

INDICE

- Introducción
- Conceptos de líderes
- El comportamiento del líder
- Tres necesidades de un líder
- Tres habilidades de un líder
- Destruyendo mitos
- Conceptos de liderazgos
- Características esenciales de los líderes
- Relación entre poder y liderazgo
- Factores de liderazgo
- Estilos de liderazgo
- Estudio de Wiht y Lippitt sobre estilos de liderazgo en niños de 10 años
- El liderazgo en el sistema educacional
- Etapas de liderazgo
- Teorías relativas al liderazgo
- Enfoques más recientes sobre liderazgo
- Estilos contrastantes de liderazgos
- ¿Existe base biológica para liderazgos

Ejercicio:

- a) Revise su comportamiento en el liderazgo
- b) Poder personal
- c) Interacción personal
- d) Trabajo en equipo y organización

Direcciones y sitios Web para:

- a) Contactarse con expertos
- b) Con alumnos y profesores de otras escuelas y liceos de Chile
- c) Para comunicarse con alumnos y profesores de otras partes del mundo

❖ INTRODUCCION

Basado en el objetivo central del proyecto “Liderazgo una opción de vida” que da origen a esta pagina Web, el material que en ella se incluye pretende facilitar la internalización de conceptos básicos sobre el tema, de una manera simple, teniendo en cuenta el nivel estudiantil al que va dirigido.

Encontrarás descripciones conceptuales, reflexiones “ad hoc” y también sugerencias de direcciones o URL y algunos motores de búsqueda.

❖ CONCEPTOS DE LÍDERES

- ❑ **Líder.**- transcripción fonética de la palabra Inglesa leader que significa: conductor, jefe, guía. (Diccionario Enciclopédico Universal AULA. ED. 1997)
- ❑ Caudillo, jefe guía específicamente de un grupo o de un partido político o en general de cualquier agrupación o colectividad. (Según El Diccionario Enciclopédico Sopena. España 1982)
- ❑ **Líder.**- El que induce a sus seguidores a trabajar junto a él por una causa común. Toda persona posee cierta influencia sobre los demás y con la practica, influencia se va haciendo más notoria. Unos son más influyentes que otros; ciertas condiciones son más propicias que otras para ejercer influencia. Desarrollando esa capacidad para influir a los demás es posible adquirir poder de conducción. (fuente: Administración del Sistema E. De Pablo Illanes)
- ❑ Ser líder es tener la capacidad de influencia a las personas (su comportamiento) (Idalberto Chiavenato. Iniciación a la Administración General).
- ❑ **Líder carismático.**-
 - Persona con una confianza muy elevada en sí mismo, dominio y fuertes convicciones en sus creencias (Robert House).
 - Conger y Kanungo de Mc Gill University señalan que los lideres carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en sí mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del Statu Quo.
- ❑ **Líder situaciones.**- se refiere al hecho que una persona puede ser libre para determinadas situaciones para otros no. Así, cuando un grupo realiza una tarea tiene un líder específico; cuando ese mismo grupo concurre a un evento social (digamos una fiesta), surge otro líder y así sucesivamente. Todos los miembros de un grupo pueden ser lideres para las demás personas que lo integran, aplicados a distintas situaciones (Pablo Illanes, oportunamente citado)
- ❑ **Líder positivo.**- (Autor: Carlos Baquedano y Luis Moreno). Es aquel que utiliza el acercamiento a través de la recompensa.

- **Líder negativo.**- Es aquel que utiliza el acercamiento a través de los castigos.
- **Significados del Concepto de líder.**- Según “Fundación pobreza”.
 - El líder como una posición: Aquí el líder corresponde a una determinada posición dentro de la estructura del grupo. Ser líder implica ocupar una posición diferente o diferenciada de aquellos que no son líder; es decir, de los seguidores. El líder es aquel que ocupa la posición mas alta en términos de influencia y poder, sin considerar sus características personales. En algunos casos esta posición está formalmente establecida, por ejemplo, en un organigrama (en una empresa se sabe quién es el gerente), pero en otras situaciones hay posiciones de liderazgo sin carácter formal, las cuales han ido emergiendo en condiciones formales.
 - El líder como un rol: Para cada posición existe un conjunto de expectativas y de comportamientos asociados. Lo que se espera de un líder es que ejerza conductas tales como dirigir, orientar, sugerir, mandar, etc. Es decir una serie de comportamientos y actitudes destinadas a instigar y moldear la conducta de los otros. Se espera también que líder se comunique más con el resto del grupo, que hable de forma más autoritarias, que sea más dominante, que actúe como un miembro del grupo. Algunos pueden esperar que sea un ejemplo, un modelo, una imagen paterna, dependiendo del contexto, de las características del grupo y de los individuos.
Un aspecto importante es que al líder se lo persiga como un integrante pleno del grupo; por lo cual debe identificarse con el grupo y representarlo, debe personificar o encarnar los aspectos más importantes para ese grupo y respetar sus normas.
 - El líder como un conjunto de funciones: Al líder se le asignan varias funciones, relacionadas en general con la dirección y coordinación de las actividades de los otros, de tal forma que se ayude al grupo a mantenerse y a lograr sus metas de una manera más eficaz. Estas funciones están más claramente especificadas en grupos formales orientados hacia metas claras, pero también se encuentran en grupos menos formales con metas menos definidas.
 - El líder como una persona: Tal vez la concepción más general acerca de líder es aquella que se concentra en los atributos y rasgos de personalidad que lleva a un individuo a ocupar una posición de liderazgo. Pero así como algunas características personales pueden llevar a un individuo a ocupar esa posición, el hecho de ser colocado en una posición de liderazgo puede, al mismo tiempo llevar al individuo a desarrollar o enfatizar ciertas características personales y a ocupar otras (“el hábito hace al monje”).

Sobre la base de lo anterior se podría definir a un líder como “alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas”.

Así tenemos, que no hay líderes sin seguidores, porque el liderazgo principalmente ante un grupo. Hasta hace poco, se creía que los líderes tenían rasgos de personalidad comunes entre sí y que estos rasgos lo diferenciaban de quienes no eran líderes. Los estudios sobre inteligencia, ambición, agresividad, estatura, atractivo personal, constitución física, no lograron mostrar rasgos comunes de personalidad. Actualmente, se sabe que “los líderes, se hacen”. Esta idea pone énfasis en que los líderes tienen en común una forma de comportarse.

❖ COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

El comportamiento del líder puede estar constituido por los siguientes conceptos:

- Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo.
- Tiene y utiliza específicamente una serie de habilidades (conceptuales, técnicas, humanas).
- Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros.

Fuentes de poder

Como ya se mencionó antes, la base del liderazgo es el poder. Para que una relación entre dos o más personas se cumplan el rol de líder y el de liderado, se requiere que el poder del líder esté basado en algo concreto (en algunas fuentes) y que, además, éste tenga la posibilidad de satisfacer alguna necesidad de las personas.

No todas las personas basan su poder sobre los demás en lo mismo o en las mismas fuentes de poder. Por ejemplo, algunas lo hacen por su conocimiento sobre una determinada área y otras simplemente porque ocupan un cargo. Sin embargo, un líder puede influir en los demás porque usan más de una fuente de poder.

• **Poder referente o de imitación**

Se basa en las acciones o ideas que ejecuta el líder y que son atractivas para otros. Por ejemplo, el jefe de una pandilla de adolescente que es admirado y respetado por los miembros de ésta y a la cual los otros imitan, o un dirigente de la organización que es querido y admirado por su compromiso; por ejemplo, Ivan Zamparon.

• **Poder legítimo**

Es el poder que otorga el cargo o la distinción que una persona posee. Los seguidores sienten la obligación, responsabilidad adquirida, de seguirlo. Por ejemplo, para los católicos, el Papa es un líder de este tipo. Los dirigentes de la organización reciben este tipo de poder cuando asumen su cargo, elegido democráticamente.

• **Poder experto**

Es el poder que otorga el conocimiento y la información. Por ejemplo, el médico influye en los comportamientos en relación con la salud porque él posee conocimientos que sólo poseen aquellos que estudiaron medicina.

- **Poder político**

Proviene del apoyo de un grupo político. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales, a fin de obtener su apoyo. Esta fuente de poder existe en todas las organizaciones. Por ejemplo, los dirigentes de una unidad vecinal pertenecen a distintos partidos políticos y gracias a ello tienen mejor o mayor llegada a los distintos departamentos de la Municipalidad, por intermedio de la acción de los concejales de sus respectivos partidos.

❖ **TRES NECESIDADES DE UN LIDER**

- **Necesidad de poder**

Todo directivo requiere poseer un poder razonablemente elevado para funcionar como líder. El liderazgo es entonces función de la capacidad del directivo para comprender su necesidad de poder y de disfrutar empleándolo de una manera creativa y satisfactoria.

- **Necesidad de afiliación**

Si bien es cierto una fuerte necesidad de afiliación no parece ser el móvil del liderazgo, el comunicarse con el grupo de trabajo de manera amistosa es de verdadera importancia para alcanzar las metas de la organización. Por lo anterior, el líder tiene una marcada preocupación (no tan elevada como la necesidad de poder) por comprender las necesidades de los demás y producir un clima que las toma en cuenta.

- **Necesidades de logro**

El líder con necesidad de logro es capaz de asumir sus responsabilidades y correr riesgos calculados, disfruta sabiendo como le va en cada paso del camino. Esta necesidad debe ser compatible con el comportamiento empresarial requerido por su organización para alcanzar el éxito.

Un buen líder mantendrá un justo equilibrio entre estas tres necesidades, para así crear un clima sano y que en definitiva satisfaga las necesidades de los miembros y al mismo tiempo canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la organización.

❖ TRES HABILIDADES TECNICAS

▪ **Habilidades técnicas**

Las habilidades técnicas son los conocimientos y actitudes de un individuo sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Conforme son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo sus responsabilidades técnicas se van haciendo menos importantes y comienzan a depender más de las habilidades técnicas de sus subordinados.

▪ **Habilidades humanas**

Es la capacidad de trabajar eficientemente con el grupo de trabajo y formar un equipo. Ningún líder se sustrae de esta necesidad de poseer técnicas humanas, ya que son una parte substancial de su conducta.

▪ **Habilidades conceptuales**

El líder debe tener la capacidad de pensar en términos de modelo, marcos de referencia y relaciones. Además debe saber ubicarse dentro de la estructura jerárquica.

Estas tres habilidades deben estar presentes en todo líder, en distintos grados dependiendo de su posición dentro de la organización. A medida que este va subiendo en la jerarquía organizaciones disminuye la importancia de su preparación técnica y requiere una mayor capacidad humana y conceptual.

❖ DESTRUYENDO MITOS

Existen mitos en torno a las características que poseen los líderes y que tienden a desalentar a muchos individuos de “hacerse cargo” de una organización.

Algunos de estos mitos se presentan a continuación:

▪ **El liderazgo es una destreza rara.**

Aunque los grandes líderes pueden ser escasos, toda persona tiene un potencial de líder que puede ser desarrollado.

▪ **Los líderes nacen, no se hacen**

Las capacidades y destrezas principales del liderazgo pueden aprenderse, esto no quiere decir que sea fácil, al contrario, es un proceso profundamente humano lleno de ensayo y de error.

❖ CONCEPTOS DE LIDERAZGOS

- ❑ Es un fenómeno de Interacción; una relación entre quienes quieren mandar y quienes necesitan obedecer. (Diccionario Enciclopédico. SALVAT UNIVERSAL).
- ❑ Litterer (1979) Liderazgo el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas.
- ❑ Liderazgo
Proceso de dirigir e influir en actividades laborales de los miembros de un grupo.
 - Involucra a otras personas (subordinados, empleados, o seguidores)
 - Involucra el poder (distribución desigual)
 - Involucra la capacidad de influir (a través del poder). Para cambios de actitud o conductas de personas o grupos. El origen de esta capacidad puede ser forma o informal.
 - Involucra valores.

Autor: Carlos Baquedano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Universidad de Concepción.

Según Ileana Regla Alfonso Sánchez, Yoandra Alvero Pérez, y Sahilyn Tillan Gómez el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce liberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para las necesidades verdaderas de grupo.

El liderazgo requiere de un “conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización”. El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tienen un compromiso consigo mismo, por que el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

- Según David R. Hampton.- Liderazgo es un proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas:
- Según Richard M. Hodgettes.- Liderazgo es un proceso de influir en las personas para dirigir sus esfuerzos hacia la obtención de una meta (o metas) particular.
- Según David y Newstron.- Liderazgo es un proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

No obstante, estas definiciones adolecen de simplicidad, ya que liderazgo es mucho más que una influencia, estímulo y ayuda. Una definición cabal de lo que realmente es el proceso de liderazgo debe incluir implícita o explícitamente las siguientes categorías.

- - El arte de inducir al seguimiento.
 - El ejercicio de la influencia.
 - Una forma de actuar frente a un grupo de subordinados.
 - Una forma de persuasión.
 - Un elemento básico para el logro de metas.
 - El efecto de una interacción o varias.
 - El centro de los procesos de un grupo.
 - Una expresión de la personalidad y su efecto en los individuos.
 - Un factor fundamental en la eficiencia del trabajo de grupos.

Así pues, el éxito que obtenga el líder estará dado por su habilidad de desempeñar actividades que estén dirigidas a coordinar la realización de objetivos como la mantención de la estabilidad del grupo.

Cabe destacar que la forma o estilo que los líderes desempeñan sus funciones puede variar, pero el directivo efectivo es aquel que está consciente de los factores importantes en el papel de dirigir y son flexibles en sus relaciones tanto impersonales como con el grupo humano.

❖ **CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LOS LÍDERES**

Muchos autores han escrito sobre las características de los líderes. Este trabajo no pretende abarcar todos los rasgos expuestos al respecto, sino solo una selección de los más importantes e insoslayables, tanto en los líderes como en los colectivos.

En 1980, el periódico Harvard Business Review (reseña de negocio Harvard), examinó 15 artículos sobre el liderazgo bajo el título: Paths Towards Personal Progress: Leaders are made, not Born (Caminos hacia el progreso personal: los líderes se hacen, no nacen). Dicho artículo explica, que al igual que un cirujano, un astronauta o un orador, el dirigente se hace, no nace. Independientemente de que existan individuos con combinaciones de dones y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la aptitud para el liderazgo. La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

Algunos rasgos principales de los líderes son:

La visión

El liderazgo comienza cuando surge una visión. Cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será solo una imitación. Al respecto Cubillo escribe: “el líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar”. Las visiones según Minstzberg, un autor citado por Cubillo, son productos de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión.

Una visión es una imagen clara de que el dirigente espera realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado su resultado. Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se prepare un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan cuyo cumplimiento conduzca a la realización, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

El amor a la actividad

Harold Geneen, en su libro titulado *Managing* (La administración), establece una importante distinción entre un dirigente y un comandante. El dirigente guía a su pueblo, el comandante le dice lo que tiene que hacer: “quiero que esto esté hecho para tal fecha y si no lo hacéis, entonces las cabezas rodarán”. El comandante gobierna por el temor, el dirigente se diferencia de aquel de aquel que tiene el poder en sus manos. Prentice dijo “con hasta frecuencia confundimos el liderazgo con la popularidad, con el poder, con la teatralidad o con la sabiduría de los planes de largo alcance”.

Sobre este rasgo, Ted Engstrom, señala en su libro titulado *The Fine Art of Friendship* (El maravilloso arte de la amistad), algunos aspectos que, aunque en ocasiones se mencionan como independientes, en otro modo de ver pertenecen a la expresión de este rasgo. Dicho autor recomienda:

- Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio
- Realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés en los demás
- Dedicar tiempo a la atención y dedicación de los demás
- Aprender a escuchar
- Tratar a las personas como iguales
- Animar a los demás, no solo criticarlos
- Enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sólo sus debilidades.

El coraje y el valor

Noel y Devanna, en su trabajo sobre el líder en el sector de la información expresaron: “ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos”. El líder

valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones hacer lo correcto para una organización tiene un precio elevado para él.

La gran capacidad de comunicación

Un líder es un comunicador por excelencia. El deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión.

La habilidad que se precisa para poder comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone un dirigente. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo.

La comunicación se produce cuando el destinatario comprende el significado del mensaje que ha recibido. La existencia de múltiples impedimentos para la realización de una comunicación efectiva hace de esta un arte y una ciencia al mismo tiempo.

La capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores

Las grandes oportunidades se disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades para la acción enmascarada tras obstáculos que, a primera vista parecen insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas.

Por otra parte, es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Nadie es perfecto, pero es preciso que el dirigente posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudara a tratar las torpezas de manera productiva y eliminar el temor de cometer errores.

La energía

Las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía produce el entusiasmo. Un dirigente sin energía es como un pianista sin manos, porque le falta el instrumento que necesita para realizar su propósito. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Estas requieren de la energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

❖ RELACION ENTRE PODER Y LIDERAZGO

El poder que posee el directivo es inherente a su cargo y a su rol, es decir, es un poder institucional y personal y es natural que exista entre superior y subordinado. De tal modo que el ejercicio del liderazgo no es cuestión de poseer o no poder, más bien es de cómo se decide ejercer ese poder y con que consecuencias.

Recordando la definición de liderazgo "...capacidad de ejercer influencia...", dicha influencia debe ser aceptada "voluntariamente", por los liderados, dicho de otro modo, el buen líder induce a sus subordinados hacia la acción. De ahí el requerimiento de un líder capaz de percibir cuando sus ordenes son consecuentes, razonables y atractivas para su cumplimiento.

El líder que comprenda lo anterior puede ir incrementando y ganando más poder en la medida en que su influencia en el grupo humano sea mayor; esto significa que el poder, elemento importante para el desarrollo de un liderazgo eficiente, es dinámico.

❖ FACTORES DE LIDERAZGO.

Actualmente se aceptan la existencia de tres factores de liderazgo que influyen en la capacidad de ser un líder.

Posición jerárquica.- cuando más alta es la posición jerárquica mayor es la fuerza del liderazgo.

Competencia profesional.- referida a la cultura general y a la cultura técnica o específica que posee el líder. Cuanto mayor es su competencia profesional, más es la fuerza de liderar que tiene.

Personal.- Cualidades personales del líder, tales como, su temperamento, carácter, capacidad para relacionarse, inteligencia, comprensión, etc. La personalidad constituye una base importante para el liderazgo. Si no hay facilidad para el trato de las personas, de nada vale la posición jerárquica y la competencia profesional. Conviene recordar que ser líder consiste en influir sobre el comportamiento de las personas.

❖ ESTILOS DE LIDERAZGO.

Lewin en 1944 describió tres estilos de liderazgo autoritario, democrático y Laissez-faire. Warner y Smith en 1980 sostuvieron que la mayoría de los modelos actuales con elaboraciones de estos tres estilos.

Se consideran autocráticos al estilo del liderazgo en el que el líder determina las prácticas y toma las decisiones por el grupo. Este estilo correspondería al tipo de líder que identifico

MC Gregor (1960) bajo la teoría X. Allí se conceptualizó el líder como alguien que cree que las personas son poco ambiciosas y flojas, y por lo tanto él debe adoptar una actitud más activa y autoritaria.

Por si contrario el estilo democrático de liderazgo es aquel en que las prácticas son determinadas con el grupo por ayuda del líder. Según MC Gregor, este estilo correspondería a la teoría X., y tal actividad del líder se derivaría de la creencia de que las personas pueden autodesarrollarse, trabajando duro y ser responsable de su propia conducta.

El estilo de liderazgo denominado Laissez-faire está caracterizado por la completa libertad del grupo y las decisiones individuales, tomando el líder una actitud esencialmente no participativa.

Ultimamente, los términos autocrático y democrático han sido reemplazados por términos como directivo y participativo, dada la asociación que se establecía entre los primeros conceptos con juicios de valor (autocrático asociado a lo negativo democrático a lo positivo).

Estudios realizados en ambientes educacionales han mostrado que en cursos donde el profesor es más dominante o directivo (autocrático) se ven conductas improductivas entre los estudiantes, quienes están más centrados en el mismo, frustrados, hostiles y muestran comportamientos socialmente negativos. En cambio, en clases más relajadas y permisivas, los estudiantes se muestran más amistosos, cooperativos y con conductas socialmente constructivas. Al mismo tiempo, profesores dominantes a menudo, tienen estudiantes que obtienen altos niveles de aprendizaje. En clases participativas se encuentran grandes cambios en actitudes y conducta, más desarrollo en autodirección y estudiantes más saludables.

Asimismo, se ha visto que el estilo de liderazgo de los padres es una definitiva influencia en la conducta y desarrollo de los niños. Padres con una orientación participativa, tienen niños que tienden a ser más estables emocionalmente más creativos y socialmente más ajustados que los hijos de padres autoritarios. Los padres autocráticos tienen hijos con sentimientos hostiles hacia las personas en general y además tienden a desarrollar una conformidad rígida.

De esta forma, parece ser cada grupo demandará un estilo específico de liderazgo. Así, en grupos dedicados a la educación, discusión, logro de objetivos o metas grupales y productividad, el líder debería ser más directivo, a fin de mantener el grupo focalizado en la tarea. En cambio, en grupos de crecimiento personal o apoyo, se requerirá un líder más flexible, que proporcione atención, comprensión y apoyo a los miembros del grupo.

Hedley (1987) propuso una nueva conceptualización y tipificaron de estilos de liderazgo. Así propuso que todos los líderes tienen una preferencia en cuanto al estilo de liderazgo que adopten en su trabajo con grupos. Estableció cuatro estilos básicos de liderazgo que serían igualmente efectivos en ciertas situaciones.

Directivas iniciativa y entrega de estructura (cómo y cuándo se harán las cosas), entregar claras direcciones acerca de qué es lo que se hará y define roles y expectativas, provee información acerca de la organización, avalúa y monitorea la realización de tareas y pone énfasis en el logro de metas.

Entrenamiento: entrega estructura, pone énfasis en la tarea, monitorea y evalúa funciones. En esto se parece a lo directivo, pero el líder es más un entrenador que jefe. Adicionalmente provee soporte y aliento, muestra interés personal en el bienestar de los miembros, así como también reacción y feedback hacia los miembros.

Facilitador; facilita la resolución de problemas y toma decisiones activamente. Entrega soporte social y emocional, coordina actividades grupales, actúa como medidor y armonizador de problemas interpersonales.

Delegado; delega responsabilidad a sus seguidores, entrega reconocimiento frente al desempeño notable, asesora a los miembros desde cierta distancia dejando que ellos realicen las labores necesarias para el logro de las metas del grupo.

❖ ESTUDIO DE WIHT Y LIPPITT SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO EN NIÑOS DE 10 AÑOS

El líder aparece necesariamente en un grupo de trabajo, en una institución o en un nivel de ella.

Se ha escrito bastante sobre los estilos de liderazgo, sin embargo, hay distintos enfoques. El de las cualidades se refiere a lo que un líder es. Otro, se concentra en lo que el líder hace, esto es, su estilo. Un cierto número de términos, tales como autocrático, democrático, burocrático, teocrático y de laissez faire, han sido empleados, a fin de describir el enfoque general usado por los líderes en situaciones humanas. Kast (1981).

Un estudio de White y Lippitt se concentra en el impacto de tres estilos de liderazgo en grupos de niños de 10 años y orientados hacia una tarea determinada (1953). Los tres estilos se describen en la figura siguiente:

En el experimento de White-Lippitt, los líderes desempeñaron los papeles durante un período determinado, la diferencia en el estilo de liderazgo permitió algunas conclusiones con respecto a su impacto en los participantes individuales y en el comportamiento del grupo.

Aunque la cantidad de trabajo en los grupos autocráticos fue ligeramente mayor, la calidad fue consistentemente mejor en el grupo democrático. Cuando el líder dejó la sala, los grupos autocráticos declinaron completamente, mientras que el desempeño en los grupos democráticos decreció ligeramente.

En general , los descubrimientos parecen indicar que el enfoque de Laissez Faire, no fue efectivo en función del desempeño del grupo. Además, este no parece producir, ningún otro beneficio, ni moral y ni de satisfacción mejorada de los miembros individuales del grupo. Por el contrario, estas dimensiones fueron mejoradas, conjuntamente con el desempeño, en grupos democráticos. Mientras que la cantidad de producto en los grupos de trabajo autocrático fue ligeramente mejor que bajo en enfoque democrático, hubo efectos negativos importantes que provocaron dudas acerca de la utilidad de largo plazo de tales estilos de liderazgo. Dada la situación descrita, parece que en promedio el enfoque democrático-participativo fue el más efectivo y eficiente. Estos descubrimientos han sido corroborados por experimentos similares y en situaciones industriales reales. (Kast, 1981)

AUTORITARIO	DEMOCRATICO	LAISSEZ-FAIRE
1) Determinación total de las políticas por el líder.	Todas las políticas son asunto de discusión de grupo, y la decisión alentada y asistida por el líder.	Libertad completa de decisión para el grupo o individuo, con un mínimo de participación del líder.
2) Técnicas y pasos de actividad dictados por la autoridad, uno a la vez de tal manera que el paso futuro será siempre incierto en alto grado.	Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. El líder esquematizaba los pasos generales hacia el objetivo del grupo; y cuando se requería asistencia técnica, sugería dos o más procedimientos alternativos a escoger.	Distintos materiales suministrados por el líder, quien establecía clara mente que él suministrarla la información cuando se le pidiera y no tomaba ninguna otra parte en la discusión y ejecución del trabajo.
3) Usualmente el líder dictaba el trabajo o tarea particular y al compañero de trabajo de cada miembro.	Los miembros eran libre de trabajar con quien ellos escogieran y la división del trabajo se dejaba al criterio del grupo.	Absolutamente ninguna participación del líder.
4) El dominador tendía a ser personal en sus alabanzas y críticas del trabajo de cada miembro; permanecía alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hacía demostraciones.	El líder era objetivo o basado en hechos en sus alabanzas y críticas, y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer demasiado del trabajo del grupo.	Comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre las actividades de los miembros, a menos que se le preguntara, y ningún intento para apresurar o regular el curso de los acontecimientos.

El análisis de estos estilos no debe dejar la impresión de que un individuo puede y debe mantener un estilo consistente en todas sus actividades, sino la de que por lo contrario, debe ser lo más flexible como sea posible, sincronizando su estilo a la situación específica y al individuo involucrado, lo cual nos regresa a los elementos básicos del sistema de liderazgo; el líder, el guiado y la situación. La próxima figura muestra un continuo del comportamiento del liderazgo, siendo básico el grado de autoridad empleado por el superior, contrastando con la cantidad de libertad dejada a los subordinados. Los diferentes estilos pueden ser identificados a lo largo de este continuo, desde un liderazgo centrado en el jefe hacia un liderazgo centrado en los subordinados.

❖ **EL LIDERAZGO EN EL SISTEMA EDUCACIONAL.**

❖ **ETAPAS DEL LIDERAZGO**

Liderazgo intentado: Actos que incluyen la intención de crear un nuevo estado de cosas capaz de entrar en juego con situación problemática del sistema escolar.

Liderazgo aceptado: Actos en que el Director de la Unidad Educativa o Jefe de Departamento de Educación Municipal y sus dirigidos reconocen como una tentativa de solución a un problemático del sistema escolar.

Liderazgo implementado: Actos que marcan el inicio de un nuevo estado de cosas dentro del sistema escolar.

Liderazgo efectivo: Actos que han traído como consecuencia la aparición de un nuevo estado de cosas (estructuras de interacción, metas, objetivos, tecnología, procedimientos y procesos) y que han resuelto situaciones problemáticas del sistema escolar, de acuerdo a expectativas.

Es obvio que no todas las iniciativas del liderazgo intentado van a ser aceptadas; no todas las aceptadas serán implementadas ni todas las implementadas juzgadas efectivas. Por ejemplo, supongamos que el Director de una Unidad Educativa ha expresado y explorado en el profesorado la posibilidad de cambiar la estructura de trabajo, de una forma independiente a un sistema en equipo. Estas discusiones sobre la reestructura del trabajo representan la primera etapa de liderazgo intentado. Supongamos luego, que los profesores involucrados en la situación de trabajo en equipo propuesta reconoce que este paso podría mejorar académicamente el desarrollo de los programas. Se ha llegado a un acuerdo: “sí haremos el intento de trabajar en equipo”.

Esto representa la segunda etapa, el liderazgo intentado ha sido aceptado. A continuación, se llevan a cabo los cambios tendientes a poner en práctica el trabajo en equipo; se reestructuraron las actividades de profesores y alumnos, de acuerdo con las necesidades que el trabajo en equipo plantea. Se ha implementado entonces el acto de liderazgo anteriormente intentado y aceptado. Falta sólo la etapa final, la determinación si el nuevo sistema de trabajo es de verdad efectivo. Visto de esta forma, el proceso, del ejercicio del liderazgo por parte del Director de la Unidad Educativa es sistemático, coherente e incluso cíclico. Si en la etapa final se determina que la nueva estructura (el trabajo en equipo) no produce los efectos deseados, deberá intentarse una nueva serie de actos de liderazgo, en la

esperanza de que sean aceptados, implementados y finalmente juzgados en cuanto a su efectividad.



ETAPAS DE LIDERAZGO

❖ TEORIAS RELATIVAS AL LIDERAZGO

A continuación examinaremos los aportes y limitaciones de tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera teoría trato de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los lideres en mayor grado que el resto de la población. La segunda busco explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. En los últimos años ha surgido una tercera teoría que considera además de las características y estilos del líder, las características de los subordinados y las situaciones.