parte, la teoría no tiene en cuenta una serie de preguntas. Por ejemplo, hay situaciones en las que ni un líder orientado a las relaciones o uno orientado a las tareas es el indicado. Ejemplos conocidos de los sustitutos de liderazgo, tales como equipos de trabajo empoderados y los círculos de calidad, pueden ser los indicados. La defensa de Fiedler podría ser que dentro de estas estructuras más pequeñas igual emerge un líder, cuyo estilo de liderazgo eficaz es determinado por la situación del equipo.

8.3 Teoría *Path-Goal*

La teoría *Path-Goal* de la efectividad del líder fue desarrollada por Robert House en 1971 con el objetivo de reconciliar las conclusiones anteriores y las anomalías resultantes de las investigaciones empíricas de los efectos de los estilos de liderazgo basado en la orientación a la tarea, y la orientación a las personas en la satisfacción y el rendimiento de los seguidores [67].

La teoría se basa en gran medida en dos teorías de la motivación en el trabajo: La teoría de la fijación de objetivos y la teoría de las expectativas [29].

- Teoría de la fijación de objetivos sugiere que una manera eficaz de motivar a la gente es establecer metas desafiantes pero realistas y ofrecer recompensas para el logro de metas.

- Teoría de las expectativas explica por qué la gente trabaja duro para alcanzar los objetivos del trabajo. La gente va a participar en comportamientos que conducen a la consecución de objetivos, si creen que:
 - La consecución de objetivos conduce a algo que valoran (por ejemplo, aumento de salario, el estatus, la promoción).
 - Los comportamientos que deben tener tienen una alta probabilidad (esperanza) de conducir a la meta.

La teoría toma como base estas proposiciones, argumentando que los líderes efectivos son aquellos que ayudan a sus seguidores a alcanzar sus metas, y tienen la responsabilidad de proporcionar a los seguidores la información y el apoyo necesario para alcanzar los objetivos del trabajo [67]. Según la teoría, los líderes tienen dos maneras principales de lograr esto:

- Teniendo conductas que ayuden a los seguidores a facilitar la consecución de objetivos (por ejemplo, facilitando información y otros recursos necesarios para obtener las metas).
- Teniendo conductas que eliminan los obstáculos que puedan dificultar a los seguidores la consecución de sus objetivos (por ejemplo, mediante la eliminación de los factores del lugar de trabajo que reducen las posibilidades de consecución de objetivos).

La teoría también postula que la continua expectativa entre el accionar del líder y las recompensas entregadas a los seguidores fortalece el rol del liderazgo, y que la determinación de los caminos adecuados, que se establecen, deben basarse en la situación en la que el líder se ve obligado a operar [30].

De los aspectos más criticados de la teoría es que no es capaz de explicar adecuadamente la relación entre el comportamiento de liderazgo y la motivación de los seguidores. También se critica que el enfoque trata el liderazgo como un evento de una sola vía, donde el líder afecta a los seguidores, pero no se define cuáles son las responsabilidades y características de los seguidores.

8.4 Teoría de Hersey-Blanchard

La Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey - Blanchard fue creada por Paul Hersey y Ken Blanchard. Esta indica que en lugar de utilizar un solo estilo, los líderes exitosos deben

cambiar sus estilos de liderazgo basándose en la madurez de las personas que están liderando y los detalles de las tareas a realizar [31]. Usando esta teoría, se presume que los líderes deben ser capaces de poner más o menos énfasis en la tarea, y más o menos énfasis en las relaciones con las personas, todo esto dependiendo de lo que se necesita para hacer el trabajo correctamente.

Según la teoría hay cuatro estilos principales de liderazgo [31]:

- *Diciendo (S1)*: Los líderes dicen a los seguidores qué hacer y cómo hacerlo.
- *Vendiendo (S2)*: Los líderes proporcionan información y orientación, pero hay más comunicación con los seguidores. Los líderes "venden" su mensaje al equipo.
- *Participando (S3)*: Los líderes se centran más en la relación y menos en la dirección. El líder trabaja con el equipo, y se comparte las responsabilidades de toma de decisiones.
- *Delegando (S4)*: Los líderes pasan la mayor parte de la responsabilidad sobre los seguidores. Estos todavía monitorean el progreso de las tareas, pero están menos involucrados en las decisiones.

Los estilos de liderazgo S1 y S2 se centran en conseguir que se lleve a cabo la tarea. Los estilos S3 y S4 están más preocupados por el desarrollo de habilidades de los miembros del equipo para trabajar de forma independiente.

Según Hersey y Blanchard, saber cuándo utilizar cada estilo depende en gran medida de la madurez de las personas o grupo que se está liderando. La madurez se divide en cuatro niveles diferentes [31]:

- *M1*: Las personas en este nivel de madurez están en el nivel inferior de la escala. Carecen de los conocimientos, habilidades, o la confianza para trabajar por su cuenta, y a menudo tienen que ser empujados a realizar la tarea.
- *M2*: En este nivel, los seguidores podrían estar dispuestos a trabajar en la tarea, pero todavía no tienen los conocimientos necesarios para completarla con éxito.
- *M3*: Los seguidores están listos y dispuestos a ayudar con la tarea. Ellos tienen más habilidades que el grupo M2, pero todavía no están seguros de sus habilidades.
- *M4*: Estos seguidores son capaces de trabajar por su cuenta. Tienen alta confianza, fuertes habilidades y están comprometidos con la tarea.

El modelo mapea cada estilo de liderazgo a cada nivel de madurez, como se muestra a continuación en la figura 6.

Nivel de Madurez	Estilo de Liderazgo Apropriado
M1: Madurez baja	S1: Diciendo/Dirigiendo
M2: Madurez media, habilidades limitadas	S2: Vendiendo/Acompañando
M3: Madurez media, altas habilidades pero baja confianza	S3: Participando/Soportando
M3: Alto grado de madurez	S3: Delegando

Figura 6. Mapeo del Modelo de Hersey - Blanchard.

De esta teoría se critica que solo ha habido unos cuantos estudios de investigación realizados para justificar los supuestos básicos del enfoque. También que el concepto de nivel de madurez de los seguidores es bastante ambiguo [68] [69], al igual que el concepto de compromiso de los seguidores [68].

9. ENFOQUES MODERNOS

Al final de la década del 70, el concepto de liderazgo cambió de dirección con lo que se conoce como el “Nuevo liderazgo”. En lugar de considerar el liderazgo como un proceso de influencia, el Nuevo liderazgo ve a los líderes como “administradores de significado” [32] es decir, la persona que crea el significado, que tiene el sentido de los acontecimientos. Generalmente esta tendencia enmarca el Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional, Liderazgo carismático y el Liderazgo visionario. Seguidamente se explican estos enfoques de liderazgo.

9.1 Liderazgo transaccional y transformacional

Los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional fueron descritos por primera vez por Burns en su estudio de los líderes políticos [33]. Más adelante Bass en *Leadership and Performance Beyond Expectations* [34] ampliaría y argumentaría la hipótesis de Burns de liderazgo transaccional y transformacional.

La base teórica para el liderazgo transaccional y transformacional depende de la jerarquía de necesidades desarrollada en 1954 en *Supervisory Management: The Art of Working with and through People* [42] por Abraham Maslow, que más tarde se convirtió en una de las teorías de la motivación más frecuentemente reconocidas en las organizaciones. Un principio fundamental de la teoría de Maslow es que las necesidades de las personas pueden estar dispuestas en una jerarquía, en orden de necesidades básicas o fisiológicas a nivel inferior, a las necesidades de autorrealización o actualización a un nivel superior [43].

9.1.1 Liderazgo transaccional

La teoría del liderazgo transaccional se basa en la premisa de que se realiza una transacción entre el líder y los seguidores que beneficia a ambas partes, dado que el poder de los líderes se deriva de la identificación y satisfacción de las motivaciones y necesidades de sus seguidores. Los motivos y las necesidades del líder también deben ser identificados con el fin de alcanzarlos a través del desarrollo de una relación transaccional con los seguidores [33].

El intercambio de cumplimiento de estas necesidades fue descrito por Hollander en *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships* [35] como un intercambio social en la que el líder y sus seguidores dan y reciben beneficios. Hollander aclara esta definición de intercambio como los líderes dando a los seguidores un sentido de dirección, valores, y reconocimiento; y los seguidores proporcionando a los líderes estima y capacidad de respuesta al cambio.

Esta definición de liderazgo transaccional como un intercambio social también fue apoyada por Simon y Bass [36], [37] y [38].

Downton en *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process* [39] describe varios supuestos básicos que guardan relación con la teoría transaccional del liderazgo:

- Los individuos se involucran en acciones para obtener metas personales.
- Los individuos persiguen metas con la menor cantidad de esfuerzo posible para el mayor retorno.
- Los comportamientos que tuvieron éxito en la obtención de las metas se continúan, mientras que el comportamiento no recompensado por lo general desaparece.
- Los intercambios sociales crean deudas que tienen que ser reembolsadas en algún momento, por lo que la reciprocidad entre individuos se convierte en un aspecto importante de su relación.

Estos supuestos tendrían importancia como base para el desarrollo adecuado de acuerdos transaccionales. Según Bass en *Leadership: Good, Better, Best* [40] si no se logra cumplir estos supuestos, el liderazgo transaccional en última instancia fracasa.

En consonancia con la jerarquía de Maslow, el líder transaccional es capaz de cubrir las necesidades de orden inferior, como la preocupación por la satisfacción fisiológica y la seguridad [33].

La principal crítica que recibe este tipo de liderazgo es que su naturaleza no proporciona la motivación, la inspiración y el estímulo intelectual para el líder o el seguidor [33].

9.2 Liderazgo transformacional

A diferencia del liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional motiva o "transforma" a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba que hicieran, utilizando uno o todos los métodos siguientes: [41]

- Estimular el interés de los seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas.
- Generar la conciencia de la misión o visión de la organización.
- Desarrollar seguidores con mayores niveles de capacidad y potencial.
- Motivar a los seguidores a trabajar para el beneficio del grupo, así como por los propios.

El liderazgo transformacional "se produce cuando una o más personas se involucran con los demás de tal manera que los líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de motivación. Sus fines, que podrían haber comenzado como separados pero relacionados, como en el caso del liderazgo transaccional, se fusionan... Sin embargo, en última instancia transformar a través del liderazgo se convierte en algo moral, ya que eleva el nivel de la conducta humana y la aspiración ética de ambos, líderes y seguidores, y por lo tanto tiene un efecto transformador en ambos" [33]. Los líderes transformacionales irán más allá de la relación transaccional sencilla de acción-recompensa para satisfacer las necesidades superiores del seguidor.

En consonancia con la jerarquía de Maslow, el líder transformador es capaz de cubrir las necesidades de más alto nivel de los seguidores, como la vinculación al interés por el logro, el reconocimiento, la auto-realización y auto-actualización [33].

El entorno típico en el que se produce el liderazgo transformacional es cuando cuatro variables están presentes. Estas variables son [45]:

- Una situación de crisis.
- Angustia emocional entre los miembros de la organización.
- Un líder claramente definido.
- Un mensaje de inspiración.

Las personas que participan en un evento de crisis están dispuestas a hacer cambios [46], y el malestar emocional experimentado por estos individuos les anima a mirar hacia un líder para resolver la situación. El líder transformacional aparecerá en tiempos de crisis, y creará el éxito [47].

Un aspecto importante de estos modelos de liderazgo es que dependen de factores específicos que puedan ser cuantificados y medidos. Los factores identificados por Bass en *Leadership and Performance Beyond Expectations* [34] para el liderazgo transformacional fueron carisma, liderazgo inspiracional, consideración individual y la estimulación intelectual.

9.3 Liderazgo carismático

En 1947, Weber definió por primera vez la noción de líderes carismáticos como aquellos altamente estimados por las personas, y que están dotados con cualidades ejemplares. Estas cualidades son la confianza, la dominación, un sentido de propósito y la capacidad de articular los objetivos e ideas [48].

Sin embargo esta teoría no tomó fuerza sino hasta mediados de los 80 cuando varios investigadores comenzaron a converger en este tipo de liderazgo y emergió como vertiente del liderazgo transformacional. Lawler definió de nuevo los líderes carismáticos como los que tienen la visión y la preocupación “de hacer bien las cosas que hacen que las cosas estén bien” [49]. Bass definió que el carisma depende del seguidor, así como el líder. El seguidor debe aceptar la visión carismática para que el carisma pueda darse [1].

El líder carismático es a menudo dominante, seguro de sí mismo, y tiene una fuerte necesidad de poder. Su habilidad para articular una visión y comprometer a sus seguidores con su punto de vista hace de él un líder transformador. También es capaz de comunicar a los seguidores objetivos ideológicos que son fácilmente aceptados por ellos, pero esto solo puede lograrlo si tiene un profundo conocimiento de las necesidades de los seguidores. Una vez que estos objetivos se comunican, el líder carismático demuestra una gran confianza en la capacidad de los seguidores para alcanzar las metas. Esto aumenta la probabilidad de que los seguidores interioricen los objetivos y, en última instancia, de alcanzarlos [1].

Sin embargo, los líderes que son carismáticos aún conservan sus propias metas como algo separado de sus seguidores, y por tanto no se consideran verdaderos líderes transformacionales. Estos líderes carismáticos se resistirán a empoderar y desarrollar a sus seguidores [50].

9.4 Liderazgo inspiracional

Al igual que el liderazgo carismático, el liderazgo inspiracional se puede ver como vertiente del liderazgo transformacional. Este liderazgo es definido por Bass como un factor secundario del carisma [34]. Si los seguidores se sienten atraídos por los objetivos y propósitos de un líder, pero no hacia la personalidad del líder, se presenta que el líder es inspirador [39].

Los líderes inspiradores evocan en sus seguidores un fuerte compromiso personal con la obediencia acrítica e incondicional, a veces incluso los seguidores atribuyen poderes sobrenaturales al líder. Por otra parte, en los líderes inspiradores se observa que son conocedores, enfocados y sensibles a los problemas que ocurren. Los líderes inspiradores ayudan a los seguidores a que se sienten más poderosos mediante el establecimiento de objetivos deseables y exposición de métodos para alcanzarlos [51].

Las distinciones teóricas entre los líderes carismáticos e inspiradores pueden ser difíciles de establecer, sin embargo la principal diferencia es que los líderes carismáticos tienden a ser muy inspiradores, pero los líderes inspiradores no siempre pueden ser carismáticos [37].

Una de las principales falencias de estos enfoques es la falta de claridad conceptual, ya que abarca muchos aspectos (creación de visiones, la motivación, los agentes de cambio, la confianza, arquetipos sociales, etc.)

También es visto como un enfoque elitista y antidemocrático, porque los líderes definen las direcciones de visión y de cambio.

10. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Este estudio representa un análisis exhaustivo de la literatura de liderazgo y logra definir una perspectiva general del desarrollo del paradigma del liderazgo en el tiempo, perspectiva que sirve para facilitar el entendiendo de la evolución del liderazgo como área de investigación y a su vez como motivación para el desarrollo de posteriores investigaciones.

El trabajo realizado integra las perspectivas y teorías más influyentes del liderazgo y permite conocer los avances realizados en el estudio de la efectividad en los estilos de los líderes en las organizaciones humanas, y a su vez brinda un poco de claridad y estructura sobre los estudios realizados durante todo un siglo. Adicionalmente esta investigación compara y contrasta teorías y enfoques sobre el liderazgo, con el objetivo de desarrollar una comprensión integral del liderazgo en las organizaciones.

La complejidad y el sinnúmero de estudios realizados sobre el liderazgo, se convierten en una limitación para el trabajo realizado. En concreto, se ha dado prioridad a los estudios más reconocidos y relevantes para la comunidad investigativa y algunas teorías no tan trascendentales o poco difundidas han sido omitidas.

Definir y explicar el liderazgo, sus teorías y controversias, es una tarea compleja y abrumadora, principalmente a causa de los muchos aspectos que deben ser considerados. Incluso limitando el alcance en el tiempo y cobertura de estudios, representa un gran esfuerzo plasmar el entendimiento holístico del paradigma.

Como trabajo futuro se propone el análisis, validación, evaluación y estructuración de teorías más recientes (Siglo XXI) como el liderazgo de empoderamiento [70], el liderazgo servicial [71], el liderazgo ético [72] y el liderazgo relacional [73].

REFERENCIAS

- [1] Bass, Bernard. (1990). "Handbook of Leadership: A survey of theory and research". The Free Press; 3rd Edition. New York. ISBN-10: 0029015006.
- [2] Stogdill, Ralph Melvin. (1950). "Leadership, Membership and Organization". Psychological Bulletin. 47, Pages 1-14.
- [3] Kast, Fremont & Rosenzweig, James. (1985). "Organization and Management: A Systems Approach" (4th Ed.). New York: McGraw Hill, ISBN-10: 0070334439
- [4] Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. (1988). "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources" (5th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- [5] Yukl, G., Van Fleet, D. D. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organizations". In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol.3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- [6] Taylor, Frederick Winslow (1911). "The Principles of Scientific Management". New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers. LCCN 11010339. OCLC 233134.
- [7] Mayo, Elton (1933). "Human Problems of an Industrial Civilization". New York, Macmillan Co., OCLC 574730199
- [8] Allport, Gordon. (1937). "Personality: A Psychological Interpretation". New York: Holt.
- [9] Bennis, Warren. (1984). "The Four Competencies of Leadership". Training and Development Journal, 15, 144-149.
- [10] Hodgetts, Richard. (1992). "Modern Human Relations at Work". Fort Worth: Dryden Press. ISBN-10: 0324421494
- [11] Jennings, Eugene E. (1961). "The Anatomy of Leadership". Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1(2), 2-9.
- [12] Carter, Launor F. (1953). "Leadership and Small Group Behavior". In M. Sherif and M.O. Wilson. Group Relations at the Crossroads. New York: Harper.
- [13] Shartle, C., L. (1956) "Executive Performance and Leadership". Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [14] Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. (1964). "The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People". Houston, Texas Gulf Publishing Company.

- [15] Likert, R. (1961). "New Patterns of Management". New York, McGraw-Hill, ASIN: B0018CIIYY, p7.
- [16] Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957) "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire." In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Editors), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88, 1957.
- [17] Richard L. Daft. (1994). "Management". Forth Worth. The Dryden Press, 3a ed. p484
- [18] Halpin, A. (1959). "The Leadership Behavior of School Superintendents". Chicago, Midwest Administration Center, University of Chicago, p. 4.
- [19] McGregor, D. (1960). "Human Side of Enterprise". New York, McGraw-Hill, OCoLC: 573825859.
- [20] Carlyle, Thomas (1907). "Oh Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History". Houghton Mifflin Company. The Riverside Press Cambridge. Boston.
- [21] Dowd, Jerome. (1936). "Control in Human Societies". New York: Appleton-Century. ASIN: B000WXMFOO
- [22] Galton, Francis. (1870). "Hereditary Genius". New York: Appleton-Century.
- [23] Woods, Frederick A. (1913). "The Influence of Monarchs. Steps in a New Science of History". New York. The MacMillan Company.
- [24] Wiggam, Albert E. (1931). "The Biology of Leadership". In H.C. Metcalf (Ed.), *Business Leadership*. New York: Pitman.
- [25] Katz, D., Maccoby, N., Morse, N & Nancy C. (1950). "Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation". Survey Research Center, University of Michigan. Institute for Social Research.
- [26] Krumm, D. J. (2001). "Psychology at Work: An Introduction to Industrial/Organizational Psychology" (pp.235-278). New York: Worth Publishers.
- [27] Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*.
- [28] Fiedler. F. E. (1967). "A Theory of Leadership Effectiveness". (p.13). New York: McGraw-Hill.
- [29] House RJ, Mitchell TR. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership". *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97.

- [30] House, R.J (1970). "Role Conflict and Multiple Authority in Complex Organizations". *California Management Review*, (Summer) 12(4), 53-60
- [31] Hersey P, Blanchard KH. (1969). "Management of Organizational Behavior". Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- [32] Parry, K. W. & Bryman, A., 2006, "Leadership in Organizations", in Clegg, S. R, Hardy, C., Lawrence, B. & Nord, W. R., eds, *The Sage Handbook of Organization Studies*, second edition, London: Sage, 447-468Asd
- [33] Burns, J.M. (1978). "Leadership". New York: Harper & Row.
- [34] Bass, B.M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press.
- [35] Hollander, E.P. (1978). "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships". New York: The Free Press.
- [36] Simon, H.A. (1978). "Rationality as Process and as Product of Thought". *The American Economic Review*, 68(2) 1-16.
- [37] Bass, B.M. (1990). "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications" (3ra Ed). New York: The Free Press.
- [38] Bass, B.M., Avolio, B.J. & Goodheim, L. (1987). "Biography and Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level". *Journal of Management*, 13(1), 7-9.
- [39] Downton, J.V., Jr. (1973). "Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process". New York: The Free Press.
- [40] Bass, B.M. (1985). "Leadership: Good, Better, Best". *Organizational Dynamics*, 13(2) 26-40.
- [41] Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership". Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [42] Mosley, D.C., Megginson, L.C., & Pietri, P.H. (1989). "Supervisory Management: The Art of Working with and through People" (2nd Ed). Cincinnati: South-Western.
- [43] Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-96.As
- [44] Yukl, G.A. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". *Journal of Management*, 15, 251-289.

- [45] Willner, A.R. (1984). "The Spellbinders: Charismatic Political Leaders". New Haven: Yale University Press.
- [46] Beaven, M.H. (1989). "Leadership, Charisma, Personality, and Power". A paper presented at the Annual Meeting of the National Women's Studies Association. (Towson, ND, June 19-24).
- [47] Weber, M. (1952). "On Charisma and Institution Building: Selected Papers". S.N. Eisenstact (Ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- [48] Weber, M. (1947). "The Theory of Social and Economic Organization" (T. Parsons, Trans.) New York: Free Press.
- [49] Lawler, E.E., III. (1982). "Increasing Worker Involvement to Enhance Organizational Effectiveness". In P.S. Goodman (Ed.), *Changes in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [50] Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance". *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- [51] McClelland, D.C. (1975). "Power: The Inner Experience". New York: Irvington Publishers.
- [52] Avolio BJ, Sosik JJ, Jung DI, Berson Y. (2003). "Leadership Models, Methods, and Applications: Small Steps and Giant Leaps". In Borman WC, Klimoski R, Ilgen DR, Weiner B (Eds.), *Handbook of Psychology* (Vol. 12, pp. 277–307). New York, NY: John Wiley & Sons.
- [53] Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). "The Nature of Leadership". Thousand Oaks: Sage Publications.
- [54] Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire". In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.
- [55] Prentice, W. C. H. (1961). "Understanding Leadership". *Harvard Business Review*. September/October, Vol. 39 No. 5s p 143.
- [56] Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). "Leadership and Organization". New York: McGraw-Hill.

- [57] Cribbin, J.J. (1981). "Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness". New York: AMACOM.As
- [58] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). "The Leadership Challenge". San Francisco: Jossey-Bass.
- [59] Spencer, H. (1896). "The Study of Sociology". Appleton, New York.
- [60] Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). "A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks". Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- [61] Allport, G.W. & Odbert, H.S. (1936). "Trait-Names: A Psycho-Lexical Study". Psychological Monographs, 47(211).
- [62] Cattell, R.B. (1965). "The Scientific Analysis of Personality". Baltimore: Penguin Books.
- [63] Cowley, W. H. (1928). "Three Distinctions in the Study of Leaders". The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 23(2), Jul 1928, 144-157. DOI: 10.1037/h0073661Asd
- [64] Stogdill, R. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature". Journal of Psychology, 25, 35-71.Asd
- [65] Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1976). "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson From Occam's Razor". Academy of Management Journal, 19. 628-641
- [66] Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1982), "Theory and Research for Developing a Science of Leadership," Journal of Applied Behavioral Science, 18, 275-91.
- [67] House, R.J (1971). "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". Administrative Science Quarterly, 16, 321,338Asd
- [68] Graeff, C.L. (1997). "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review". Leadership Quarterly, 8(2), 153-171.
- [69] Yukl, G. (1998). "Leadership in Organizations" (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [70] Arnold J, A, Arad S, Rhoades J, A, Drasgow F. (2000). "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors". Journal of Organizational Behavior, 21, 249–269.
- [71] Greenleaf R, K., Spears L, C., Covey S, R. (2002). "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness". Mahwah, NJ: Paulist Press.

- [72] Brown M,E., Treviño L,K., Harrison D,A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- [73] Uhl-Bien, M. (2006). "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing". *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- [74] Stewart M. (2010). "Theories X and Y, Revisited". *Oxford Leadership Journal*, Volume 1, Issue 3.