

**Análisis de las teorías de liderazgo:
Una propuesta metateórica
Analysis of the leadership theories:
Towards a metatheoretical proposal**

Lenin Guerra

lenin.guerra5163@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo formular una explicación metateórica sobre los estudios del Liderazgo Organizacional, la cual contenga como matriz heurística, las diferentes teorías sobre ese campo de estudio, a partir de las dimensiones epistemológicas y ontológicas. Se propuso la creación de un *continuum epistemológico* en cuyos extremos están el Objetivismo y el Subjetivismo, descomponiéndose este último en el Solipsismo, el Intersubjetivismo Lógico y el Intersubjetivismo Perceptual. El *continuum* ontológico propuesto contiene en sus extremos el Determinismo y el Indeterminismo, dividiéndose este último en el Indeterminismo Epistemológico, el Azar/Probabilidad y el Finalismo. Conjugando ambos *continua*, se creó una matriz en la cual se evaluaron los paradigmas. Por acercamiento epistemológico, se halló un predominio del Intersubjetivismo Perceptual. No hubo teorías que utilizaran el Solipsismo ni el Intersubjetivismo Lógico. Por concepción ontológica, existe una distribución uniforme entre el Determinismo o, el Indeterminismo Epistemológico y el Azar/Probabilidad. Se concluye la existencia de algunos paradigmas inconmensurables, aunque otras teorías permiten la comunicación inter-paradigmática. También es posible hablar de zonas de encuentro entre los paradigmas. Se sostiene como reflexión final que en el siglo XXI el estudio del liderazgo deberá avanzar en la construcción de explicaciones estocásticas y un lenguaje lógico-matemático.

Palabras clave: Liderazgo Organizacional, Paradigma, Objetivismo, Subjetivismo, Determinismo.

ABSTRACT

The objective of this research was to formulate a metatheory explanation about the study of leadership behavior. It contains as a heuristic matrix, the different theories concerning

Recibido: 19 de febrero de 2018 revisión aceptada: 3 de abril de 2018

Correspondiente al autor: lenin.guerra5163@utc.edu.ec

the field of study taking off from the epistemological and ontological dimensions. The creation of an epistemological continuum where Objectivism and Subjectivism are at the ends, the latter broken down into Solipsism, Logical Intersubjectivism and Perceptual Intersubjectivism. The proposed ontological continuum contains at the ends Determinism and the Indeterminism, the latter divided into Epistemological Indeterminism and Random/Probability and Finalism. Reconciling both continua, a matrix was created, which evaluated the present paradigms. For epistemological closeness, Perceptual Intersubjectivism were found to predominate. No theories used Solipsisms or Logical Intersubjectivism. For Ontological Conception, a uniform distribution exists between the Determinism, Epistemological Indeterminism and Finalism. The existence of some immeasurable paradigms was concluded even though other theories permit interparadigm communication. It is also possible to refer to areas of conjunction between paradigms. It is maintained as a final reflection that in the 21st Century leadership theories should advance in the construction of stochastic explanations and a logical mathematical language.

Keywords: Leadership behavior, paradigm, Objectivism, Subjectivism, Determinism.

INTRODUCCIÓN

Desde principios del siglo XX, los estudios del liderazgo han experimentado una evolución vertiginosa. De hecho, la reflexión teórica ha sido tan fértil que ojear cualquier libro de texto en esta materia es encontrarse con un abigarrado conjunto de explicaciones, enfoques y teorías sobre el particular. Ciertamente, esto se debe a que los estudios del liderazgo organizacional se han nutrido de por lo menos cinco disciplinas: la psicología, la sociología, la ciencia política, la antropología y la psicología social. Cada una de ellas ha plasmado su estampa, bajo la forma de métodos, conceptos, teorías y enfoques. Algunos estudios han llegado a identificar incluso hasta sesenta y seis teorías acerca del liderazgo organizacional (Cfr. Mango, 2018).

De cualquier forma, esta proliferación de

explicaciones necesita una síntesis armónica y simple. De allí que el propósito fundamental de esta investigación fue crear una herramienta, una matriz metateórica, que pudiese dar cuenta de ese conjunto desordenado el cual se han convertido los estudios del liderazgo. Y que dicha matriz pueda a su vez generar una visión coherente e integral del objeto en estudio, mediante el examen de los diversos paradigmas que conviven en las teorías sobre el liderazgo en las organizaciones.

Así pues, en el presente artículo se presenta, en primer término, una revisión de las diversas teorías sobre el liderazgo; en segundo lugar, la metodología aplicada para el diseño del modelo; y, por último, el análisis de las teorías de liderazgo a partir de una propuesta metateórica.

Convencionalmente, se han clasificado las

teorías del liderazgo en tres grupos: las teorías de los rasgos, los enfoques basados en el comportamiento y los modelos situacionales. Las teorías de los rasgos del liderazgo trataron de identificar aquellas características físicas, intelectuales o de personalidad que distinguen a quienes son líderes de quiénes no lo son. Se presumía que una serie finita de rasgos individuales estaban asociados a los líderes exitosos. Así pues, se suponía que estas personas tienen una “inteligencia” superior a la de sus subordinados, están “orientados” a resultados y suelen ser “honestos y confiables”. Este enfoque implicaba que la base para que una organización fuese exitosa, estribaba en la simple “selección” de las personas adecuadas para asumir sus posiciones gerenciales y directivas. Los líderes lo son desde el nacimiento. Simplemente se es líder o no se es.

No obstante lo anterior, esos esfuerzos por aislar los caracteres de un líder exitoso resultaron un fiasco. En una revisión de veinte estudios diferentes, se descubrieron (si cabe la palabra) casi ochenta características personales entre los líderes analizados (Robbins, 1999: 348). Si se buscaba hallar la combinación de caracteres que hacían de una persona el líder de éxito, se puede decir que dicha búsqueda fracasó.

En los años 40', durante la Segunda Guerra Mundial, se iniciaron una serie de investigaciones dirigidas a desarrollar mejores líderes militares. Esto dio origen a la teoría del comportamiento del liderazgo, la cual fijó su atención en la conducta del líder, no en su personalidad. Se suponía que lo que los líderes hacían era lo que los definían como tales. Entonces, se definía el liderazgo en función de los que los líderes “hacen, en contraposición a lo que suponía que “son”. De ser eso verdad, se podría “entrenar” a las personas para que fueran líderes. Habría la posibilidad cierta de diseñar programas específicos en los cuales se adiestraran a los sujetos a comportarse según patrones de conducta previamente identificados. Y de esta manera se tendría una cantera prácticamente inagotable de líderes, ya que con la capacitación adecuada, cualquier persona podría ejercer un rol de liderazgo en su organización.

Tres estudios se consideran clásicos en este enfoque: los estudios efectuados en la Universidad Estatal de Ohio, los desarrollados por la Universidad de Michigan y los llevados a cabo por Robert Blake y Jane Mouton.

A finales de la década de los cuarenta, un grupo de investigadores de la Universidad Estatal de Ohio (OSU) iniciaron un estudio pionero sobre liderazgo (Fleishman, 1951, 1998). Después de una serie de trabajos de campo, consideró aislar dos dimensiones del liderazgo: la estructura de inicio y la

consideración. La *estructura de inicio* es una conducta en la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo mediante modelos y canales definidos de comunicación, explicando claramente las tareas a realizar. La *consideración* involucra una conducta que indica amistad, respeto, calidez, confianza mutua y armonía entre el líder y su equipo. El líder se preocupa por apoyar a los seguidores en un grupo.

La idea principal era combinar las dos dimensiones en una matriz de 2x2 y considerar que, de las cuatro combinaciones po-

sibles, el óptimo de los líderes sería aquella que tuviese un alto grado de consideración y un alto grado de estructura de inicio (Ver Figura N° 1).

Estas dimensiones se midieron en dos cuestionarios separados. El Cuestionario de Opinión del Liderazgo, que evaluaba lo que pensaban los líderes que ejercían su liderazgo. Y el Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Liderazgo, que medía la percepción que tenía los subordinados, colegas o superiores acerca de este líder.

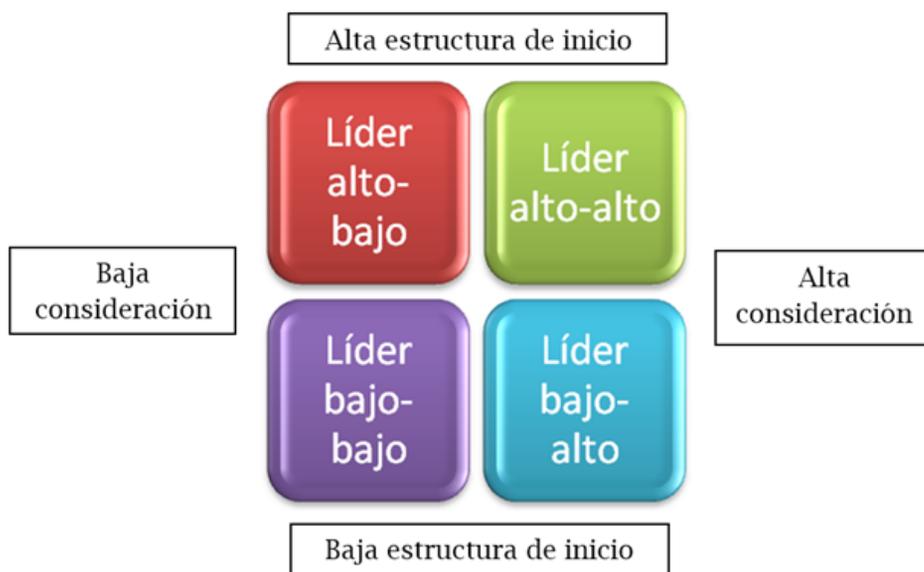


Figura 1. Las cuatro dimensiones del liderazgo de Fleishman

Fuente: Adaptado de Kinicki, 2003

Simultáneamente, en 1947, Rensis Likert y un grupo de sus colegas de la Universidad de Michigan intentaban descubrir los principios y métodos del liderazgo efectivo. Este equipo encontró dos dimensiones del comportamiento que denominaron el liderazgo centrado en el empleo y el liderazgo

centrado en el empleado (Likert, 1952). A la sazón, el *liderazgo centrado en el empleo* tiende a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo. Se concentra en llevar a cabo la tarea y aplica una supervisión cercana para que los subalternos hagan sus labores de acuerdo a instruccio-

nes específicas. Este tipo de líder se apoya en las amenazas, las dádivas y en el poder legítimo para influir en el desempeño de los seguidores. Para este tipo de líder, la preocupación por las personas es un lujo que no pueden permitirse.

En otro sentido, *el liderazgo centrado en el empleado* hace énfasis en las relaciones interpersonales. Cree en la delegación de la toma de decisiones y ayuda a sus seguidores en la satisfacción de sus necesidades, todo ello mediante la creación de un entorno laboral de apoyo. Este líder se interesa por el crecimiento y logros personales de sus subalternos. Subrayan el desarrollo individual y del grupo, con la esperanza de que ello redundará naturalmente en un desempeño más eficiente. Likert y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que aquellos estilos centrados en el empleo, después de cierto tiempo, indefectiblemente habrán de crear una atmósfera laboral de resistencia en los seguidores o subalternos. Dicha indocilidad sería expresada por medio del ausentismo, el abandono (parcial o definitivo), los reclamos y las actitudes deficientes. En consecuencia, el mejor estilo de liderazgo para las organizaciones sería aquel que se centra en el empleado.

El último enfoque en las teorías del comportamiento del liderazgo es la llamada “Rejilla Gerencial”, desarrollada por Blake, Mouton y Bidwell, (Blake y Mouton, 1982). Esta propuesta se fundamenta en la idea de que existe un estilo óptimo de liderazgo. Se representa en una matriz, en la cual el eje vertical representa el interés por la gente y el eje horizontal representa el interés por la producción. Cada eje tiene nueve posiciones, donde 1 es el nivel más bajo y 9 el más alto. La combinación crea 81 posiciones diferentes en los cuales podría estar el estilo del líder. Esta rejilla no muestra necesariamente el líder tal cual es, sino como es percibido por sus seguidores y por sí mismo. Así, un líder 1-9 es muy preocupado por las personas pero poco atento por la producción, de manera que ésta última suele ser baja. En contraste, un líder 9-1 se interesa en exceso por la producción, a costa de las necesidades de sus empleados. De allí que suelen ser jefes autoritarios. Un líder 1-1 no se adecua a ninguna de las dos dimensiones. Su fracaso es predecible. El liderazgo más aconsejable corresponde a las cuadrículas 5-5 y 9-9, según observamos en la Figura N° 2.

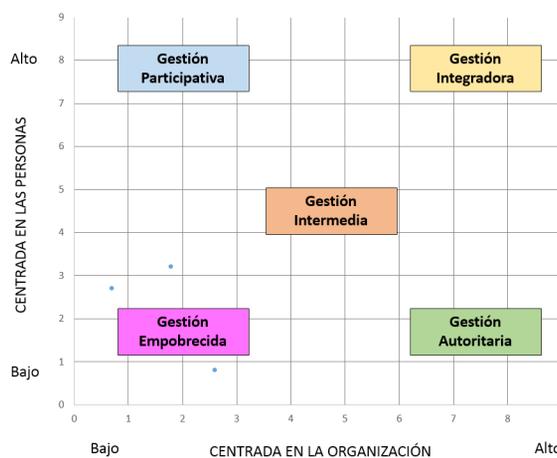


Figura 2. La Rejilla del Liderazgo de Blake

Fuente: Adaptado de Blake y Mouton, 1982

ARTÍCULO CIENTÍFICO: Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica

Respecto de las teorías de contingencia del liderazgo, tenemos cuatro modelos que tratan de explicar por qué un líder puede ser efectivo en una situación y ser un completo fracaso en otra situación. Cada teoría intenta dar cuenta de las condiciones situacionales de las cuales depende el liderazgo efectivo. La primera de ellas fue desarrollada por Fred Fiedler (Cfr. Koontz et al., 1999: 545 y ss.), para tratar de hallar la relación existente entre el estilo de liderazgo y una situación dada. Para conocer esto, Fiedler empezó por crear un instrumento de recolección de datos que él denominó Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido o CTMP (LPC, por sus siglas en inglés). Este cuestionario buscaba evaluar los sentimientos de un líder hacia el tipo de personas con quienes *no* deseaba trabajar. Contiene dieciséis adjetivos contrastantes (veinte en la versión mejorada): agradables/desagradables, amistosas/hostiles, indiferentes/efusivas, abiertas/cerradas, dignas de confianza/indignas de confianza, amables/poco amables, eficientes/ineficientes y sinceras/poco sinceras. Cada pareja de adjetivo era un *continuum* del número uno al ocho.

La conclusión a la cual llegó Fiedler (1971) es que aquellos líderes con altos puntajes en el CTMP se “orientan hacia las relaciones”. Estas personas tienden a evaluar a sus compañeros menos preferidos en términos favorables. Además, necesitan desarrollar y mantener estrechas relaciones interpersonales. El logro de la tarea es una cuestión de segundo orden para este tipo de líder. Por otra parte, bajas puntuaciones en el CTMP se asocian

con un liderazgo “orientado hacia las tareas”. Estos líderes poseen la tendencia de evaluar negativamente a las personas con quienes menos les gustaría trabajar. Buscan preferiblemente la ejecución correcta de las tareas por encima de las relaciones inter-personales. Solamente después de realizada la tarea será posible que estos líderes hagan esfuerzos por tener buenas relaciones sociales e inter-personales

Luego de tener definido el estilo de liderazgo por medio del CTMP, Fiedler hace el análisis de la situación. Este autor propuso tres factores situacionales que determinan si un estilo orientado a la relación o a la tarea será o no exitoso. Esto debido a que Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona. No se puede cambiar el estilo para ajustarlo a las situaciones cambiantes. Las tres dimensiones de contingencia son:

1. Relaciones miembro-líder: referida al grado de confianza, respeto y seguridad que los seguidores tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea: naturaleza de las funciones a desempeñar, es decir, si están bien definidas y estructuradas (alta) o son vagas o desestructuradas (baja).
3. Posición de poder: cuánta autoridad formal tiene el líder para lograr la adhesión y obediencia de los subalternos, mediante recompensas, castigos u otros medios.

Situación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones miembro-líder	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder del puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Estilo de liderazgo percibido	Orientado a la tarea			Orientado a la relación				Orientado a la tarea
Situación muy favorable	—————						Situación muy desfavorable	

Figura 3. Características situacionales del liderazgo según Fiedler

Fuente: Ivancevich et al., 2006: 499

La relación entre variables se muestra en la Figura N° 3 (*supra*). Las relaciones miembro-líder 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. Entonces, cada estilo de liderazgo se enfrenta a situaciones en las cuales los estilos orientados a la tarea pudieran ser más favorables que los estilos orientados a la relación, o viceversa. De este modo, si un líder orientado a las tareas se encuentra en un ambiente laboral donde la estructura de la tarea es baja y con una débil posición de poder, su situación es menos favorable que para un líder orientado a la relación.

El segundo enfoque contingente es el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Esta teoría afirma que los líderes deben elegir un estilo que se adapte a la disposición de sus subordinados a seguirlos. Para probar esto, el modelo no sólo considera el estilo del líder, también va a tomar en cuenta la preparación del seguidor, “ya que no hay liderazgo sin seguidores”

(Hersey et al., 1998: 193).

Las conductas del líder se clasifican identificando el *comportamiento de tarea*, definido como el grado en que el líder fija las asignaciones de los seguidores, y el *comportamiento de relación*, el cual se define como el grado en que el líder se comunica efectivamente. Se colocan en dos ejes diferentes ambos comportamientos y se identifica en los cuatro cuadrantes los cuatro estilos básicos de liderazgo (ver Figura N° 4).

Así tenemos los siguientes estilos (Cfr. Hersey et al., 1998: 190 y ss.):

- Estilo 1 (S1): caracterizado por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo del promedio.
- Estilo 2 (S2): caracterizado

porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

- Estilo 3 (S3): caracterizado por un comportamiento de tarea por debajo del promedio y un com-

portamiento de relación por encima del promedio.

- Estilo 4 (S4): caracterizado porque ambos comportamientos están por debajo del promedio.

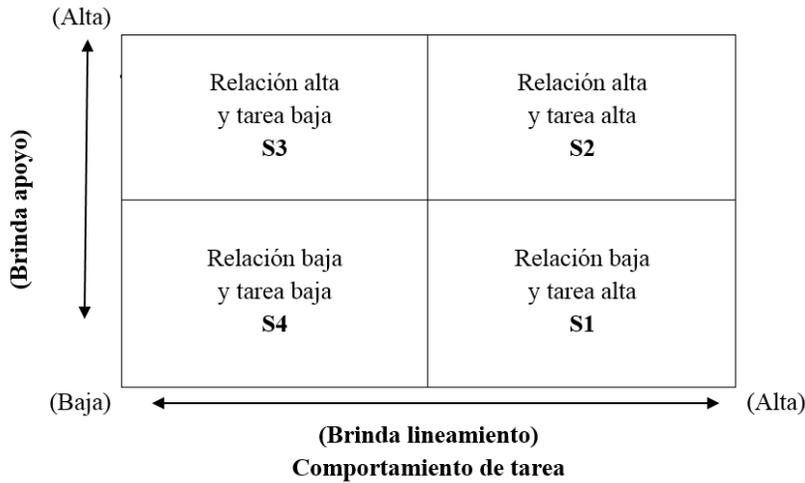


Figura 4. Comportamiento del líder eficaz

Fuente: Hersey et al., 1998

Luego se intenta determinar la “preparación” del seguidor. Por preparación se entiende el grado de capacidad y la disposición de cumplir cierta tarea que posee el seguidor. Los dos componentes de la preparación son la *capacidad* (conocimientos, habilidades y experiencia que

el individuo o grupo aporta para cierta tarea) y la *disposición* (grado de confianza, compromiso y motivación del individuo o grupo para realizar la tarea). Entonces, la preparación se concibe como un continuo de cuatro niveles (ver Figura N° 5).

→					
ESCASA		MODERADA		ELEVADA	
R1	R2	R3	R4	R1	R2
Incapaz e indispuerto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Capaz pero indispuerto o inseguro	Capaz y dispuesto o confiado	Capaz y dispuesto o confiado	Capaz y dispuesto o confiado

Figura 5. Continuum de la preparación del seguidor

Fuente: Hersey et al., 1998

Por último, el estilo de liderazgo apropiado se indica mediante una curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo, S1 a S4 (ver Figura N° 6). Así, con un nivel de escasa preparación del seguidor (R1), el estilo apropiado es “decir” (tarea alta – relación baja). Con una moderada preparación (R2), el estilo apropiado es “convencer” (tarea alta – relación alta). Con una moderada o elevada preparación (R3), el mejor estilo es “participar” (tarea baja – relación alta). Y con un nivel de elevada preparación (R4), el estilo apropiado es “delegar” (tarea baja – relación baja).

De esta forma, la Teoría del Liderazgo Situacional no sólo propone cuál es el estilo de liderazgo con mayores *probabilidades* para cada nivel de preparación, sino que también indica la *probabilidad* de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable. La *probabilidad* de éxito de cada estilo en los cuatro niveles de preparación (dependiendo de qué tan alejado se encuentre del estilo óptimo en la curva normativa correspondiente a la parte del líder en el modelo tiende a ser como sigue:

- R1. S1, elevada; S2 segunda; S3, tercera; S4 *baja probabilidad*.
- R2. S2, elevada; S1 segunda; S3, tercera; S4 *baja probabilidad*.
- R3. S3, elevada; S2 segunda; S4, tercera; S1 *baja probabilidad*.
- R4. S4, elevada; S3 segunda; S2, tercera; S1 *baja probabilidad*. (Hersey et al., 1998: 206) [*Curvas nuestras*]
-

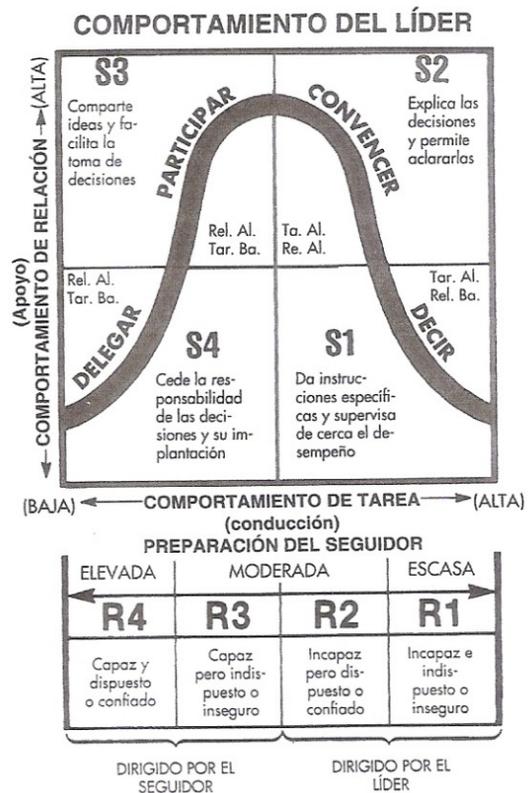


Figura 6. Modelo de Liderazgo según Hersey y Blanchard

Fuente: Hersey et al., 1998

El tercero de los enfoques situacionales del liderazgo tiene el sugestivo nombre de Teoría Trayecto-Objetivo (*Path-Goal Theory of Leadership*). Bajo la autoría de Robert House y Terence Mitchell (1975), la idea esencial de este modelo es que los líderes eficaces allanan el camino para que los seguidores avancen desde donde están ahora hacia sus metas de trabajo, haciendo más fácil el trayecto al reducir los obstáculos y peligros. Se trata de que los líderes ayuden a que los empleados entiendan qué es necesario hacer (objetivos) y cómo hacerlo (trayecto).

De acuerdo a este enfoque, la conducta de un líder es “aceptable” para sus seguidores cuando lo perciben como una fuente de

satisfacción inmediata o futura. Además, dicha conducta es “motivacional” en la medida que: primero, haga que la satisfacción de las necesidades del seguidor sea vinculante con el desempeño eficaz de éste; segundo, brinde la guía y el apoyo que necesiten los empleados: y tercero, vincule retribuciones y recompensas con un desempeño eficaz.

House clasificó el liderazgo en cuatro comportamientos:

1. El líder directivo: enfocado en tareas claras, da instrucciones específicas de cómo lograr las tareas, cuáles son las metas y las normas de rendimiento.
2. El líder de apoyo: trata a los empleados como sus iguales, es amistoso y empático con las necesidades de su personal.

3. El líder participativo: consulta con sus seguidores y usa las sugerencias dadas por éstos.
4. El líder orientado a logros: propone metas desafiantes, espera lo mejor de sus empleados y siempre confía en las capacidades de sus seguidores.

Esta teoría propone dos factores contingentes que afectan la percepción del trayecto-objetivo: uno, los *factores contingentes ambientales* están referidos a si la tarea del empleado está estructurada, si el sistema de autoridad está formalizado y si el grupo de trabajo satisface las necesidades de reconocimiento del seguidor. Y dos, los *factores contingentes del seguidor* hacen referencia al *locus* de control (creencias acerca de si los logros de los empleados son productos de sus esfuerzos), capacidad personal percibida y su propia experiencia.

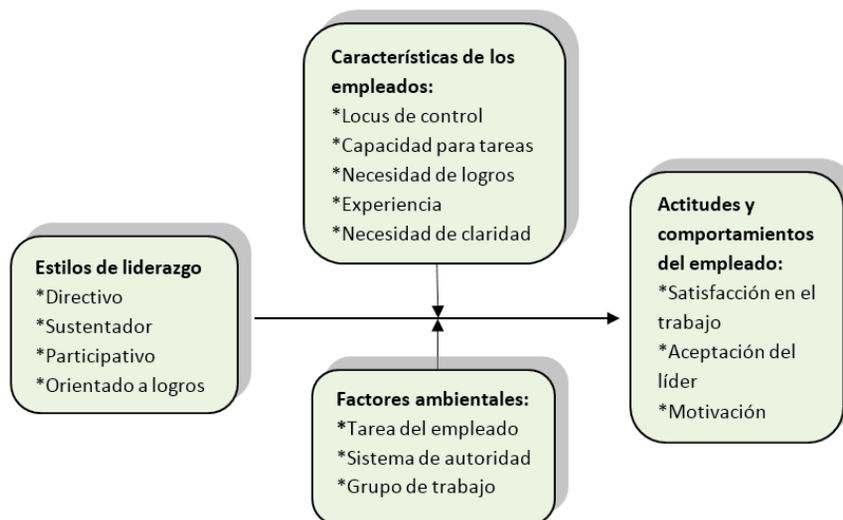


Figura 7. Teoría Trayecto-Objetivo de House

Fuente: Miner, 2007, traducción libre

Entonces, la teoría propone dos cosas: primero, que los estilos de liderazgo no son fijos, pueden cambiar en la misma persona; segundo, los estilos de liderazgo *deben* cambiar de acuerdo a los factores contingentes. De esta forma, si un subordinado tiene alta capacidad o mucha experiencia, un liderazgo directivo es redundante. O si las tareas están estructuradas, el liderazgo de apoyo dará altos niveles de desempeño. O si los subordinados tienen un alto *locus* de control interno, es preferible un liderazgo participativo.

La última teoría situacional del liderazgo que analizaremos es el modelo de Vroom-Jago-Yetton. Parte de la idea de que los líderes pueden cambiar su estilo dependiendo de la situación y que el centro de atención debe ser el problema y la situación en la cual ocurre el problema. Se distinguen siete tipos de liderazgos (Vroom et al., 2000: 323-324):

1. Autocrático I (AI): usted resuelve el problema o toma la decisión solo, utilizando la información disponible en ese momento.
2. Autocrático II (AII): usted obtiene alguna información necesaria de sus subordinados, luego toma la decisión por sí mismo. El papel del subordinado es proveer la información requerida por usted.
3. Consultivo I (CI): usted comparte el problema solamente con el subordinado que es relevante al mismo, toma sus ideas y toma su decisión sin que se refleje necesariamente la influencia del subordinado.
4. Consultivo II (CII): usted comparte el problema con sus subordinados grupalmente. En esa reunión usted obtiene ideas y sugerencias. Luego toma una decisión sin que necesariamente se refleje la influencia del grupo.
5. De Grupo I (GI): usted comparte el problema con uno de sus subordinados y ambos lo analizan, llegando a una solución satisfactoria, en medio de una atmósfera de intercambio de ideas libre y abierta.
6. De Grupo II (GII): usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y avalúan alternativas y tratan de llegar a un consenso en la solución. Su rol es coordinar la discusión, enfocando el problema, sin intentar influir al grupo para que adopte “su” solución.
7. Directivo I (DI): usted delega el problema en uno de sus subordinados, proporcionándole

toda la información relevante que posea, pero dejándole la responsabilidad de solventar el problema él mismo. Usted apoya cualquier solución a la cual llegue el subordinado.

Aquí la teoría considera diez variables de contingencia que responden a una pregunta específica (Vroom & Yago, 1974). Se crea un árbol de decisiones en el cual se define qué tipo de liderazgo es necesario para cada situación (ver Figura N° 8).

DEFINICION DEL PROBLEMA (La letra A significa "alto", la letra B significa "bajo", el guion indica que no importa. Se lee de arriba a abajo y de izquierda a derecha)																
Significado de la decisión	A										B					
Importancia del compromiso	A						B				A		B			
Pericia del líder	A				B				A	B			-	-		
Probabilidad del compromiso	A	B			A		B		-	-			A	A	-	
Apoyo del equipo	-	A		B	A		B	A		B	-	A		B	-	-
Pericia del equipo	-	A	B	-	A	B	-	A		B	-	A	B	-	-	-
Competencia del equipo	-	A	B	-	A	B	-	A	B	-	-	A	B	-	-	-
Estilo de liderazgo	Decidir	Delegar	Grupo de consulta	Facilitar	Consulta individual	Facilitar	Grupo de consulta	Decidir	Facilitar	Consulta individual	Decidir	Delegar	Facilitar	Decidir		

Figura 8. Árbol de Decisiones de Vroom-Jago

Fuente: Adaptado de Robbins, 1999: 365

METODOLOGÍA

En la investigación partimos de los siguientes supuestos lógicos:

1. Al interior de las organizaciones, las personas asumen determinadas conductas que identificamos como liderazgo. Al conjunto de esas conductas vamos a llamarlas C, el cual es un conjunto formado por los diferentes comportamientos dentro de la organización (que podemos definirlos como

$c_1, c_2, c_3 \dots c_n$). entonces, tenemos que $C = \{c_1, c_2, c_3 \dots c_n\}$.

2. Existen un conjunto de explicaciones que intentan determinar por qué las personas se comportan de cierta manera en dichas organizaciones. Al conjunto de esos estudios se le conoce genéricamente como Liderazgo Organizacional. A partir del conjunto C, existen una serie de teorías que buscan explicar satisfactoriamente

ese conjunto. Llamemos entonces a ese grupo de teorías del Liderazgo Organizacional el conjunto T (formado por una serie de teorías $t_1, t_2, t_3 \dots t_n$). entonces $T \{ t_1, t_2, t_3 \dots t_n \}$.

3. Siendo extenso el conjunto T, se busca ordenar el conjunto de manera de establecer cuáles son sus relaciones paradigmáticas entre ellos, mediante la combinación de dos tipos de reflexión metateórica: la reflexión ontológica y la reflexión epistemológica.
4. A partir de la combinación de las reflexiones ontológica y epistemológica, se construyó una matriz de doble entrada, formados por dos *continua*. El primero de ellos es el *continuum* objetivismo-subjetivismo. De naturaleza epistemológica, este eje (ver Figura N° 9) considera las visiones acerca de cómo conocemos la realidad y cuál es la esencia del conocimiento.
5. Aquí objetivismo y subjetivismo se consideran dos paradigmas inconmensurables, según la concepción de Thomas Kuhn (2007). El primero

hace mención a la postura epistemológica la cual considera que el conocimiento de la existencia de los eventos materiales es independiente del individuo que los percibe. Mientras que, por el contrario, el subjetivismo hace mención a que el conocimiento nace de los procesos mentales de un actor (Sujeto). Dentro del subjetivismo se consideran tres posturas: uno, el *solipsismo*, como corriente epistémica considera que la única realidad existente es la de la propia mente y que el mundo exterior sólo es un reflejo de ésta; dos, el *intersubjetivismo* lógico, como aquel tipo de intersubjetivismo que fundamenta el conocimiento en el análisis lógico de las proposiciones y los conceptos, así como de la sintaxis lógica del lenguaje, donde dichas construcciones lógicas, aunque provienen de los datos sensibles, fundamentan su validez en el juicio de los otros Sujetos; y tres, el *intersubjetivismo perceptual*, como aquella intersubjetividad que parte de la reciprocidad de perspectivas desde la vivencia personal.

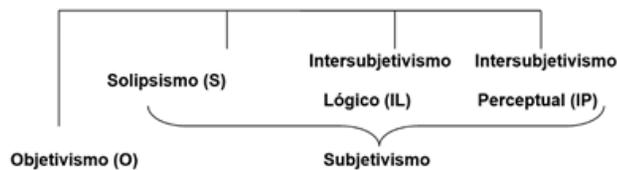


Figura 9. Continuum Objetivismo/Subjetivismo

Fuente: Guerra, 2018

El segundo *continuum* es la dimensión determinista-indeterminismo. De naturaleza ontológica, este eje da cuenta acerca de la naturaleza del universo y si es posible aprehender su complejidad. Aquí se consideran como dos paradigmas inconmensurables al Determinismo e Indeterminismo. El primero hace mención a la postura ontológica que considera entre los fenómenos de la naturaleza (y también en las acciones humanas) la existencia de un vínculo necesario fundado en el principio *causa-efecto*. Por el contrario, el Indeterminismo hace mención a que si bien en los fenómenos presentes en el universo es posible conseguir relaciones causales, todos esos fenómenos poseen en el tiempo relaciones de no-linealidad, azar y/o libre albedrío. Dentro del Indeterminismo consideraremos dos posturas paradigmáticas: el Indeterminismo Epistemológico y el Indeterminismo Ontológico. Éste último lo dividiremos en los paradigmas del azar/probabilidad y el finalismo (Ver Figura N° 10). El Indeterminismo Epistemológico asevera que los fenómenos del universo son susceptibles de explicación y están regidos por alguna determinación. No obstante, nuestras limitaciones cognitivas para aprehender todas las causas o razones que intervienen en la formación de los fenómenos, hace que sea imposible generar una explicación completamente determinista. Entonces, se harán explicaciones con cláusulas *ceteris paribus*.



Figura 10. Continuum Determinismo/Indeterminismo

Fuente: Guerra, 2018

Por otro lado, el Indeterminismo Ontológico considera al azar como la ausencia de condiciones determinantes para que se manifieste un fenómeno. Y aunque se desconozca las condiciones precisas para que ocurra el hecho, se puede establecer condiciones de dependencia entre propiedades estadísticas de sucesos, y no entre sucesos individuales o propiedades individuales de éstos. Por tanto, el Indeterminismo Ontológico se rige por leyes de probabilidad, entendidas como regularidades cuya formulación contiene esencialmente expresiones estadísticas.

Por último, el *finalismo* explica acciones o, en general, conductas mediante la finalidad a la cual está dirigidas. Por ejemplo, la balística se concibe de acuerdo a su blanco. La idea es que en todos los casos de conducta dirigida a un fin, la conducta no sólo produce/causa el fin, sino que además la conducta ocurre *porque/a causa de* que produce el fin. La conducta se produce porque conductas como ésa han producido en el pasado hechos del mismo tipo que el fin (Cfr. Diez y Moulines, 1999: 264-266)

La Figura N° 11 constituye una representación esquemática de la intersección de los dos *continua* y los niveles de análisis que se derivan de ella.

<i>Continuum ontológico</i> (concepción del universo) / <i>Continuum epistemológico</i> (concepción del conocimiento)		Determinismo	Indeterminismo			
			Epistemológico	Ontológico		
				Azar-probabilismo	Finalismo	
Objetivismo		I	V	IX	XIII	
Subjetivismo	Inter-subjetivismo	Lógico	II	VI	X	XIV
		Perceptual	III	VII	XI	XV
	Solipsismo		IV	VIII	XII	XVI

Figura 11. La Matriz Metateórica

Fuente: Guerra, 2018

RESULTADOS

La teoría de los rasgos del liderazgo tiende a ser determinista. Sugiere que algunas personas, dadas su características personales, están marcadas irrevocablemente para ser líderes. Y quienes carecían de esos caracteres, pues sencillamente no podían asumir funciones de liderazgo. Este determinismo suele ser acompañado de un objetivismo epistemológico, ya que imaginaba que los supuestos rasgos definitorios del liderazgo (educación, estatus, sexo, estatura, tono de voz, habilidades sociales, etc.) eran plenamente identificables por cualquier observador externo.

Por otra parte, los tres enfoques basados en el comportamiento del líder no buscan presentarse con objetividad. Por el contrario, intentan medir percepciones acerca de las conductas de los líderes. Y a partir de tales percepciones, tratar de categorizar de alguna manera las conductas de aquellas personas llamadas “los líderes”.

Esta característica en la perspectiva epistemológica hace considerar a estos modelos dentro del intersubjetivismo perceptual,

por cuanto cada Sujeto (líderes/seguidores) comparte su visión del fenómeno (liderazgo) con otros Sujetos, experimentado a través de percepciones parciales y contingentes acerca del fenómeno estudiado. Y el conocimiento se construye apoyado en discursos heterogéneos, de múltiples interpretaciones.

Sin embargo, ¿cuál es la ontología de estos enfoques? ¿Es determinista? ¿Es finalista? ¿Es azarosa? Examinemos lógicamente la cuestión. Una proposición es determinista si asume el principio *sys C entonces E* (Bunge, 1961: 319-320). Pero en el enfoque conductual, en ningún momento se refiere a relaciones causa-efecto. De hecho, simplemente se refieren a pautas de conducta que *podieran* (así, en condicional) configurar a un líder.

¿Acaso serán finalistas? Bien se pudiera argumentar que sí. Y si lo vemos de cerca, todo comportamiento organizacional es, a final de cuentas, finalista, ya que busca elevar la efectividad y productividad de las organizaciones. Sin embargo, no estamos hablando del *telos* último de las empre-

sas, sino del comportamiento en un grupo. ¿Busca el líder una finalidad? Todo líder lo hace. En caso contrario, sería un orate o cuando menos un iluso sin visión. Lo que interesa aquí no es que tenga finalidad o no, sino bajo qué condiciones surge este líder. Es decir, qué explica su aparición. Entonces, el fin no resulta una causa necesaria en sí misma, como sí lo es en la motivación. Se puede tener una meta muy clara en un equipo de trabajo, por ejemplo, vender veinte vehículos en un mes, y no por eso surgiría necesariamente un líder. Entonces, no se puede considerar este enfoque como finalista porque su explicación no gira en torno a los objetivos o metas de los individuos.

Considero que estas teorías asumen la figura de un indeterminismo epistemológico. Así pues, cuando se afirma, por ejemplo, que si el líder organiza el equipo y establece modelos de comunicación es un liderazgo basado en estructura de inicio; o si el líder cree en la delegación de la toma de decisiones (y si se cumplen otra serie de características concurrentes) es un liderazgo orientado al empleado, estamos considerando al objeto de estudio como imposible de determinar por un caso. Y si al mismo tiempo acotamos la necesaria presencia de una serie de entidades que no deben variar para que el fenómeno ocurra, estaremos expresando las condiciones propias de los enunciados que adoptan la forma *ceteris paribus*. O sea, que al presentarse un fenómeno A, si todas las condiciones permanecen constantes (cláusula *ceteris paribus*), sucede el fenómeno B.

Si invertimos la propuesta, podríamos afirmar, por ejemplo, que de mantenerse la atención estrecha a las necesidades de las personas sin preocuparse con suficien-

te dedicación a la producción, surgirá un liderazgo de estilo “club campestre”, en el modelo de Rejilla de Liderazgo de Blake y Adams. Y si cambia una de las condiciones (baja la preocupación por las personas o sube el interés por la producción), forzosamente estarían variando las condiciones Z (*ceteris paribus*) y el fenómeno esperado desaparece para dar paso a otro. Esto mismo se pudiera decir de los otros modelos conductuales del liderazgo. En consecuencia, a los enfoques del comportamiento los podemos catalogar como indeterministas epistemológicos, ubicándolos en el cuadrante VII de la matriz metateórica.

Referente al modelo de Fiedler, se le critica lo poco confiable del CTMP, ya que estudios posteriores demuestran que las calificaciones obtenidas no son estables en las mismas personas (Robbins, 1999: 357). O exactamente en qué punto una tarea estructurada deja de serlo. Todas estas observaciones lo único que logran, a efecto de esta tesis, es confirmar el carácter no objetivista del enfoque y su inclusión en el intersubjetivismo perceptual. Ciertamente, el sistema de medición de Fiedler se basa en la percepción del sujeto entrevistado. Como su nombre lo dice, el Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido trata de preferencias, de gustos. Se trata de construir percepciones parciales de la realidad, de comprender discursos heterogéneos. Y esto es algo completamente intersubjetivo. De allí que sea correcto ubicarlo en esa posición epistemológica.

Ontológicamente, cualquier teoría basada en las condiciones situacionales es indeterminista. Además, requiere condiciones *ceteris paribus*. Se leen asertos tales como “si las relaciones miembro-líder son buenas, si la estructura de tarea es alta y si la

posición del líder es fuerte, el liderazgo orientado a la tarea es exitoso”. Este tipo de postulado convoca claramente la cláusula *ceteris paribus*, es decir, que si no se dan las condiciones prenombradas, no se presenta el fenómeno. Y así sucesivamente las otras situaciones. Con lo cual, se ratifica la posición VII en la matriz metateórica, de este enfoque situacional.

En el modelo de Hersey-Blanchard, resulta bastante llamativo el uso que hace del estilo con *mayores probabilidades de éxito*, y toda su posterior disertación acerca de su curva normativa del líder exitoso (Hersey et al., 1998: 206) ¿Por qué llama la atención esto? El haber apelado esta teoría al uso o la concurrencia de probabilidades, significa que esta teoría realiza un desplazamiento paradigmático, ya que no está hablando de condiciones requeridas para la ocurrencia de un fenómeno (*ceteris paribus*), sino de enunciados de probabilidad del tipo $p(B/A) > P(B/C)$, o sea, la probabilidad de ser B siendo A es mayor que la probabilidad de ser B siendo C.

Cuando se expresa que la probabilidad de éxito depende de que el estilo del líder sea ajustado a cada preparación (o viceversa, que la probabilidad de éxito será menor si el estilo del líder no concuerda al nivel de preparación del seguidor), justamente se asevera que una propiedad de un evento (estilo del líder, preparación) afecta a otras propiedades o eventos de forma probabilística ($p \rightarrow \text{éxito}$). Con lo cual, resulta adecuado colocar este enfoque en el cuadrante X de la matriz metateórica, en un nivel de análisis de indeterminismo.

Epistemológicamente, también resulta interesante que esta teoría se apoye en operadores lógicos para formular sus propuestas. La presencia de una curva de Gauss

para identificar cursos de acción del líder exitoso, el uso de sistemas probabilísticos, la mezcla de cálculos matemáticos y sentido común (mixtura) hace que se considere a esta teoría como intersubjetivista lógico.

En la teoría Trayecto-Objetivo persisten los factores *ceteris paribus*. El liderazgo adecuado depende de una serie de condiciones preestablecidas. No es determinista ya que se pueden cambiar los estilos. Pero la correcta elección del mismo (y su éxito, en consecuencia) dependerá de ciertas condiciones. Con lo cual, la regla *si A, syss Z, entonces B* permanece inalterada. Y es intersubjetivista perceptual por cuanto todo esto depende de la percepción que tenga tanto el líder como los seguidores de cada uno de ellos, consecencialmente: lo que percibe el seguidor del líder y viceversa. Por lo cual, este enfoque permanece en el cuadrante VII de la matriz metateórica.

Finalmente, en el enfoque de Vroom-Jago-Yetton, podemos concluir con idénticas opiniones respecto de los anteriores enfoques situacionales del liderazgo. Primero, el levantamiento de la “situación”, es decir, la apreciación del momento en el cual discurre el problema es subjetivo al líder. En este caso, Vroom utilizó una escala de Likert para considerar las contingencias, la cual iba desde “sin importancia” hasta “importancia crítica”. Estos indicadores son basados completamente en la exclusiva percepción del líder. Se trata de una intersubjetividad perceptual.

En cuanto a su ontología, se concibe al liderazgo exitoso como el resultado de la adecuación de una serie de variables o contingencias. Si se logra adecuar el mejor estilo a la situación dada, se tendrá éxito. Esto no es más que otra aplicación del principio *si A, syss Z, entonces B*. Es decir,

si se aplica cierto liderazgo, de acuerdo a las contingencias (que pueden ser hasta diez) se tendrá éxito. Este rasgo es común a las teorías situacionales. Cualquier modelo basado en enfoque de contingencias será forzosamente un modelo basado en la cláusula *ceteris paribus*, ya que siempre

habrán condiciones previas e interferibles para que el fenómeno ocurra. Con lo cual es difícil prever, o mejor dicho, es lógicamente imposible que estos modelos dejen de cumplir el requisito *ceteris paribus*. Por lo cual, los subsumimos en el cuadrante VII de la matriz metateórica.

Continuum ontológico (concepción del universo)			Determinismo	Indeterminismo		
				Epistemológico	Ontológico	
					Azar-probabilismo	Finalismo
Objetivismo			Teoría de los rasgos	V	IX	XIII
			Lógico	II	VI	X
Subjetivismo	Inter-subjetivismo	Perceptual	III	<ul style="list-style-type: none"> *Teorías del comportamiento *Teorías situacionales (excepto Hersey/Blanchard) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría situacional de Hersey/Blanchard 	
			Solipsismo	IV	VII	XII

Figura N° 12: Movimiento paradigmático en el estudio del liderazgo organizacional

Fuente: Guerra, 2018

Como se puede apreciar en la Figura N° 12 *supra*, los estudios de liderazgo han experimentado un “movimiento paradigmático” que va desde la clásica postura determinista/objetivista de principios de siglo, hasta construcciones probabilistas a finales de la centuria pasada. Si bien es cierto que se observan también visiones irreconciliables tanto de la ontología como de la epistemología del liderazgo, es de notar que entre las teorías del comportamiento y las teorías situacionales (excepto la teoría de Hersey/Blanchard) hay una innegable afinidad paradigmática. Por el contrario, la propuesta de Hersey/Blanchard, por el hecho de

presentarse ella misma como un “ejemplar paradigmático” (usando la terminología de Kuhn), hace que dicha teoría sea inconmensurable respecto de las demás. Inconmensurabilidad entendida como diferencia radical entre dos sistemas de orientación teórica, no existiendo estándares de comparación entre ellos (Cfr. Scherer y Steinmann, 1999).

CONCLUSIONES

En tanto concepción epistemológica, dos son los enfoques dominantes en el estudio del liderazgo: el Objetivismo y el Intersub-

jetivismo Perceptual. La presencia del Objetivismo nos indica un par de cosas. Primero, en los estudios iniciales del liderazgo se adoptaron diseños metodológicos afines a las ciencias naturales. Segundo, los intentos de taxonomía en el liderazgo al adoptar casi siempre posturas objetivistas implica que tales propuestas o bien reifican a los líderes, o bien tales estudios realmente no han alcanzado la madurez suficiente para abordar otras perspectivas epistemológicas, o bien empíricamente no es posible acercarse a esta unidad de análisis prescindiendo del objetivismo.

Por otra parte, la presencia del Intersubjetivismo Perceptual como enfoque epistemológico sugiere que: uno, en todas las conductas es imposible acceder a su explicación sin compartir la perspectiva que tienen los actores involucrados. Dos, estas propuestas teóricas tienden a ser interpretaciones discursivas, una especie de mezcla entre la intuición o buen juicio del investigador y el método científico, desarrolladas a partir de narrativas personales. Tres, debemos considerar que más que enunciados de sucesos/eventos de individuos, lo que dichas teorías explican son metaprescripciones acerca de cuáles son las reglas de comunicación entre los individuos y los grupos en las organizaciones.

Se concluye la existencia de diversos paradigmas en el estudio del liderazgo. Al evaluar las diversas teorías, hemos demostrado tanto la existencia de diferencias sustanciales u ontológicas, como diferencias epistemológicas. Cada teoría ha llegado a diferir en cuanto a la cantidad de información, el tipo de información a recolectar, los criterios de selección y su valoración. Cada aproximación teórica define su propia metodología, selecciona sus problemas y

propone sus propios conceptos para dar cuenta del mismo fenómeno.

Ciertas posturas teóricas son inconmensurables en el sentido que no es dado formular los conceptos básicos de ellas en los términos de otras teorías. Sin embargo, es posible conseguir algunas teorías en las que ocurre la comunicación interparadigmática, ya que no existe irreductibilidad de referencia conceptual. Esto se observa en las teorías del comportamiento y las teorías situacionales (excepto la teoría de Hersey/Blanchard).

A pesar de lo anterior, sí es fácil identificar competencia o conflicto entre los paradigmas del liderazgo. Por ello, la decisión entre una vía teórica u otra respecto del mejor modo de acción prescrito, lleva forzosamente a una dimensión pragmática. Más que inconmensurabilidad en sentido estricto, es preferible hablar de zonas de encuentro donde los paradigmas del liderazgo confluyen. Es por eso que las teorías no son excluyentes entre sí, más bien son complementarias. Se sostiene como reflexión final que en el siglo XXI el estudio del liderazgo deberá avanzar en la construcción de explicaciones estocásticas y un lenguaje lógico-matemático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blake, R. & Mouton, J. (1982): Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.
- Bunge, M. (1961): *Causalidad: el principio de causalidad en la ciencia moderna*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Buenos Aires

- Díez, J. y Moulines, U. (1999): *Fundamentos de filosofía de la ciencia*. Ariel. Barcelona.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148.
- Fleishman, E. (1953): *Leadership Climate and Supervisory Behavior*. Columbus, OH: Personnel Research Board, Ohio State University.
- Fleishman, E. (1998): Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post Hoc Reflections. *Personnel Psychology*, 51, 825-834.
- Furnham, A. (2004): *Psicología organizacional*. Oxford University Press. México D.F.
- Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D. (1998): *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Pearson Prentice Hall Latinoamericana S.A. México.
- House, R; y Mitchell, T. (1975): *Path-Goal Theory of Leadership* (Technical Report 75-67]. University of Washington. Seattle, Washington.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006): *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. México.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003): *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999): *Administración. Una perspectiva global*. McGraw Hill. México
- Kuhn, T. (2007): *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE. México.
- Likert, R. (1952): Findings of research on management and leadership. *Proceedings Pacific Coast Gas Association*, 43, 28-35.
- Mango, E. (2018): Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88.
- Miner, J. (2007): *Organizational Behavior 4. From theory to practice*. M.E. Sharpe Inc. New York.
- Robbins, S. (1999): *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México.
- Scherer, A. y Steinmann, H. (1999): Some remarks on the problem of the incommensurability in organizations studies. *Organization Studies Review*. 20(03), 519-544.
- Vroom, V. & Jago, A. (1974): Decision making as a social process normative and descriptive models of leader behavior. *Decision Sciences* 5(4), 743-769.

Lenin Guerra