

Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación¹

María Laura Lupano Perugini* - Alejandro Castro Solano**

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo brindar una aproximación teórica-metodológica respecto del fenómeno del liderazgo. En virtud de que dicho fenómeno es entendido como un constructo complejo y multideterminado, se abordarán las diferentes corrientes teóricas que han tratado de explicarlo. Así mismo se intenta responder al interrogante acerca de la posibilidad de evaluar el mencionado constructo. Para responder a esta inquietud se presentarán las distintas metodologías empleadas en investigación y las posibles ventajas y limitaciones que revisten a la hora de ser aplicadas en la evaluación del liderazgo.

Palabras clave: liderazgo- teoría- evaluación

Abstract

A theoretical and methodological approach of leadership in organizations

The present work has the objective to offer a theoretical-methodological approximation respect of the leadership's phenomenon. By virtue of the fact that such phenomenon is understood as a complex and multidetermined construct, we will approach the different theoretical schools which have tried to explain it. Also, it is attempted to answer the question about the possibility to evaluate the mentioned construct. To answer this interrogation we will present the different methodologies employed in scientific research and their possible advantages and limitations of their application to the leadership's evaluation.

Key words: Leadership- theory- evaluation

1. Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación. Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03 - Argentina

* Lic. en Psicología. Docente, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

** Dr. en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) como Investigador Adjunto. Buenos Aires, Argentina. Dirección: Jean Jaures 437, 8°. 19 (1215). Buenos Aires. Arg. Te. (54-11) 4864-5086. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

Un abordaje teórico-metodológico del liderazgo en las organizaciones

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Yukl (1989) sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por dicha diversidad ya que, muchas veces, los resultados de varios estudios resultaron contradictorios entre sí.

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Son muchas las escuelas u orientaciones teóricas que abordaron el análisis de dicho constructo. A lo largo de este trabajo se intentará describir los desarrollos teóricos desde las corrientes teóricas más destacadas. Posteriormente se comentarán las metodologías que han sido empleadas por dichas corrientes para intentar evaluar este fenómeno.

Aspectos teóricos

Antes de describir cuales son los planteos específicos de las corrientes teóricas para el estudio del liderazgo, es posible encontrar algunas características comunes entre ellas. Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Lord & Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Wodwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975) Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (*management*). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones

contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

El enfoque de rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del *gran hombre* que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

El enfoque conductual

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la *Ohio State University*. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- *Iniciación de estructura*: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- *Consideración*: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (*Leader Behavior Description Questionnaire - LDDQ -*; *Supervisory Behavior Description - SBD -*).

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Además los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yukl, 1992)

El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

- *Teoría de la contingencia*. Su creador es Fiedler (1967, 1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- *Teoría de las metas*. Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de

un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.

- *Teoría de los sustitutos del liderazgo.* Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.
- *Teoría de la decisión normativa.* Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.
- *Teoría de los recursos cognitivos.* Fiedler & García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- *Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor.* Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl & Van Fleet, 1992).

El enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yukl & Van Fleet, 1992).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo *carismático*. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y

percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo *transformacional*. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones:

Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) construyeron la teoría del *liderazgo transformacional* a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas

propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo *transaccional*. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ- (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass & Jung, 1995).

Otros enfoques

Tal como fue enunciado previamente, existe diversidad de perspectivas sobre el tema. En la actualidad una nueva corriente en el estudio del liderazgo es la del *Procesamiento de la información* (Lord, Foti & De Vader, 1984). Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones

y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que estas surgen.

Otra perspectiva es la denominada *Teoría relacional del liderazgo* (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Remarca que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada *E-Leadership* (Avolio, Kahai & Dodge, 2001). Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas de avanzada (como por ejemplo el sistema de comunicación vía e-mail) pueden ayudar a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

La evaluación del liderazgo

Para poder evaluar el liderazgo es necesario entender primero que es lo que cada teoría entiende por líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que escoja para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

Existen dos grandes tipos de metodología en investigación: *los métodos cuantitativos y los cualitativos*. Los primeros implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico; apuntan a lograr la máxima sistematización posible y se basan en la objetividad, la replicabilidad y la generalización. En cambio los *métodos cualitativos* intentan aprehender el fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja. Privilegian la captación del mismo en el contexto natural en el que ocurre, el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación.

La elección de métodos cualitativos o cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles (Creswell, 1994). El estudio del liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos. (Antonakis, Schriesheim, Donovan, Gopalakrishna-Pillai, Pellegrini, Rossomme, 2004). En virtud de que la mayor parte de los estudios son cuantitativos se pasará a detallar, en primer lugar, los métodos de estas características:

- *Experimentales*. Consisten en la manipulación deliberada de una ó más variables y el análisis de las consecuencias que dicha manipulación genera sobre el fenómeno en estudio. Los resultados de estas investigaciones suelen ser

cuestionados, se duda de la generalización de los mismos ya que acostumbran ser obtenidos en ámbitos artificiales (laboratorios) no comparables con el contexto real en el que el fenómeno suele darse. Para el estudio del liderazgo son comunes aquellos estudios que evalúan la eficacia de algún programa de entrenamiento de líderes en empresas o en otros contextos (Castro Solano & Nader, 2004).

- *No experimentales*. En éstos no existe manipulación de variables. Se estudian los fenómenos en su contexto natural:

Estudios de campo. Apuntan a identificar y estudiar las asociaciones que pueden darse entre diferentes variables; por ejemplo la interrelación posible entre actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos y grupos en las situaciones reales tal cual ocurren.

Técnicas de encuesta. Esta metodología es la más empleada en el estudio del liderazgo, dentro de ella existen diferentes formatos para la recolección de los datos:

a) *Cuestionarios, inventarios, escalas*: son las técnicas que mayormente se han empleado en la evaluación del liderazgo. Consisten en instrumentos cuyos ítems son verbales (frases) cuyas opciones de respuesta suelen estar predeterminadas. Se las suele preferir por su bajo costo, su rápida aplicación, por su validez y confiabilidad comprobada, y porque sus resultados pueden ser analizados mediante análisis estadísticos precisos. De todos modos, a pesar de las ventajas enunciadas, también presentan ciertas limitaciones. Por lo general las críticas tienden a recaer en el hecho de que estas técnicas suelen hacer foco en sólo algunas de las dimensiones del fenómeno y descuidar por lo general las variables contextuales (Conger, 1998; Yukl, 2002). Otra crítica que se les hace es que las respuestas pueden estar influidas por el principio de deseabilidad social, es decir una tendencia a contestar de acuerdo a lo que resulta socialmente esperable. (Marín, 1986). En relación con esto Phillips & Lord (1986) agregan que cuando estas pruebas son empleadas en el estudio del liderazgo los resultados pueden verse afectados por los estereotipos que son asumidos por quienes responden. Ejemplos de esta metodología son los cuestionarios *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) y el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ya comentados.

b) *Escenarios simulados/Assesment center*: Muchas organizaciones suelen emplear técnicas de *assesment center* para la selección y promoción de personal. (Thornton & Byham, 1982). La ventaja que presentan es que consisten en la presentación de escenarios simulados que suelen reflejar las tareas concretas que una persona tiene que hacer en una situación real. La desventaja que revisten es que resultan costosas y requiere demasiado tiempo su aplicación. Puede constituir una alternativa para la investigación sobre liderazgo. (Antonakis, Schriesheim, Donovan, Gopalakrishna-Pillai, Pellegrini, Rossomme, 2004). Por ej. Para seleccionar a los mejores líderes se les pueden dar tareas que demanden habilidades de conducción y se evalúa la efectividad con que las resuelven.

Como ya se ha mencionado, en las investigaciones sobre el liderazgo casi no se ha empleado metodología de tipo cualitativo. De todas maneras resulta necesario detallar cuáles son las técnicas cualitativas de las cuales se suele hacer uso.

Algunas de dichas técnicas son:

- *Entrevista.* Suelen preferirse las entrevistas libres no estructuradas de manera tal que se pueda recolectar gran cantidad de información. Una de las dificultades que se plantean en relación con el uso de estas técnicas es la posible distorsión en las respuestas que puede darse de parte de quienes responden y que, por ende, no reflejen la realidad. También se suele cuestionar la forma en que los datos son interpretados por parte del entrevistador. Este es el punto de mayor dificultad de esta metodología. Por ej. Se pueden utilizar entrevistas semi estructuradas para explorar las concepciones implícitas de los líderes en alguna población particular que se quiera estudiar (Benatuil, Castro Solano, Torres, 2005).
- *Observación.* A pesar de presentar la ventaja de examinar el fenómeno en el contexto en el que ocurre no resulta indemne a los efectos de la deseabilidad social. Las críticas apuntan al hecho de que los sujetos pueden comportarse de acuerdo a lo que es socialmente esperable cuando tienen conocimiento de que están siendo observados. Además, al igual que en el caso de las entrevistas, se suele cuestionar la neutralidad de la observación en tanto interviene la subjetividad de quien observa. Este método se utilizó por ejemplo para ver que es lo que diferenciaba a los líderes eficaces de los menos eficaces a partir de sus conductas observables concretas. Esta línea de investigación fue sobre la que se basó el grupo de Ohio, ya comentada.
- *Etnografía.* Es un modo de recolección de datos que emplea una gran variedad de técnicas, en particular observaciones prolongadas en el tiempo y entrevistas. Consiste en el seguimiento de ciertos grupos durante un determinado período. Las limitaciones se relacionan con el excesivo costo y tiempo que implica su aplicación y, además, con la dudosa generalización de los resultados a otros grupos distintos de los evaluados. Ejemplos de esta metodología consiste en lo que actualmente se conoce como *shadowing* que es una técnica que consiste en vivir diariamente a los líderes para ver qué hacen, cómo son y cómo interactúan con los otros, de modo que la “observación” se efectúe en su contexto natural.
- *Estudios de caso.* Consiste en el estudio en detalle de uno o varios casos a largo de un período de tiempo. Las limitaciones son similares a las de los estudios etnográficos. Un ejemplo es el estudio detallado de la vida de grandes líderes como Mahatma Ghandi o Winston Churchill
- *Análisis de contenido.* Consiste en una serie de procedimientos tendientes a analizar textos escritos como artículos de diarios, memorias, reportajes, discursos con el fin de hallar categorías en las que puedan clasificarse los datos. Dichas

categorías emergen de los propósitos de la investigación. Esta técnica no elimina el efecto de la subjetividad del investigador. Un ejemplo interesante de esta técnica consiste en el análisis de obituarios de líderes fallecidos para examinar la diferencia en cómo las personas caracterizan a los líderes en diferentes períodos históricos (Rodler, Kirchler & Holtzl, 2002)

Otra cuestión que resulta importante a la hora de evaluar el liderazgo es la necesidad de especificar el nivel de análisis sobre el que se está trabajando. Dado que es necesario evaluar el fenómeno del liderazgo en el contexto en el que ocurre resulta necesario aclarar que cuando la investigación se lleva a cabo en una organización, ésta presenta diferentes niveles jerárquicos. Por ende los resultados que se obtengan van a diferir según se haya focalizado en un nivel individual, grupal, departamental u organizacional. (Dansereau, Alutto, et al, 1984) Esto determina que las posteriores inferencias y generalizaciones sólo pueden hacerse dentro del nivel especificado de análisis.

Los representantes de las diferentes corrientes que fueron descritas en la primera parte de este trabajo han empleado en sus investigaciones diferentes métodos, casi exclusivamente de tipo cuantitativo y no experimental. Son pocas las investigaciones realizadas con métodos experimentales (Ver Antonaks, Cianciolo & Sternberg, 2004). En la mayor parte de los estudios se han empleado y, actualmente se siguen usando, técnicas de encuesta, por lo general cuestionarios y escalas o inventarios. Previamente se han nombrado algunos de los utilizados por las diferentes escuelas como el *Leader Behavior Description Questionnaire- LBDQ-* por parte de la corriente conductual, y el *Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ-* por parte del enfoque transformacional. Este último es uno de lo más empleados y desarrollados en la actualidad. En nuestro medio se ha llevado a cabo la adaptación y validación de dicho instrumento en dos tipos en población civil y militar (Castro Solano, Nader & Casullo 2004).

Se ha planteado a lo largo de este trabajo que el liderazgo es entendido como un fenómeno complejo que puede ser abordado desde diferentes enfoques. Se puede hacer hincapié en los rasgos y conductas presentados por el líder, en las atribuciones que hacen los seguidores o en la incidencia del contexto en el proceso de influencia líder-seguidor. En virtud del carácter complejo y de las limitaciones que presentan cada uno de los métodos de evaluación presentados, surge la necesidad de incorporar el uso de múltiples métodos para su abordaje. Yukl & Van Fleet (1992) sostienen que el propósito y el tipo de conocimiento que se intenta lograr deben guiar la elección del método de investigación y de recolección de datos y no meramente utilizar los instrumentos y metodologías más conocidas o más cómodas de aplicar.

Comentarios Finales

Evaluar el liderazgo no es un trabajo simple. Surge la necesidad de abordar el fenómeno desde una perspectiva integradora superando la tendencia a la segmentación y fragmentación que han presentado las diferentes líneas de investigación que estudiaron a los líderes.

El liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. En nuestro medio se han llevado a cabo algunas investigaciones que apuntan a establecer la influencia mutua de las variables para su estudio (Castro Solano, 2005). A sí mismo se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

Por último resulta importante la elección de una metodología adecuada para llevar a cabo todo trabajo de investigación sobre liderazgo. Así como quedó propuesta la necesidad de adoptar una perspectiva más abarcadora desde el aspecto teórico también urge ampliar la cantidad de métodos y técnicas empleadas para su evaluación de manera tal de incluir tanto las de tipo cuantitativo como así también las de tipo cualitativo.

Dado que se trata de un fenómeno poco investigado en nuestro medio se plantea el desafío de llevar a cabo investigaciones locales con el objetivo de generar, entre otras cosas, instrumentos válidos y confiables para la evaluación del mismo, ya sea a partir de la adaptación de técnicas creadas en otros medios como así también del diseño de nuevos instrumentos adaptados a nuestra realidad cultural.

Referencias

- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden
- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-670
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16
- Bass, B. & Avolio, B (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum
- Benatuil, D., Castro Solano, A. & Torres, A. (2005). Inteligencia práctica: Un instrumento para su evaluación (en prensa).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo, *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 10 (17), 29-45
- Castro Solano, A. (2005). Técnicas de evaluación psicológica para ámbitos militares. Buenos Aires: Paidós
- Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, 22 (1), 64-88
- Conger, J. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 107-121
- Creswell, J. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Danserau, F., Alutto, J. & Yammarino, F (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eden, D., Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E., García, J. e. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- House, R. J, Mitchell T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

Kerr, S., Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Kirpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60

Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19, 628- 641.

Lord, R, Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London.: Routledge.

Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378

Marín, G. (1986). Metodología de la Investigación Psicológica. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*,. 32, 183-192.

Nystrom, P. C. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21, 325-331

Phillips, J. S., Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12, 31-41.

Rodler, C., Kirchler, E. & Holtzl, E (2002). Gender stereotypes of leaders: An análisis of the contentents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles*, 45 (11-12), 827-843

Thornton, G. & Byham, W. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.

Vroom, V. H. , Yetton, P. W. (1973). *Leadeship and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wofford, J. c. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management*, 8, 27-47

Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*. 9(1), 55-84

Yukl (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G., Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C.: American Psychological Association.

