



# COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL EFICAZ

*“Para guiar a la gente, camina a su lado...”*

Lao Tse

Elena Estaba B.





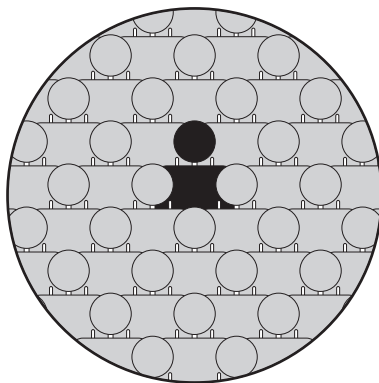
## TEORÍAS Y ENFOQUES EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

*Se dedican a encontrar patrones y pautas comunes de herramientas y capacidades que todo aspirante a líder comunitario debe desarrollar.*

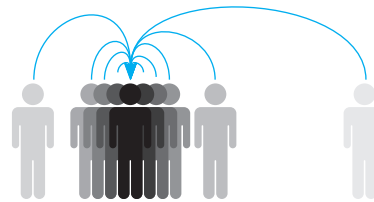
Los primeros teóricos estudiaron el liderazgo a partir de la trayectoria que mostraban grandes personajes de la historia. A principios del siglo XX, surgieron teorías asociadas al estudio del comportamiento humano, lo que hizo analizar no sólo los rasgos que tienen los líderes, sino estudiar la relación entre líder y sus seguidores.

La evolución histórica de las escuelas y teorías sobre el liderazgo, permite extraer los elementos comunes y complementarios. Aunque existen diferencias entre ellos, estas coinciden en que el proceso puede ser explicado a partir de 3 factores:

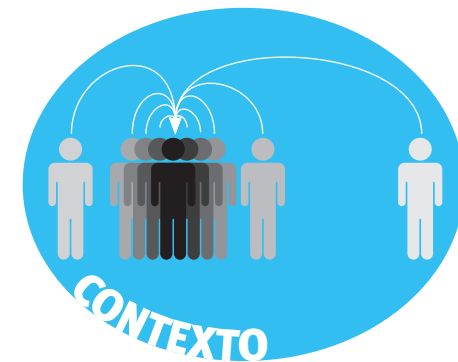
**A** LA PRESENCIA DE CIERTAS **CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER**



**B** LAS **PERCEPCIONES Y ATRIBUTOS** QUE SUS SEGUIDORES VEN EN ÉL



**C** EL **CONTEXTO** EN EL CUAL OCURRE





# TEORÍAS Y ENFOQUES EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

## Tabla de teorías y enfoques Clásicos

### TEORÍA

#### DE LA PERSONALIDAD

Ralph Stogdill, Edwin Ghiselli y Bass  
(1920-1950 y 1990)  
EL LÍDER NACE, NO SE HACE

#### CONDUCTUAL

**A. Escuela de Ohio:** Kart Lewin, Leppit y White, Robert McMurry y Renis Likert

**B. Escuela de la Teoría de los Roles:** Henry Mintzberg  
LO QUE DIFERENCIA A UN LÍDER ES LA CONDUCTA QUE ASUME, VISTA POR SUS SEGUIDORES  
(1950-1960)  
EL LÍDER SE HACE, NO NACE

#### SITUACIONAL

- **Contingencia:** Fiedler (1968)
- **Metas:** Evans y House (1971)
- **Decisión normativa:** Vroom y Yetton (1973)
- **Liderazgo permanente:** Tannenbaun y Schmidth (1973)
- **Sustitutos del liderazgo:** Kerr y Jermier (1978)
- **Interacción:** Wofford (1982)
- **Recursos cognitivos:** Fiedler y García (1987)
- **Situacional:** Hersey y Blanchard (1969/1998)

A CADA SITUACIÓN CORRESPONDE UN LIDERAZGO ESPECÍFICO

### FUNDAMENTOS

Se basan en el reconocimiento de diferencias individuales entre las personas. Sostienen que ciertas características estables de las personas diferencian a quienes pueden ser líderes de aquellos que no lo son; tendencia que se conoció como la teoría del Gran Hombre.

**A.** Sostienen que lo que caracteriza el liderazgo efectivo es la conducta que se asume con respecto al logro de metas y con respecto a la relación con sus seguidores.

**B.** Combina el modelo conductual con la consideración de factores situacionales y es el desempeño del papel adecuado en cada una de ellas lo que hace efectivo al liderazgo empleado. Sostienen que deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles según la situación.

Se basan en el análisis de los factores externos a la organización o grupo que inciden en el ejercicio del liderazgo eficaz (influencias específicas, económicas, legales y políticas entre otras). La situación es el factor determinante para saber qué tipo de liderazgo es el más apropiado y eficaz a ser utilizado.

### COMPETENCIAS Y RASGOS DEL LÍDER EFICAZ

Altos niveles de energía, tolerancia al estrés, intuición, capacidad de precisión y persuasión, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos, habilidad para establecer relaciones de cooperación con subordinados, pares y superiores y para alcanzar objetivos difíciles.

**A.** Organiza el trabajo, define roles y obligaciones, orienta su conducta hacia la definición de tareas, concede importancia a la consideración de sus seguidores (respeto, confianza) y a la creación de un clima de camaradería.

**B.** Desempeña el rol de representación y enlace con el entorno exterior y a lo interno de la organización, orienta a sus seguidores hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos.

El éxito depende de la relación que se establece entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder para resolverla.



# TEORÍAS Y ENFOQUES EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

## Tabla de teorías y enfoques Emergentes

*Basadas en las teorías clásicas, agregan nuevas interpretaciones y conocimientos para comprender el liderazgo, y desarrollar y formar eficientemente a los líderes*

### TEORÍA

#### DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Robert House

(1977)

RETOMA IDEAS DEL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD

### FUNDAMENTOS

Sugiere que tienen mucho poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás.

Son los seguidores quienes reconocen en la conducta del líder las cualidades de su carisma.

### COMPETENCIAS Y RASGOS DEL LÍDER EFICAZ

- Importante confianza en sí mismo.
- Convicciones sólidas y anhelo de poder.
- Buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de sus seguidores.
- Definición de metas ideológicas para consolidar compromisos de los demás.
- Muestra confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.
- Comunica una visión o meta de orden superior (trascendente) que logra el compromiso y la energía de los seguidores.
- Ponen cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo con su conducta y con los valores que adopta.

### TRANSACCIONAL

Bernard Bass (1985)

Popper y Zakkai (1994)

SE BASA EN LA CAPACIDAD DEL LÍDER PARA INSPIRAR A SUS SEGUIDORES, RECONOCIENDO SUS NECESIDADES

Se basan en el intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa.

Los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre las motivaciones y el desempeño de sus seguidores.

- Actitud correctiva y orientada a resultados.
- Brinda seguridad y tolerancia ante la incertidumbre para afrontar situaciones de conflictos.
- Establece una relación entre esfuerzos y resultados deseados.
- Es sensible para detectar las necesidades y expectativas de sus liderados y responder a ellas.
- Vincula el objetivo a las recompensas.
- Clarifica las expectativas y provee varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso.
- Controla el trabajo, verifica desviaciones a las reglas, aplica acciones para prevenir errores o intervienen solo cuando el desempeño no es el esperado.

### TRANSFORMACIONAL

Bernard Bass y James MacGregor

(1985/1978)

Avolio, Waldman y Yammaruni (1991)

Al elevar la motivación y dignificar las relaciones obtiene un desempeño excepcional.

Esta corriente da importancia a la conducta humana, tanto del líder como de sus seguidores, y a las relaciones sociales.

- Es carismático y fuente de inspiración. Es los ojos de sus seguidores.
- Trata a las personas individualmente para satisfacer sus necesidades.
- Ejerce una influencia Idealizada: es modelos para sus seguidores, admirado, respetado y genera confían en ellos.
- Muestra conductas éticas y morales.
- Ofrecen consideración Individualizada a las necesidades de desarrollo personal de los seguidores y reconocen las diferencias particulares.
- Cumple una función más orientadora que de control.
- Estimula el desarrollo intelectual de sus compañeros.
- Hace que se tenga una visión diferente de las cosas, reexaminan las suposiciones y premisas existentes.
- Es creativo e innovador.
- Anima, aumenta el optimismo y el entusiasmo, comunicando visiones de futuros realizables.
- Provee una visión estimulante para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.