

Tema 2 Teorías y tipos de liderazgo

Introducción

Seguramente te has preguntado si existen características especiales o habilidades únicas en un líder, y es muy probable que a lo largo de tu vida laboral te hayas enfrentado a diferentes situaciones y hayas pertenecido a varios equipos de trabajo con líderes diferentes.

Hace tiempo, Lía, quien trabajaba en una tienda departamental, era parte del equipo de seguimiento al cliente, es decir, que su labor era desarrollar un vínculo de largo plazo con los clientes y enfocar propuestas y estrategias para mejorar la fidelidad a la marca. El equipo al que pertenecía tenía varios años trabajando juntos, era un equipo con nula rotación y que había recibido reconocimientos por buen desempeño durante los últimos periodos. Por una situación de presupuesto, no tuvieron un coordinador durante un par de años, pero a pesar de ello, homologaban sus tareas y existía una buena coordinación entre los integrantes. Al inicio del año asignaron a un coordinador de nuevo ingreso para ese equipo, y aunque la expectativa era que sus resultados serían aún mejores, conforme pasaron los meses ocurrió un fenómeno atípico, el equipo estaba teniendo cada vez peores resultados, la integración de las tareas presentaba desfases, las quejas de clientes aumentaron, etc. Seguramente pensarás que el coordinador no fue seleccionado adecuadamente, o pudieras pensar que su forma de dirigir al equipo no era la idónea.

Es muy probable que pensemos que solo existe una forma de liderar, sin embargo, así como existen diferentes estilos para aprender, también existen diferentes tipos de liderazgo. En el siglo último se han elaborado numerosas teorías tratando de explicar de dónde viene el liderazgo, cómo identificar qué estilos sirven y cuáles no, en qué situaciones funcionan y en cuáles no. En este tema se abordarán las principales teorías que han sido desarrolladas y que permiten entender el liderazgo de una organización.

Explicación

Teorías sobre liderazgo

Son muchas las teorías de liderazgo que se han desarrollado en las últimas décadas, sin embargo, se puede colocar a la mayoría dentro de cuatro categorías principales. Pon mucha atención a esta categorización porque lograr entender cada una de estas cuatro teorías te ayudará a ser un mejor líder, sabiendo bien cuándo utilizar cada enfoque de acuerdo con la situación particular que se te presenta.



Figura 1. Teorías del liderazgo.

Teoría de rasgos - ¿Qué tipo de persona hace un buen líder?

Esta teoría establece que el liderazgo proviene de los rasgos de cada persona. Es decir, el líder nace, no se hace (Emeritus, 2023). Este enfoque reduce las capacidades de liderazgo a más rasgos de personalidad. Su influencia en la sociedad es notable al observar cómo los medios describen a ciertas personas como líderes carismáticos, y cómo la gente tiende a percibir como líder a aquellos que son extrovertidos, orientados a resultados, seguros de sí mismos y que poseen otros rasgos como impulso, deseo de dirigir, honestidad, integridad, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimiento y extroversión.

Un ejemplo de ello es Margaret Thatcher, quien fue primera ministra de Inglaterra por tres periodos, desde 1979 hasta 1990. Hasta la fecha ha sido la única mujer en ostentar ese cargo, y en su momento se le apodaba la "dama de hierro" por su enérgica oposición a la Unión Soviética. En la página de internet de la fundación que lleva su nombre dice:



Imagen obtenida y editada de <https://openai.com/> Solo para fines educativos.

Durante su período de gobierno, ella transformó casi cada aspecto de la política británica, reviviendo la economía, reformando las instituciones obsoletas y reorganizándola la política extranjera de la nación. Desafió e hizo mucho para darle la vuelta a la psicología de declive que se había enraizado en Gran Bretaña desde la Segunda Guerra Mundial, buscando la recuperación de la nación con gran energía y determinación.

En el proceso, Margaret Thatcher se convirtió en una de las fundadoras -junto con Ronald Reagan- de una escuela de convicción política conservadora, la cual ha tenido un impacto fuerte y duradero en la política británica y en la de los Estados Unidos, y que a su vez le ganó un reconocimiento internacional más alto que cualquier político británico desde Winston Churchill.

[...] Margaret Thatcher se convirtió en una de las líderes más influyentes y respetadas del mundo, así como una de las más controvertidas, dinámicas y francas; un punto de referencia tanto para amigos como para enemigos. (Margaret Thatcher Foundation, s.f.)

Se le reconocía en su liderazgo como una persona con voluntad de hierro, con determinación y decisión. Estas características, sin embargo, son meramente rasgos de personalidad. Estos rasgos ayudan a identificar personas que "nacieron" con estas cualidades, las cuales eventualmente les ayudarán a ser buenos líderes. Sin embargo, es importante recordar que, aunque haya personas que cuenten con estas características, esto no es garantía del éxito que puedan tener como líderes.

Teoría de comportamiento - ¿Qué es lo que hace un buen líder?

Esta teoría se enfoca en los comportamientos del líder. A diferencia de la teoría de los rasgos, que habla de cómo es el líder, la teoría del comportamiento habla sobre qué hace el líder.

Esta teoría fue un avance con respecto a la teoría de los rasgos, ya que, si el liderazgo era algo con lo que se nacia, entonces la labor primordial para una empresa era encontrar a esas "gallinas de los huevos de oro". Pero, si el liderazgo es más bien un comportamiento o un conjunto de actividades como señala esta teoría, entonces es factible entrenar o capacitar a alguien para cierta posición de liderazgo.



Figura 3. Categorías de líderes de acuerdo con el comportamiento. Fuente: Robbins, S., y Coulter, M. (2020). *Management* (15ª ed.). Estados Unidos: Pearson.

Teoría de contingencias - ¿Cómo influye una situación en el buen liderazgo?

Aún a pesar de que las dos teorías anteriores ayudan a detectar a líderes potenciales, se puede observar que no hay un tipo de líder que sea el mejor para todas las situaciones o para todas las circunstancias. Por esta razón se desarrolló esta teoría, en donde se busca definir qué tipo de líder funciona mejor para cada situación.

Existen tres variantes dentro de la teoría de las contingencias: la teoría de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard, el modelo de ruta-meta y la teoría de Fiedler (Robbins y Coulter, 2020). El liderazgo situacional de Hersey-Blanchard se enfoca en los seguidores. Es decir, este modelo establece que el liderazgo se debe elegir de acuerdo con el nivel de madurez y a la capacidad de los seguidores. El modelo ruta-meta establece que para poder hacer que la gente alcance sus metas, se necesita que el líder los apoye y motive. Esto se puede lograr de las siguientes tres maneras:

- Ayudándolos a identificar y alcanzar las metas.
- Quitando los obstáculos y, por consiguiente, mejorando el desempeño.
- Ofreciendo recompensas adecuadas a lo largo del camino.

La teoría de Fiedler fue desarrollada por Fred Fiedler y establece que no hay un tipo de liderazgo óptimo, sino que depende del líder, el estilo de liderazgo y el control situacional.

Teoría de poder e influencia - ¿Cuál es la fuente de poder del líder?

La teoría del poder y de la influencia es diferente a todas las demás. Aquí se describen las diferentes formas en que un líder utiliza su poder y su influencia para alcanzar sus objetivos.

Un modelo que representa esta teoría son los cinco tipos de poder de John French y Bertram Raven: experiencia, de referencia, legítimo, de retribución y coercitivo según (Hellriegel et al., 2021). Estos tipos de poder se dividen a su vez en dos categorías: poder personal y posicional. Este modelo sugiere, sin embargo, que es preferible usar el poder personal antes que el posicional. Por lo tanto, el líder deberá usar sabiamente el poder, pues de sus subordinados podrá esperar tres tipos de respuesta: compromiso, cumplimiento y resistencia.

Tipos de poder

Categoría de poder	Tipos de poder	Conducta esperada de los subordinados
Personal.	Poder de experiencia. Influencia basada en sus conocimientos especializados.	Compromiso.
Personal.	Poder de referencia. Influencia basada en la identificación de los seguidores con su líder.	Compromiso.
Posicional.	Poder de retribución. Influencia derivada de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores.	Cumplimiento.
Posicional.	Poder legítimo. Influencia basada en el puesto formal del líder de la jerarquía organizacional.	Cumplimiento.
Posicional.	Poder coercitivo. Influencia basada en infundir el temor o castigo de los seguidores.	Resistencia.

Tabla 1. Tipos de poder. Fuente: Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2021). *Administración: un enfoque basado en competencia*. México: Cengage.

Tipos de liderazgo

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es el que asume que todos se mueven y hacen el trabajo únicamente por obtener una recompensa y no por ninguna otra razón. Este modelo se enfoca en diseñar y desarrollar estructuras de tareas y recompensas.



Liderazgo transformacional

Las teorías anteriores, como has visto, tienden a centrarse en los rasgos y conductas de los líderes de acuerdo con las situaciones o contingencias que se les presentan. El modelo de liderazgo transformacional, por su parte, es visto como el más efectivo de todos al aplicar al mundo de los negocios.

Este modelo en particular propone apelar a los valores morales y a los valores de la acción a los seguidores. El líder transformacional, entonces, es aquel o aquella que transmite una visión y cuyo liderazgo yace en su capacidad para inspirar a los demás con sus palabras y sus acciones. Este modelo de liderazgo busca siempre transformar la organización, construyendo equipos de trabajo más comprometidos con la visión y metas del equipo.

Liderazgo como plataforma para servir a los demás

Además de estas teorías de liderazgo, como ya se mencionó anteriormente, existen muchos otros estudios sobre el tema. Corrientes de pensamiento más actuales transforman el concepto de liderazgo, en donde el líder no busca en primer lugar persuadir a sus seguidores y lograr resultados para él, sino que busca en primer lugar el servir a sus seguidores.

En particular, Robert K. Greenleaf desarrolló toda una filosofía de liderazgo llamada *Liderazgo de servicio*, la cual se basa en el concepto de siervo-líder:

El siervo-líder es siervo primero... comienza con el sentimiento natural de alguien que quiere servir, servir primero. Esa decisión le generará una aspiración de director. Esa aspiración es diferente a una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos de autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

Este último concepto de liderazgo basado en agregar valor a los demás a través del servicio, es la corriente de mayor influencia actualmente en el ámbito empresarial y corporativo, por lo que se estará revisando constantemente.

Reflexión:

El liderazgo es algo que ha fascinado a muchos estudiosos, intrigados por el rol tan trascendental que un líder tiene dentro de una organización. En términos prácticos, una empresa puede cambiar radicalmente su rumbo, ya sea del éxito al fracaso o del fracaso al éxito, todo gracias al líder. Tal como dice esta frase popular: "Todo surge y se desploma por el liderazgo".

En este tema aprendiste varias teorías que sirven para comprender a mayor profundidad el concepto de liderazgo. Esto es importante porque mientras más conocimiento tengas sobre el aspecto teórico de un tema, mayor capacidad tendrás de crecer en eso y dominarlo a futuro.

Cierre

Como te has dado cuenta, existen diferentes tipos de liderazgo que pudieron ser ideales para el caso del equipo en el que Lía colabora, y existen algunos que no eran adecuados para ellos. Seguramente ahora que conoces las teorías y tipos de liderazgos pudiste identificar cuáles de ellos hubieran sido adecuados y cuáles de ellos siguió el líder que hizo que el desempeño empeorara.

El liderazgo es algo que ha fascinado a muchos estudiosos, intrigados por el rol tan trascendental que un líder tiene en una organización. Una empresa puede cambiar su rumbo, del éxito al fracaso, y del fracaso al éxito. Todo gracias al líder. Todas estas teorías que se han explicado sirven para comprender a mayor profundidad el liderazgo. Esto es importante porque mientras más conocimiento tienes sobre un tema, mayor capacidad tienes de crecer en eso y dominarlo.

¿Cuál de las teorías vistas consideras más certera y efectiva? ¿Crees que el liderazgo pueda ser desarrollado en una persona o que más bien sea una cualidad con la que pocas personas nacen?

Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer las teorías que se han desarrollado acerca del liderazgo.
- Identificar los tipos de liderazgo.
- Conocer el aspecto más importante sobre la filosofía de Robert K. Greenleaf.

Referencias

- Emeritus. (2023). *9 teorías para que seas un líder influyente*. Recuperado de <https://latam.emeritus.org/blogs/9-teorias-para-que-seas-un-lider-influyente/>
- Greenleaf Center for Servant Leadership. (s.f.). *What is servant leadership?* Recuperado de <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2021). *Administración: un enfoque basado en competencia*. México: Cengage.
- Margaret Thatcher Foundation. (s.f.). *Biography*. Recuperado de <https://www.margaretthatcher.org/essential/biography>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2020). *Management* (15ª ed.). Estados Unidos: Pearson.

Tecnileño no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto al de lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, podrá podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivo de personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se será requerido el material de la copia ni la leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.