

10) TEORIAS DEL LIDERAZGO

I. Teorías de las características

Cuando Margaret Thatcher era primer ministro de la Gran Bretaña, se le reconocía a menudo por su liderazgo. Se le describía con términos como segura, resuelta, determinada y decidida. Estos términos son característicos y, ya fuera que los defensores y críticos de Thatcher lo reconocieran o no en el momento, cuando ellos la describían en tales términos se convertían en defensores de la teoría de las características.

Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las **teorías de las del liderazgo características del liderazgo**. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como *carismáticos*, *entusiastas* y *valientes*. Pues bien, los medios no están solos. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y únicas que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar que éstos estuvieran a cargo de las escuelas públicas de Seattle, el coro del tabernáculo mormón, General Electric, la tienda de surf de Ted en Malibú, la selección brasileña de fútbol o la Universidad de Oxford.

Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ¹ambición y la energía, ²el deseo de dirigir, ³la honestidad e integridad, ⁴la seguridad en uno mismo, ⁵la inteligencia y el ⁶conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente, la investigación reciente proporciona una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección -esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones- tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos que en auto monitoreo. En suma, los descubrimientos

acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características *garantiza* el éxito.

¿Por qué el modelo de las características no ha probado ser mejor para explicar el liderazgo? Podemos sugerir al menos cuatro razones. Pasar por alto las necesidades de los seguidores, generalmente no puede poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de sí mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo?) e ignora los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a mirar en otras direcciones. Aunque ha habido algún resurgimiento del interés en las características durante la década pasada un gran movimiento de alejamiento de éstas dio inicio a principios de la década de los cuarenta. La investigación sobre liderazgo que va de finales de la década de los cuarenta hasta mitad de la década de los sesenta enfatizó los estilos preferidos de comportamiento que demostraban los líderes.

II. Teorías del comportamiento

La incapacidad de encontrar "oro" en las "minas" de las características llevó a los investigadores a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Por ejemplo, Robert Crandall, presidente de American Airlines y Paul B. Kazarian, ex presidente de Sunbeam-Oster, han tenido mucho éxito en conducir a sus compañías durante tiempos difíciles. Y ambos se han apoyado en un estilo común de liderazgo (tienen conversación difícil, son intensos y autocráticos. ¿Esto sugiere que el comportamiento autocrático es un estilo preferido para todos los líderes? En esta sección, observamos cuatro diferentes **teorías del comportamiento del liderazgo** a fin de contestar esa pregunta. Primero, sin embargo, consideremos las implicaciones prácticas del enfoque del comportamiento.

Si el enfoque del comportamiento sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes de las del enfoque de las características. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para *seleccionar* a las personas "adecuadas" para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requirieran de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos *entrenar* personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de las características y las del comportamiento, en términos de la aplicación, yace en las suposiciones que las sustentan. Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Ésta

fue seguramente una línea más excitante, porque significa que la provisión de líderes podría ser expandida. Si el entrenamiento funcionara, podríamos tener un abasto infinito de líderes eficaces.

a) Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones *estructura de inicio y consideración*.

La **estructura de inicio** se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que "asigna tareas particulares a los miembros de un grupo", "espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño" y enfatiza el "cumplimiento de las fechas límite".

La **consideración** se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, enfatiza la amistad y faculta a sus empleados.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder "alto-alto") tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo "alto-alto" no siempre da como resultado consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder caracterizado como alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticias, ausentismo y rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo a los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. Otros estudios demostraron que la alta consideración estaba relacionada negativamente con las calificaciones de desempeño del líder por parte de su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo "alto-alto" generalmente produjo resultados positivos,

pero se encontraron suficientes excepciones para indicar que los factores situacionales necesitaban ser integrados a la teoría.

b) Los estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan (University of Michigan) al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

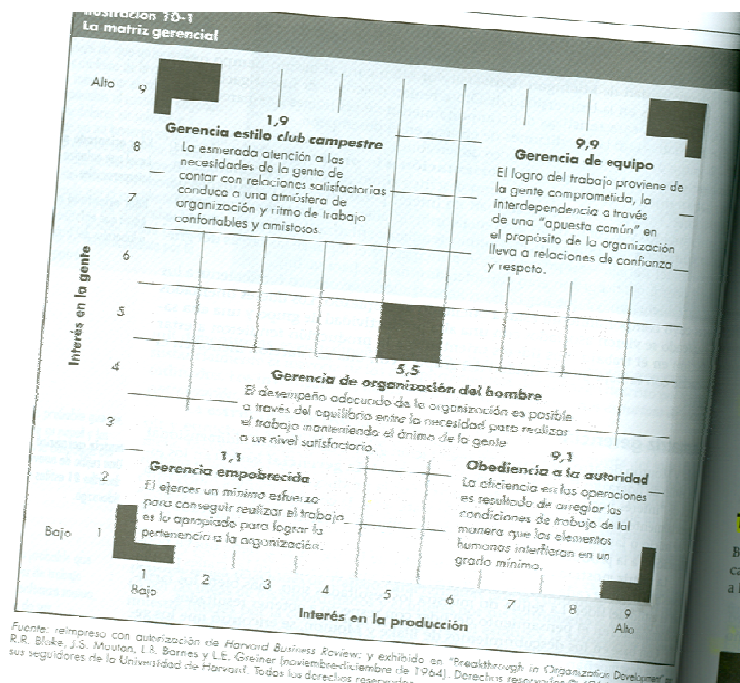
El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron **orientación al empleado** y **orientación a la producción**. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo -su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecían fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

c) La matriz gerencial

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo. Ellos propusieron una **matriz gerencial** basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz mostrada en la ilustración que abajo aparece, tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.



Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9 (Gerencia de equipo), en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo *country club*). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

d) Los estudios escandinavos

Los tres métodos del comportamiento que acabamos de revisar, fueron desarrollados esencialmente entre finales de la década de los cuarenta y principios de la década de los sesenta. Estos métodos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no podían captar las realidades más dinámicas de hoy en día, investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos revisaron la información original de la Universidad Estatal de Ohio. Encontraron que los empleados incluyeron conceptos del desarrollo como "impulsar nuevas formas de hacer las cosas", "originar nuevos enfoques de los problemas" y "alentar a los miembros a comenzar nuevas actividades". Pero estos conceptos, en el momento, no explicaban mucho sobre el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos

propusieron que tal vez esto se debía a que el desarrollo de nuevas ideas y la implementación del cambio no eran importantes *en aquellos días*. En el ambiente dinámico de hoy en día, esto podría ya no ser verdad. Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión -orientación al desarrollo que esté relacionada con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva. Usando muestras de líderes de Finlandia y Suiza, los investigadores han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento del líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Esto es, los modelos del comportamiento anteriores que se enfocaban en sólo dos comportamientos podrían no captar adecuadamente el liderazgo en la década de los noventa. Además, mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencia que las confirme, parece también que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

Resumen de las teorías del comportamiento

Hemos descrito los intentos más importantes de explicar el liderazgo en términos del comportamiento mostrado por el líder. En general, han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores *situacionales* que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandall y Herb Kelleher han sido líderes eficaces de líneas aéreas y, sin embargo, sus estilos son diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser? La respuesta radica en que American y Southwest son compañías muy diferentes, que operan en diferentes mercados con fuerzas laborales muy distintas. Las teorías del comportamiento no toman esto en consideración. Jesse Jackson es sin duda un líder eficaz de las causas negras en la década de *los noventa*; pero, ¿su estilo hubiera sido igualmente eficaz en *los noventa del siglo pasado*? ¡Probablemente no! Las situaciones cambian y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellos. Por desgracia, los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones.

III. Teorías de las contingencias

Bob Knight, el entrenador de baloncesto varonil de la Universidad de Indiana aplica consistentemente un intenso estilo de liderazgo orientado a la tarea que intimida a los jugadores, los funcionarios, los medios y los administradores de la universidad.

Sin embargo su estilo funciona con los equipos que recluta en Indiana. Knight tiene una de las marcas de victorias-derrotas más impresionantes que cualquier instructor de baloncesto universitario haya tenido; sin embargo, ¿este mismo estilo funcionaría si Bob Knight fuera un consejero general de las Naciones Unidas o un gerente de proyecto de un grupo de diseñadores de software de Microsoft con doctorado? ¡Probablemente no! Observaciones como ésta han propiciado que los investigadores consideren enfoques más adaptables del liderazgo.

Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición *a*, el estilo “*x*” sería apropiado, mientras que el estilo “*y*” sería más adecuado para una condición *b*, y el estilo “*z*” para la condición *c*. Pero, ¿cuáles fueron las condiciones *a*, *b*, *c* y así sucesivamente? Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder y la madurez del subordinado.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave han probado ser más exitosos que otros y, como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. Aquí consideraremos cinco de ellos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos de ruta-meta y de participación del líder.

a) El modelo de Fiedler

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred de Fiedler. El modelo de la contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó **cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)**, que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales -las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder- que él considera pueden ser manipuladas para crear

el ajuste adecuado con cuestionario del compañero de la orientación al comportamiento del líder. En un sentido, el modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple. Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Esta descripción del modelo de Fiedler es un tanto abstracta, por lo que es necesario observarlo más de cerca.

*** IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.-** Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, él empieza por tratar de encontrar qué estilo básico es. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes (como placentero-no placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil). El cuestionario pide entonces a quienes responden que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan *disfrutado menos* trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrarios. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta calificación CTMP), entonces la persona que responde está interesada primeramente en las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si se describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que esté menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo etiquetaría como *orientado a las relaciones*. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CTMP), el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como *orientado a la tarea*. Cerca de 16% de las personas que respondieron se ubicaron en el rango medio. Tales individuos no pueden ser clasificados como orientados a las relaciones u orientados a la tarea y, por tanto, caen fuera de las predicciones de la teoría. El resto de nuestro análisis, en consecuencia, se relaciona con el 84% que se clasifica ya sea alto o bajo en el CTMP.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Esto es importante, pues significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona: *¡no se puede* cambiar el estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!

*** DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN.-** Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario ajustar al líder con

la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son las **relaciones líder-miembro**, **la estructura de la tarea** y **la posición de poder**. Éstas se definen como sigue:

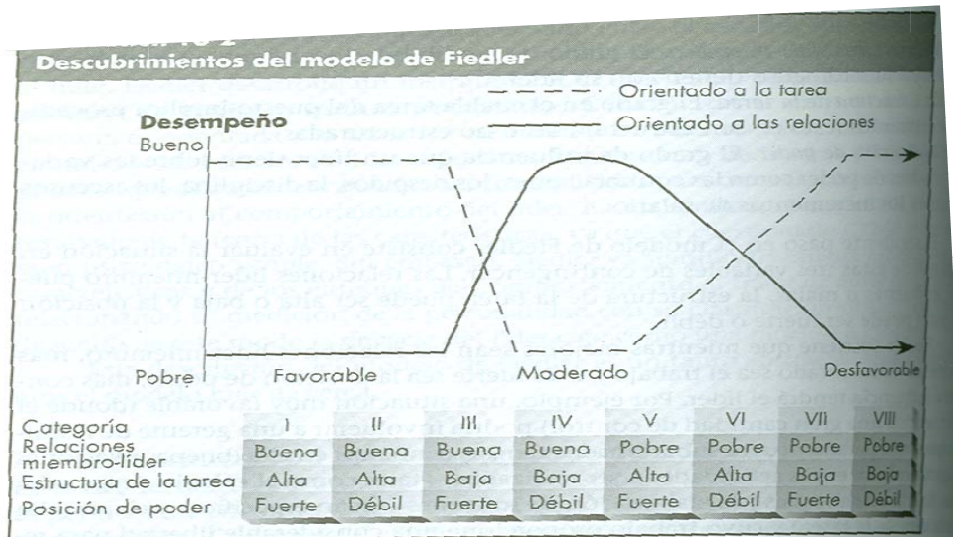
1. *Relaciones líder-miembro*. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. *Estructura de la tarea*. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).
3. *Posición de poder*. El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría una gran cantidad de control) podría involucrar a una gerente de nómina que sea respetada y cuyos subordinados tengan confianza en ella (buenas relaciones líder-miembro), cuyas actividades a ser realizadas -tales como el cálculo de los salarios, la firma de cheques y la elaboración de informes- sean específicas y claras (alta estructura de la tarea) y cuyo trabajo proporcione una considerable libertad para recompensar y castigar a sus subordinados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable podría ser un jefe desagradable de un equipo de recaudación de fondos. En este trabajo, el líder posee muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, existen potencialmente ocho diferentes situaciones o categorías en las cuales podrían encontrarse los líderes.

* **AJUSTE DE LOS LÍDERES A LAS SITUACIONES** Con el conocimiento del CTMP de un individuo y la evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo Fiedler propone ajustarlas para lograr la eficacia máxima del liderazgo. Basado en su propio estudio de más de 1,200 grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientado a las relaciones *versus* orientado a la tarea en cada una de las ocho categorías situacionales, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy *favorables* para ellos y en situaciones que sean muy *desfavorables* como se presenta en el cuadro siguiente. Así, Fiedler pronosticaría que cuando se enfrentan con categorías situacionales I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables (categorías IV a VI).

Dados los descubrimientos de Fiedler, la opción sería buscar ajustar los líderes a las situaciones. Las calificaciones CTMP de los individuos determinarían el tipo de situación para la cual están mejor calificados. Esa "situación" podría ser definida evaluando los tres factores de contingencia de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Pero recordando que Fiedler considera fijo el estilo de liderazgo individual. Por tanto, en realidad existen sólo dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder.



Primero, se puede cambiar de líder para ajustarse a la situación (como en un juego de béisbol, el entrenador puede ir al *bullpen* y poner ya sea un *pitcher* derecho o uno zurdo, dependiendo de las características situacionales del bateador). Por ejemplo, si una situación de grupo califica como altamente desfavorable pero actualmente está dirigida por un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorarse reemplazando a ese gerente con uno que sea orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Esto podría llevarse a cabo reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder tiene para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y las acciones disciplinarias. Ej. si un líder orientado a la tarea está en una categoría de situación IV. Si este líder pudiera incrementar su posición de poder, entonces estaría operando en la categoría III el ajuste del líder a la situación sería compatible para un alto desempeño de grupo.

* **EVALUACIÓN.**- En resumen, las revisiones de los principales estudios que probaron la validez global del modelo de Fiedler condujeron generalmente a una conclusión positiva. Es decir, hay una evidencia considerable que apoya cuando menos partes sustanciales del modelo. Pero se necesitan variables adicionales si un modelo mejorado va a llenar los huecos que quedan. Además, hay problemas con el CTMP y con el uso práctico del modelo que necesitan ser atendidos. Por ejemplo, la lógica que sustenta el CTMP no está bien entendida y los estudios han

mostrado que las calificaciones de quienes contestan el CTMP no son estables. Asimismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. En la práctica, a menudo es difícil determinar que tan buenas son las relaciones líder-miembro, que tan estructurada es la tarea y cuánta posición de poder tiene el líder.

a.1) TEORÍA DEL RECURSO COGNOSCITIVO: UNA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER.- Fiedler y un asociado, Joe García, conceptualizaron nuevamente la teoría original del primero, para analizar "algunos errores serios que necesitan ser atendidos". Específicamente, están interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llaman a esta conceptualización la **teoría del recurso cognoscitivo**.

Empiezan por hacer dos suposiciones. Primero, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes. Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo. Fiedler y García muestran después cómo la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficacia del liderazgo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos: (1) el comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

Fiedler y García admiten que la información que sustenta la teoría del recurso cognoscitivo está lejos de ser abrumadora; y el limitado número de estudios para probar esta teoría, hasta la fecha, ha generado resultados ambiguos. Es claro que, se necesita más investigación. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de la contingencia de Fiedler del liderazgo tuvo sobre el comportamiento organizacional, la unión de la nueva teoría con el modelo anterior y la introducción de la nueva teoría de las capacidades cognoscitivas del líder como una influencia importante en la eficacia del liderazgo, no debería desecharse la teoría del recurso cognoscitivo.

a.2) La teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo -llamado **teoría del liderazgo situacional**- se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en *Fortune 500*: Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado, en todos los servicios militares. La teoría

ha pasado por una evaluación limitada para probar su validez, es tomada en consideración debido a su amplia aceptación y a su fuerte atracción intuitiva.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. Es necesario aclarar dos puntos: ¿por qué enfocarnos en los seguidores? ¿Que significa el término *disponibilidad*?

El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al 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. El término *disponibilidad*, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: comunicar, vender, participar y delegar. Éstas se describen a continuación:

Comunicar (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente que, cómo, cuando y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

Vender (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

Delegar (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

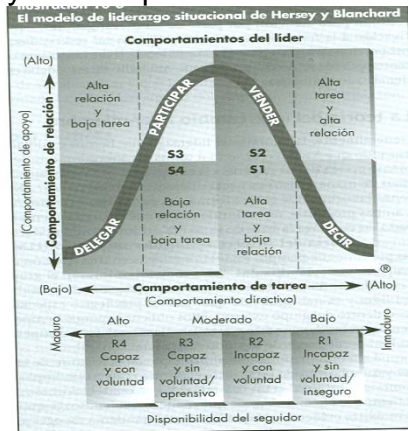
El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

R1. La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

R2. La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.



Reimpresa con permiso del Center for Leadership Studies (Centro de Estudios del Liderazgo). Situational Leadership[®] es una marca registrada del Center for Leadership Studies, Escondido, California. Todos los derechos reservados.

La ilustración anterior, liderazgo situacional. Mi disponibilidad, el líder respalda sobre las actividades, sino relaciones. En la etapa R1 los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa R2, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. El comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores compren psicológicamente los deseos de los líderes. R3 representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente, en la etapa R4, el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

entes en un modelo de nizan niveles altos de i disminución del control do el comportamiento de

De acuerdo a lo anterior, se nota la gran similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro "esquinas" extremas de la matriz gerencial. El estilo *comunicar* es igual al líder 9,1 (obediencia a la autoridad); el *vender* es igual al 9,9 (gerencia de equipos); el *participar* es equivalente al 1,9 (gerencia al estilo club campestre); y *delegar* es lo mismo que el líder 1, 1 (gerencia empobrecida). ¿Es el liderazgo situacional, entonces, simplemente la matriz gerencial con una gran diferencia: el reemplazo de la disputa del 9,9 ("un estilo para todas las ocasiones") con la recomendación de que el estilo "correcto" debería alinearse con la disponibilidad de los seguidores? Hersey y Blanchard dicen "¡no!". Ellos sostienen que la matriz enfatiza el *interés* en la producción y la gente, las cuales son dimensiones de la actitud. El liderazgo situacional en cambio, enfatiza la tarea y el *comportamiento* de la relación. A pesar del argumento de Hersey y Blanchard, ésta es una diferenciación mínima. La comprensión de la teoría del liderazgo situacional probablemente se vea incrementada al considerarla como una adaptación bastante directa del marco de la rejilla para que refleje las cuatro, etapas de la disponibilidad de los seguidores.

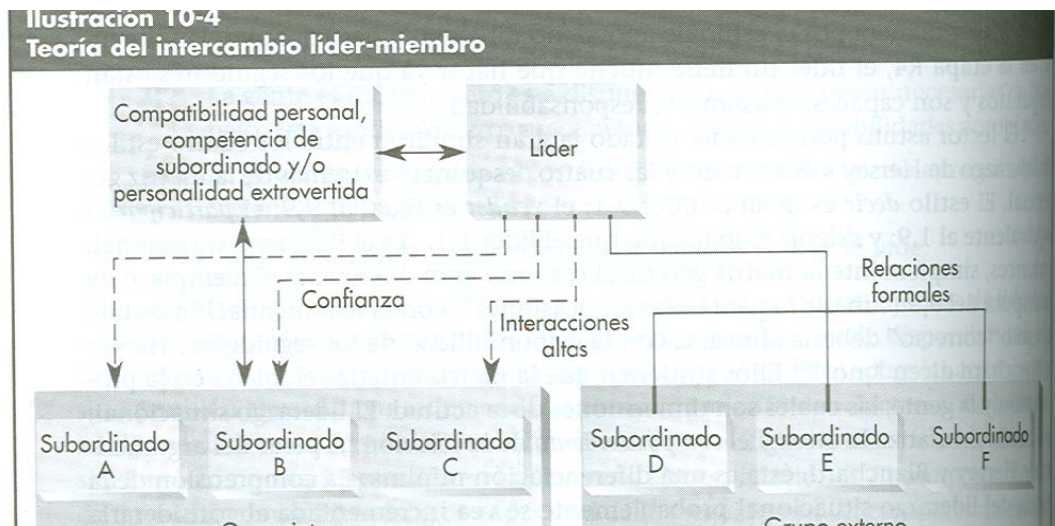
Ahora, la pregunta crítica sería: ¿existe evidencia científica que apoye la teoría del liderazgo situacional? Como se mencionó anteriormente, la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con base en la investigación a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas. Algunos investigadores proporcionan apoyo parcial para la teoría, en tanto que otros no encuentran sustento para sus suposiciones. Como resultado de esto, debe evitarse cualquier respaldo demasiado entusiasta.

a.3) La teoría del intercambio líder-miembro

Generalmente, las teorías del liderazgo que descritas anteriormente han asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. Pero, es necesario pensar acerca de sus experiencias en grupos. Si tomamos en consideración que los líderes a menudo actúan de manera distinta hacia diferentes subordinados y que el líder tendía a tener favoritos, los cuales formaban su "grupo interno", entonces estamos admitiendo lo que George Graen y sus asociados han observado, lo cual crea la base de su teoría del intercambio líder-miembro .

La **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos -son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la historia de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un "interno" o un "externo" y que esa relación es relativamente estable con el tiempo. No está claro de qué manera el líder escoge quien cae en cada categoría, pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes) que son similares a las de él, un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida.

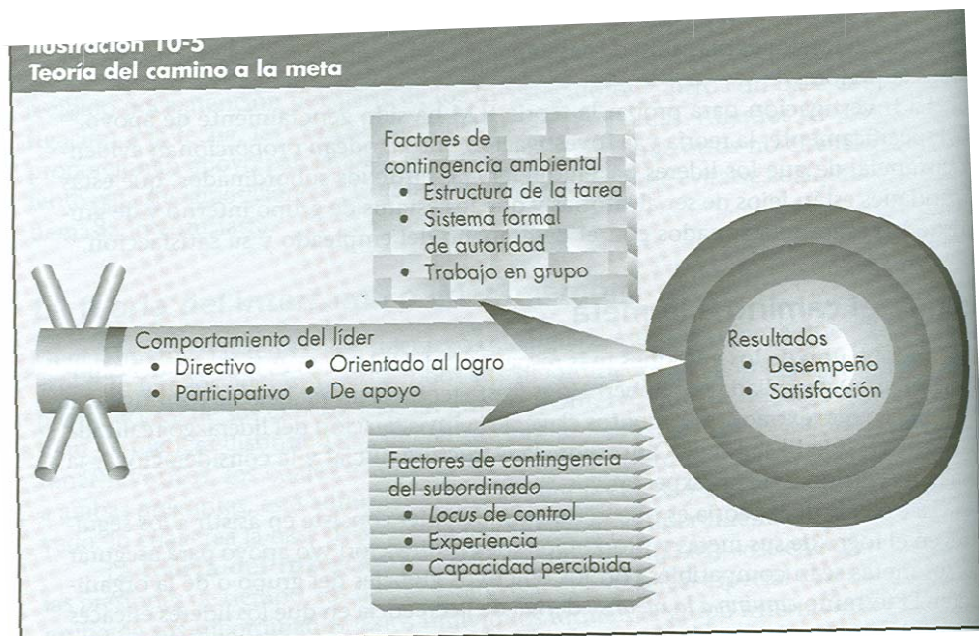


La teoría ILM predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La investigación para probar la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. Más específicamente, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

a.4) Teoría del camino a la meta

Actualmente, uno de los enfoques más respetados del liderazgo es la teoría del camino a la meta. Desarrollada por Robert House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.



La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

De acuerdo con la **teoría del camino a la meta**, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que (1) haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y (2) proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para probar estos enunciados, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo. El líder directivo permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estatal de Ohio sobre la estructura de inicio. El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es esencialmente sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estatal de Ohio. El líder participativo consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto. En contraste con el punto de vista de Fiedler sobre el comportamiento del líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Como muestra la ilustración que antecede, la teoría del camino a la meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. De esta forma, la teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.

Los siguientes son algunos ejemplos de las hipótesis que han evolucionado a partir de la teoría del camino a la meta:

- ❑ El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de tensión que cuando son altamente estructuradas y bien diseñadas.
- ❑ El liderazgo de apoyo da como resultado niveles altos de desempeño y satisfacción del empleado cuando los subordinados realizan tareas estructuradas.
- ❑ El liderazgo directivo quizás sea percibido como redundante entre los subordinados con alta capacidad a todas luces o con experiencia considerable.
- ❑ Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones de autoridad formal, los líderes deberán mostrar comportamientos más tendientes al apoyo y dejar de enfatizar el comportamiento directivo.
- ❑ El liderazgo directivo conducirá a una satisfacción más alta del empleado cuando exista un conflicto sustancial dentro del grupo de trabajo.
- ❑ Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- ❑ Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
- ❑ El liderazgo orientado al logro incrementará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño cuando las tareas están estructuradas ambiguamente.

La investigación para validar hipótesis como éstas en general es alentadora. La evidencia apoya la lógica que subyace en la teoría. Esto es, el desempeño y la satisfacción del empleado probablemente son influenciados positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan en el empleado o en el ambiente de trabajo. Sin embargo, el líder que gasta el tiempo explicando tareas cuando éstas son ya claras o cuando el empleado tiene la capacidad y la experiencia para manejarlas sin interferencia, quizás resulte poco eficaz, ya que el trabajador verá este tipo de comportamiento directivo como redundante o incluso insultante.

Respecto a lo que le depara el futuro a la teoría del camino a la meta, se ha examinado su marco y parece tener un soporte empírico que va de moderado a alto. Podemos, sin embargo, esperar ver más investigación enfocada a definir y ampliar nuevamente la teoría incorporando variables moderadoras adicionales.

a.5) Modelo de la participación del líder

Allá por 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un **modelo de la participación del líder** que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yetton era normativo: proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía ser identificada mediante opciones "si" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo.

En fecha más reciente, el trabajo de Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, 10 de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos. La ilustración siguiente enumera las 12 variables.

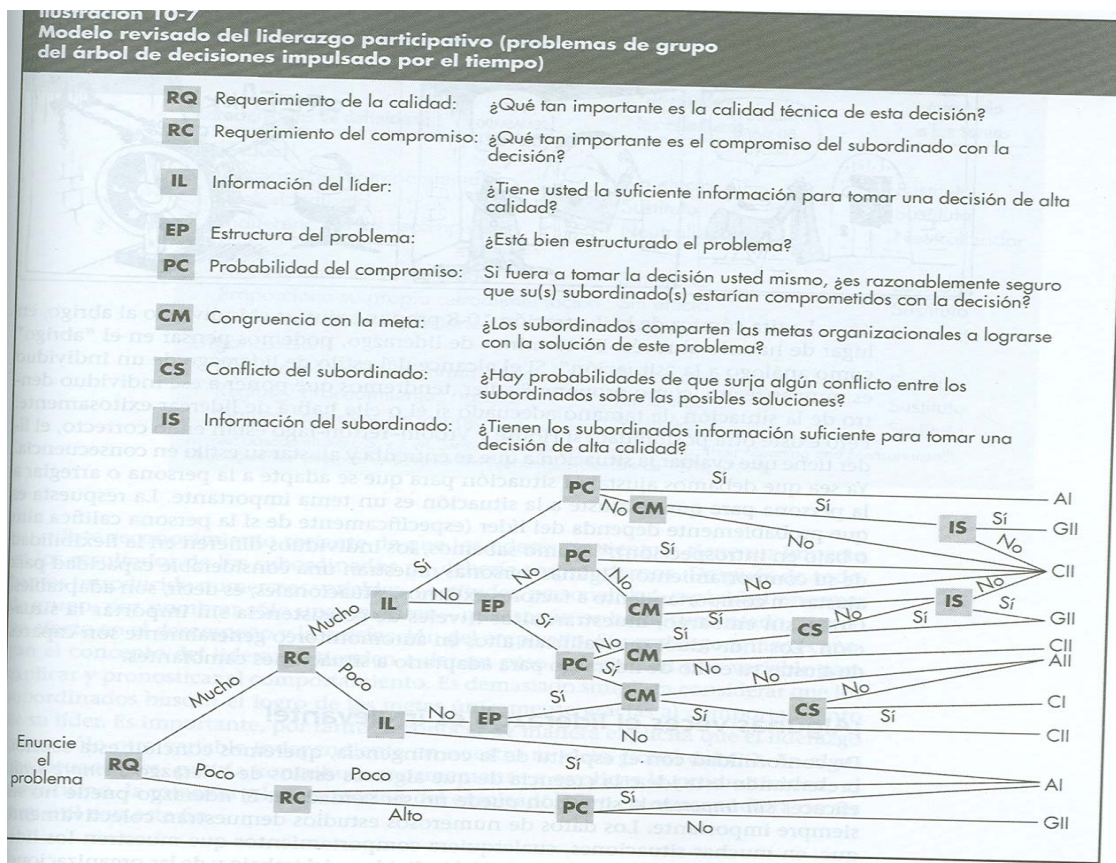
VARIABLE DE CONTINGENCIA EN EL MODELO REVISADO DE LA PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO

RQ: Requerimiento de la calidad	¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?				
1	2	3	4	5	
Sin importancia	Baja importancia	Importancia promedio	Alta importancia	Importancia crítica	
RC: Requerimiento del compromiso	¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?				
1	2	3	4	5	
Sin importancia	Baja importancia	Importancia promedio	Alta importancia	Importancia crítica	
IL: Información del líder	¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
EP: Estructura del problema	¿Está bien estructurado el problema?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
PC: Probabilidad del compromiso	Si fuera a tomar la decisión por usted mismo, ¿es razonablemente seguro que sus subordinados estarían comprometidos con la decisión?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
CM: Congruencia de la meta	¿Los subordinados comparten las metas organizacionales a ser logradas con la solución de este problema?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
CS: Conflicto del subordinado	¿Hay conflicto entre los subordinados sobre las posibles soluciones?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
IS: Información del subordinado	¿Los subordinados tienen información suficiente para tomar decisiones de alta calidad?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
RT: Restricción de tiempo	¿Una restricción severa de tiempo limita su capacidad para involucrar a los subordinados?				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	
DG: Dispersión geográfica	¿Los subordinados geográficamente dispersos son...				
1	2	3	4	5	
No	Probablemente no	Quizá	Probablemente sí	Sí	

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- ❑ AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
- ❑ AII. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- ❑ CI. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.
- ❑ CII Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y Sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- ❑ GII Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Vroom y Jago han desarrollado un programa de computadora que corta a través de la complejidad del nuevo modelo. Pero los gerentes aún pueden usar los árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo si no encuentran matices finos (es decir, cuando el estatus de una variable es lo suficientemente claro como para que una respuesta como "si" o "no" sea precisa), no hay restricciones críticas severas de tiempo y los subordinados no están geográficamente dispersos. A continuación se presenta una ilustración que muestra uno de estos árboles de decisión.



Las pruebas de la investigación sobre el modelo original de la participación líder fueron muy alentadoras. Debido a que el modelo
 Las pruebas de la investigación sobre el modelo original de la participación

Las pruebas de la investigación sobre el modelo original de la participación líder fueron muy alentadoras. Debido a que el modelo revisado es nuevo. Su validez todavía necesita ser evaluada. Pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión de 1973 y también es compatible con nuestro conocimiento actual de los beneficios y costos de la participación. Por tanto, en este momento tenemos muchas razones para creer que el modelo revisado proporciona una guía excelente para ayudar a gerentes a escoger el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones.

Dos últimos puntos antes de continuar. Primero, el modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo, lo cual hace imposible describirlo en detalle. Pero las variables identificadas en la ilustración anterior, proporcionan algunos conocimientos sólidos acerca de las variables de contingencia que usted necesita considerar cuando elija un estilo de liderazgo.

Segundo, el modelo de la participación del líder confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de a la persona. Probablemente tenga más sentido hablar de *situaciones* autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Como lo hizo House en su teoría del camino a la meta, Vroom, Yetton y Jago se oponen a la noción de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo de la participación del líder asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

Si el alcance del estilo de liderazgo de un individuo es muy estrecho, como propone Fiedler, tendremos que poner a ese individuo dentro de la situación de tamaño adecuado si él o ella habrá de liderar exitosamente. Pero existe otra posibilidad: si House y Vroom-Yetton-Jago están en lo correcto, el líder tiene que evaluar la situación a que se enfrenta y ajustar su estilo en consecuencia. Ya sea que debamos ajustar la situación para que se adapte a la persona o arreglar a la persona para que se ajuste a la situación es un tema importante. La respuesta es que probablemente dependa del líder (específicamente de si la persona califica alto o bajo en introspección). Como sabemos, los individuos difieren en la flexibilidad de su comportamiento. Algunas personas muestran una considerable capacidad para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales; es decir, son adaptables. Otras, sin embargo, muestran altos niveles de consistencia sin importar la situación. Los individuos que califican altos en auto monitoreo generalmente son capaces de ajustar su estilo de liderazgo para adaptarlo a situaciones cambiantes.

Algunas veces el liderazgo es irrelevante

De conformidad con el espíritu de la contingencia, queremos concluir esta sección presentando esta idea: la creencia de que algunos estilos de liderazgo *siempre* serán eficaces *sin importar* la situación puede no ser verdadera. El liderazgo puede no ser siempre importante. Los datos de numerosos estudios demuestran colectivamente que, en muchas situaciones, cualesquiera comportamientos que muestren los líderes son irrelevantes. Ciertas variables del individuo, del trabajo y de las organizaciones pueden actuar como *sustitutos* para el liderazgo o *neutralizar* el efecto del líder para influir en sus subordinados.

Los neutralizadores hacen imposible que el comportamiento del líder marque alguna diferencia en los resultados del subordinado. Niegan la influencia del líder. Los sustitutos, por otro lado, hacen la influencia no sólo imposible sino también innecesaria. Actúan como un reemplazo de la influencia del líder. Por ejemplo, características de los subordinados tales como su experiencia, entrenamiento, orientación "profesional" o indiferencia hacia las recompensas organizacionales pueden sustituir, o neutralizar, el efecto del liderazgo. La experiencia y el entrenamiento, por ejemplo, pueden reemplazar la necesidad del apoyo o la capacidad del líder para generar estructura y reducir la ambigüedad de la tarea. Los puestos que no son inherentemente ambiguos ni rutinarios o que son intrínsecamente satisfactorios podrían imponer pocas exigencias a la variable del

liderazgo. Las características organizacionales como las metas explícitas formalizadas, las reglas rígidas y los procedimientos y grupos cohesivos de trabajo pueden reemplazar el liderazgo formal, como se muestra a continuación:

Características de definición	Liderazgo orientado a las relaciones	Liderazgo orientado a las tareas
Individual		
Experiencia/entrenamiento	Sin efecto	Sustituto
Profesionalismo	Sustituto	Sustituto
Indiferencia a las recompensas	Neutralizador	Neutralizador
Trabajo		
Tarea altamente estructurada	Sin efecto	Sustituto
Proporciona su propia retroalimentación	Sin efecto	Sustituto
Intrínsecamente satisfactorio	Sustituto	Sin efecto
Organización		
Metas explícitamente formalizadas	Sin efecto	Sustituto
Reglas y procedimientos rígidos	Sin efecto	Sustituto
Grupos cohesivos de trabajo	Sustituto	Sustituto

Fuente: basado en Kerr, S. Y J.M.Jermier, "Substitutes for Leadership: Their meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978.

Este reconocimiento reciente de que los líderes no siempre tienen un impacto en los resultados de los subordinados no debería sorprendernos. Después de todo, se han introducido numerosas variables -actitudes, personalidad, capacidad v normas de grupo, por nombrar solo unas cuantas- que, según se ha documentado, tienen un efecto en el desempeño y la satisfacción del empleado. Sin embargo, quienes apoyan el concepto del liderazgo tienden a dar un peso excesivo en esta variable para explicar y pronosticar el comportamiento de su líder. Es demasiado simplista considerar que los subordinados buscan el logro de las metas únicamente gracias al comportamiento de su líder. Es importante, por tanto, reconocer de manera explícita que el liderazgo es tan solo otra variable independiente en nuestro modelo global del comportamiento organizacional. En algunas situaciones, podría contribuir enormemente a explicar la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado; pero en otras, pudiera no ser muy útil con este fin.

Búsqueda de un fundamento común:

El tema del liderazgo ciertamente no carece de teorías. Se trata de identificar las similitudes que existen entre las diversas teorías del liderazgo e intentar determinar qué valor práctico tienen las teorías para su aplicación en las organizaciones.

Un examen más cuidadoso revela que los conceptos de "tarea" y "gente" -con frecuencia expresados en términos más elaborados que tienen sustancialmente el mismo significado- permean la mayoría de las teorías. La dimensión de la tarea recibe este nombre de Fiedler, pero para el grupo de la Estatal de Ohio su nombre es "estructura de inicio"; "liderazgo directivo" para quienes apoyan el camino a la meta; "orientación a la producción" para los investigadores de Michigan, e "interés en la producción" Para Blake y Mouton. La dimensión de la gente recibe un trato similar, pasando por alias como liderazgo "de consideración", "orientado al empleado", de "apoyo" u "orientado a las relaciones". Con la excepción obvia planteada por los estudios escandinavos, el comportamiento del liderazgo tiende a verse reducido a dos dimensiones -tarea y gente-, pero los investigadores continúan estando en desacuerdo sobre si las orientaciones son dos fines de un continuo único (usted podría calificar alto en uno u otro pero no en ambos) o dos dimensiones independientes (usted podría calificar alto o bajo en ambos).

Aunque un estudioso bien conocido sostiene que virtualmente toda teoría también ha "luchado con la pregunta de qué tanto debería compartir el poder un líder con sus subordinados en la toma de decisiones", hay mucho menos apoyo a esta controversia. La teoría del liderazgo situacional y el modelo de la participación del líder se enfrentan con este tema, pero la dicotomía tarea-gente parece abarcar mucho más.

Los teóricos del liderazgo no están de acuerdo en el tema de si el estilo del líder es fijo o es flexible. Por ejemplo, Fiedler asume la primera postura, mientras que Vroom, Yetton y Jago sostienen la segunda. Como se mencionó previamente, la postura es que ambas son probablemente correctas: dependen de la personalidad del líder. Los altos en auto monitoreo tienen más probabilidades de ajustar su estilo de liderazgo a situaciones de cambio que los bajos en auto monitoreo. De modo que la necesidad de ajustar la situación al líder a fin de mejorar la relación líder-situación parece ser necesaria únicamente con los individuos de baja introspección.

Una manera de interpretar los descubrimientos encontrados, son que con el tiempo, algunas características han probado ser pronosticadores modestos de la eficacia del liderazgo. Pero saber que un gerente posee la inteligencia, la ambición, la seguridad en sí mismo o características similares por ningún medio se aseguraría que sus subordinados podrían ser empleados productivos y satisfechos. La capacidad de estas características para pronosticar el éxito del liderazgo no es tan fuerte.

Los enfoques tarea-gente anteriores (como las teorías de la Estatal de Ohio, Michigan y de la matriz gerencial) también nos ofrecen poca sustancia. La

aseveración más audaz que uno puede hacer basado en estas teorías, es que los líderes que califican alto en orientación a la gente deberían terminar con empleados satisfechos. La investigación está demasiado mezclada para hacer pronósticos con respecto a la productividad del empleado o el efecto que la orientación a la tarea tiene sobre la productividad y la satisfacción.

La contribución más importante del modelo de Fiedler podría muy bien ser que dio inicio a una investigación más rigurosa para identificar las variables de contingencia en el liderazgo. Si bien este modelo ya no está a la vanguardia de las teorías del liderazgo, diversas variables situacionales que Fiedler identificó originalmente, continúan surgiendo en teorías de la contingencia más recientes.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es directa, intuitiva, atractiva e importante por su reconocimiento explícito de que la capacidad y la motivación de los subordinados son vitales para el éxito del líder. Sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, el sustento empírico mezclado deja a la teoría, cuando menos en este momento, en una situación más especulativa que sustantiva.

La teoría del intercambio líder-miembro considera el liderazgo desde un ángulo diferente. Se enfoca en los grupos internos y externos. Dada la impresionante evidencia de que los empleados del grupo interno tienen un desempeño y una satisfacción más altos que los miembros del grupo externo, la teoría proporciona un conocimiento valioso para predecir el efecto del líder siempre y cuando sepamos si un empleado es un "interno" o un "externo".

Los estudios que pusieron a prueba la versión original de Vroom-Yetton del modelo de la participación del líder fueron de apoyo. Dado que la versión revisada de Vroom-Jago es una extensión sofisticada del modelo original, deberíamos esperar que fuera aún mejor. Pero la complejidad del modelo es una limitación importante para su uso. Con cinco estilos y 12 variables de contingencia, es difícil de usar como una guía cotidiana para gerentes en funciones. Con todo, el liderazgo y la toma de decisiones que requieren procesos complejos. Esperar la aparición de algún modelo fácil pero válido puede ser tan sólo una esperanza. La conclusión importante aquí parece ser dónde encontremos líderes que sigan el modelo, también empleados productivos y satisfechos.

Finalmente el modelo del camino a la meta proporciona un marco que explica y predice la eficacia del liderazgo, el cual ha desarrollado una base empírica sólida. Reconoce que el éxito de un líder depende de ajustar su estilo al ambiente en el cual a las características de sus seguidores. En una forma limitada, la teoría del camino a la meta valida las variables de contingencia en otras teorías del liderazgo. Por ejemplo su énfasis en la estructura de la tarea es compatible con el modelo de la contingencia de Fiedler y el modelo de la participación del líder de Vroom y Jago (recuerde su pregunta: ¿está bien estructurado el problema?). El reconocimiento de la teoría del camino a la meta de las características individuales también es compatible con el enfoque de Hersey y Blanchard sobre la experiencia y capacidad en los seguidores.