

## **EL LIDERAZGO: TEORÍAS, MODELOS, ESTILOS, PERFIL**

**Autora: Marilyn Arrieche**  
[marilinarrieche@hotmail.com](mailto:marilinarrieche@hotmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, teorías, modelos, estilos, perfil

### **RESUMEN**

En las organizaciones el gerente es supervisor y ejecutor de las políticas relacionadas con los objetivos planteados en los planes destinados a cada área. para ejercer una excelente función administrativa en la institución, se requiere de un líder que maneje los fundamentos de la gerencia moderna. Desde esta perspectiva, la variada compleja demanda de la sociedad, le plantea a los directivos, disponer en su desempeño laboral, de las competencias propias del liderazgo, que tenga capacidad de superar la adversidad, proyectar a futuro un conjunto de respuestas o comportamientos de superación y/o afrontamiento sin duda, es el perfil más buscado en los líderes de hoy en día, con lo cual busca propiciar cambios significativos e innovaciones, además de promover equipos de trabajo que puedan conformarse, orientado hacia la coherencia de las visiones, mayor motivación y compromiso de sus integrantes. En el siguiente ensayo se busca plasmar las teorías, modelos, estilos y perfil de este liderazgo, sobre todo asociado al campo educativo, En él se contemplan la Teoría X y Teoría Y llamada también Teoría del comportamiento de la persona, se hace alusión a la malla gerencial que refleja 81 estilos de liderazgo, tomándose en cuenta lo expresado en la teoría del liderazgo situacional donde se propone que ningún liderazgo es mejor que otro. A su vez, este tipo de liderazgo busca transfigurar a la gente así como a las organizaciones, es decir, cambia la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y

## **THE LEADERSHIP: THEORIES, MODELS, STYLES, PROFILE**

**Author: Marilyn Arrieche**  
[marilinarrieche@hotmail.com](mailto:marilinarrieche@hotmail.com)

### **KEYWORDS**

Leadership, theories, models, styles, profile

### **ABSTRACT**

In the organizations the manager is also supervisor of policies related to the objectives set out in the plans for each area. It should be noted that to exercise an excellent administrative function in the institution, a leader is required to manage the foundations of modern management. From this perspective, the varied and complex demand of society, poses to the managers, to have in their work performance, the competencies of the leadership, that has the capacity to overcome adversity, to project in the future a set of responses or behaviors of Improvement and / or coping without a doubt, is the most sought after profile in the leaders of today, with which it seeks to promote significant changes and innovations, in addition to promoting work teams that can conform, oriented towards the coherence of visions, greater Motivation and commitment of its members. In the following essay, the theories, models, styles and profile of this leadership, especially associated to the field of education, are sought to be formulated. In it, the Theory X and Theory Y is also called Theory of behavior of the person. A managerial mesh that reflects 81 styles of leadership, taking into account what is expressed in the theory of situational leadership where it is proposed that no leadership is better than another. In turn, this type of leadership seeks to transfigure people as well as organizations, that is, change the way of acting, preceded by an innovation of how they think and feel.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema que ha sido investigado por innumerables autores, por lo que existen conceptualizaciones que se pueden extraer luego de analizar varios de ellos, pero en común tienen el que se han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad a este respecto, tales como rasgos físicos (energía, apariencia y altura), rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo), características relativas al desempeño de tareas (impulso de realización, persistencia e iniciativa), características sociales (sentido de cooperación, habilidades para relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

De acuerdo a lo anterior, no se ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada característica ni sobre cuáles de ellas son en efecto cualidades de líder ni sobre sus relaciones con casos reales, de allí que se puede indicar que el mismo no

es un asunto de dinero, clase social, rango o de estrellas en un uniforme. Generalmente, influye sobre los subordinados porque el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. Un líder, según Kart y Rozenzweig (2003) para poder lograr sus objetivos “debe saber cómo usar sus diferentes formas para influir en la conducta de sus seguidores en distintas maneras” (p. 97).

De acuerdo con los autores, el liderazgo tiene varias teorías que lo fundamentan, resaltando entre las más importantes la teoría de los rasgos o características personales, en la que se considera que el líder nace con atributos propios para ejercer esta función y que aunque se eduque para ello, si no se nace con estas atribuciones es inútil que se destaque.

Asimismo indica Daft (2012), existe la Teoría del comportamiento de la persona, fundamentada en la observación del comportamiento de diferentes líderes, mejor conocida

como Teoría X y Teoría Y, la que se corresponde al hecho de 3 personas que prefieren que les manden y trabajan para ganar dinero y la Teoría Y, que corresponden a las personas que les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes. Destaca el autor, también la teoría de la Malla Gerencial que refleja 81 estilos de liderazgo diferentes. También destaca la teoría del liderazgo situacional, que propone que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro y combina cuatro estilos de interacción.

Es importante destacar, se han utilizado varios términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez uno de los más importantes ha sido descrito por Kootz y Weihrich (2007), quienes manifestaron que en algunas explicaciones de los estilos de liderazgo, estos fueron clasificados según el uso de autoridad por los líderes. De acuerdo con los autores antes señalados, los líderes aplican tres (3) estilos básicos que son:

El líder autócrata: "Impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la

capacidad de retener u otorgar premios y castigos al subalterno. La decisión se centraliza en el líder" (p.537). Se puede decir, que sume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta exigida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Líder democrático o participativo: "Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación" (p.537). Pues bien, practica el liderazgo con participación de su equipo de trabajo para tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Cuando un líder es participativo trata de ser eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus

contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder liberal o rienda suelta: "Hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que le concede a sus subordinado un alto grado de independencia en sus operaciones" (p.537). Evidentemente, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores porque el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Cabe decir, que los líderes exitosos en una organización ejecutan las tareas y proceden de una forma que facilita a sus seguidores satisfacción y ejecutan el trabajo requerido hasta llegar al objetivo deseado. En consecuencia, y con fundamento en la frase de Wilson (2005) respecto a que "... el cambio es

la única constante de todo proceso" (s/n), el cual plantea para manejar tal situación, un nuevo enfoque en las formas o esquemas de dirección y de organización de las empresas e instituciones contemporáneas, basado en el concepto de desarrollo de equipos de trabajo de autodirección.

Tales equipos representan la evolución natural de un nuevo tipo de liderazgo como respuesta a los complejos retos del entorno competitivo actual, que atiende de manera integral tres aspectos clave que son el rol de los individuos dentro de la organización; la dirección de las reacciones al cambio y el logro de un cambio en la conducta de esos individuos, a pesar del factor de resistencia al cambio.

Es evidente, que las organizaciones se obligan a tener capacidad de responder positivamente ante el fenómeno, deben estar pendientes de lo que ocurre alrededor, escuchar clientes, observar a competidores y monitorear mercados en profundidad, disponiendo para ello de los medios

necesarios para interpretar toda la información que esto produce. Además se contemplan las decisiones a adoptar para impedir la desmotivación del personal que genera bajo rendimiento, desenfoque de los objetivos, y al contrario implantar esquemas de alta motivación.

En referencia al modelo de liderazgo situacional, cuyos autores fueron Paul Hersey y Blanchard, (1997) este constituye la base de las técnicas administrativas gerenciales, reconociéndose que la capacidad de liderazgo individual se relaciona con el conocimiento de una serie particular de técnicas además de su confianza en utilizarlas. Debe destacarse que el enfoque de la teoría situacional, busca explicar el liderazgo en un contexto más amplio, partiendo del principio de que no existe un estilo único y válido para todas las situaciones, por lo que en la teoría del Ciclo de Vida o Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard (ob. cit.), el fundamento básico consiste en considerar que un líder eficaz debe ser lo suficiente flexible para adaptarse a las

diferencias existentes entre subalternos y entre las situaciones.

La teoría del Ciclo de Vida o Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard (ob. cit.), indica que los estilos de liderazgo varían considerablemente de una situación a otra y, además, estiman que el estilo de liderazgo es el patrón de conducta que una persona utiliza cuando ejerce influencia sobre los demás pero que la misma estará determinada por la manera como sea percibida por esa persona. De allí que esta teoría de liderazgo plantea dos tipos de conducta, como es la conducta directiva, donde el grado de comunicación establecido entre el líder y sus subordinados se caracteriza porque se empeña en organizar y dirigir. La otra es la conducta de soporte signada por el grado de comunicación donde tanto el líder como el seguidor intervienen.

Para Daft (ob. cit.), en relación a los diversos perfiles de liderazgo y su aplicación en el campo de la docencia, se puede indicar que el docente, como pieza fundamental en la edad escolar, debe considerar el uso de

herramientas efectivas para ayudar el proceso de cambio en las instituciones y buscar las mejoras educativas, por lo tanto debe considerar el liderazgo como un instrumento de gestión que le permita visualizar los centros educativos orientados al crecimiento personal y profesional de los docentes, y con ello recuperar autoridad y credibilidad como profesionales de la educación.

En relación al concepto sobre liderazgo eficaz y basado en lo expuesto en la teoría de liderazgo situacional, para que un líder muestre su eficacia debe reunir una serie de factores personales, grupales y situacionales, porque cada líder debe conocer el medio donde se desenvuelve, el grupo donde va a trabajar y las circunstancias que rodean el sitio donde se aplica el liderazgo, porque éste es el modo de influir en las personas para que logren las metas deseadas. Acota Daft (ob. cit.), que el denominado "líder eficaz" debe tener una visión amplia de las situaciones en las que se encuentra inmerso así como de los otros grupos

para conjugarlos y poder ofrecer resultados tangibles de su gestión.

Desde un punto de vista personal se infiere la existencia de líderes que muestran varias combinaciones dadas por las conductas directivas y de apoyo determinado que éstas no pertenecen a estilos extremos, sino que más bien se puede asumir que el liderazgo es uno de los aspectos de mayor significación dentro de la actividad humana, pues el buen ejercicio del mismo es fundamental para cualquier organización sin escapar a ello las de índole educativa, que es el medio donde la autora del presente ensayo realiza su labor profesional, de allí la importancia que tiene para una organización contar con la presencia de líderes que en todo momento puedan conducirla hacia el logro de los objetivos deseados.

El docente como líder, y me ha sucedido en muchas ocasiones, debe estar presto a dirigir a sus alumnos, guiarlos a través de los conocimientos nuevos, apoyarlos en sus descubrimientos pero también sé que debo delegar algunas de las funciones

escolares tanto en ellos como en sus padres y representantes, para que todos unidos podamos darle al estudiante una visión de futuro cónsono con los nuevos tiempos y enseñarlos a desenvolverse y poder afrontar el futuro inmediato.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Daft, R. (2012). **Liderazgo en Tiempos de Incertidumbre**. México. Mc Graw Hill

Hersey, P. y Blanchard, F. (1997). **Estudio del Liderazgo**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Kart, B. y Rozenzweig, C. (2003) **Comportamiento Organizacional**. México. Mc Graw Hill.

Koontz, H y Weihrich, H (2007) **"Elementos de Administración, un Enfoque Internacional"**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Wilson, G. (2005) **La Dirección del Cambio en la Empresa. Guía del Proceso de Cambio como Respuesta a los Nuevos Retos del Entorno Competitivo**. Barcelona: Ediciones Folio, Colección Biblioteca de Empresa, pp. 280, traducción de Juan Carlos Navarro (IESE).