

ANALIZANDO TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA OBRA DE LUSSIER Y ANCHUA (2011)

Leticia Arias Gómez
Rosa del Carmen Arce Navarro
Rigoberto Zepeda Loera*

Introducción

Quienes participan en el desarrollo de procesos de aprendizaje fundamentan su desempeño en las contribuciones de autores como Chomsky, Habermas, Cummins, Vigotsky, Mead, Rogoff, Freire, Wells, Bakhtin, por mencionar algunos, que aluden aspectos como las capacidades universales, la interacción, el diálogo, la intersubjetividad y la comunidad. Ellos consideran que el aprendizaje es un proceso que traspasa las paredes del aula y que incluye a todas las personas que forman parte de la vida cotidiana del alumno (Ríos, 2010).

Propiciar ambientes académicos que permitan el florecimiento de las comunidades de aprendizaje implica un ejercicio armonioso de las relaciones de autoridad, tanto entre la comunidad académica como en su vinculación con la administración institucional. Ello requiere de valorar propuestas sobre la interacción efectiva entre líderes y colaboradores, que permitan visualizar las mejores estrategias. Bajo esta premisa se presenta el análisis de la obra de Lussier y Anchua (2011) denominada: *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Se abordan los elementos constituyentes del texto en tres apartados: los individuos como líderes, liderazgo de equipo y liderazgo organizacional. El análisis de liderazgo se enfoca desde el paradigma de la teoría del lide-

razgo integrador, se analizan las cualidades y habilidades de un liderazgo estratégico que participe colaborativamente ante y durante la crisis, fortaleciendo una “organización que aprende”.

Los autores, plantean un desafío a la mente del lector con el cuestionamiento *¿quién es un líder?* A través de este detonante, abrazan la importancia que tienen para las organizaciones el estudio y desarrollo de habilidades del liderazgo, utilizando algunas de las múltiples teorías que aportan elementos significativos para mejorar en la vida personal y profesional. Se deja ver que no existe una definición universal de liderazgo debido a la complejidad que como sujetos dinámicos nos caracteriza. Sin embargo, definen el liderazgo como “...el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier & Anchua, 2011, p. 6), abordado desde el paradigma de la teoría de liderazgo integrador. En un segundo momento, recalcan una serie de sugerencias que el líder puede adoptar en beneficio de su relación con los seguidores apuntando hacia un liderazgo efectivo, de comunicación fluida y de trabajo colaborativo con equipos autodirigidos. Finalmente, en una tercera parte, Lussier y Anchua (2011) concluyen con el análisis de la diversidad de teorías y estilos de

liderazgo para las instituciones y organizaciones; también describen las habilidades, cualidades y comportamientos que cada uno de los diferentes liderazgos destacan, entre ellos, acciones de carisma, de transformación, de transacción o estratégicas, necesarias para valorar y alentar a las organizaciones donde existe una diversidad en términos de personas, profesiones y trabajos. Asimismo, nos muestran el rol de un liderazgo estratégico dentro de la administración, donde sugieren llevar a cabo procesos de cambio, valorando un enfoque centrado en las personas y en las tareas para lograr el éxito en las organizaciones. Los autores hacen hincapié en diferenciar los tipos de valores culturales que prevalecen y el tipo de liderazgo que existe, clasificando con ello el tipo de cultura organizacional respaldado por la ética y la diversidad.

Liderazgo individual. Teoría y práctica del liderazgo

En el nivel individual de análisis, la teoría de liderazgo se enfoca en el líder y la relación con cada uno de sus seguidores, llamado también proceso diádico, porque para los autores el liderazgo no puede comprenderse sin haber examina-

* Leticia Arias Gómez docente de la Universidad Autónoma del Carmen.

Rosa del Carmen Arce Navarro y Rigoberto Zepeda Loera, docentes de la Universidad Autónoma de Nayariit.

do, cómo un líder y un seguidor, con el paso del tiempo, se influyen entre sí. En este sentido se establece un vínculo complejo dimensionado por tareas, relaciones y contextos multifactoriales que han de articularse en un líder y sus seguidores.

Para Lussier y Anchua (2011) existen cuatro valiosas clasificaciones de la teoría de liderazgo:

Tabla 1

Paradigmas de las teorías de Liderazgo

Paradigma de la teoría de los rasgos del liderazgo	Paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo	Paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia	El paradigma de la teoría del liderazgo integrador
Explican a través de las características distintivas la eficacia del liderazgo.	Explican los estilos distintivos utilizados por líderes efectivos o definen la naturaleza de su trabajo.	Explican el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación.	Intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre líder y los seguidores.

Fuente: Lussier y Anchua (2011 p. 15-18).

Como puede observarse en la Tabla 1, la teoría de liderazgo integrador fusiona y redimensiona los avances de los otros tres paradigmas, de tal manera que los líderes efectivos influyen en el comportamiento de sus seguidores. Las teorías indican conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y exploran por qué el mismo comportamiento del líder puede tener diferente efecto en los seguidores de acuerdo con una situación específica.

El estudio de los rasgos del liderazgo y ética permite formar y clasificar rasgos y dimensiones de la personalidad para ser un líder efectivo, así como el vínculo que guarda con la teoría de la motivación de logro y el perfil de la motivación del líder. Lussier y Anchua (2011), identifican las similitudes y diferencias entre la teoría X y la teoría Y, el efecto Pigmalión y el concepto de sí mismo desde la necesidad de logro, de poder y de afiliación. Esta mezcla de rasgos y necesidades determinan la actitud de liderazgo en los individuos, de forma que no existe una necesidad separada,

es un conjunto de características que llevas a actuar con un liderazgo integrador, movilizándolo lo que se posee y con ello influir positiva o negativamente en los seguidores y su desempeño.

Liderazgo de equipo

En este apartado, los autores sugieren, considerar las habilidades de comunicación, el coaching y el manejo del conflicto, considerando la importancia que esto tiene para favorecer desde los mensajes, las relaciones tanto entre el líder y los seguidores, así como un liderazgo que beneficie la integración de los equipos para potenciar su tránsito a equipos autodirigidos. En este sentido, se considera relevante otorgar importancia a la comunicación clara y abierta a las expectativas, tanto oral como escrita, cuidar el lenguaje verbal y no verbal, por el cual los autores Lussier y Anchua (2011) sugieren, primeramente establecer los objetivos y revisar la comprensión que cada uno de los receptores tenga de ellos, de tal forma que se pueda obtener el compromiso y seguimiento de

los mismos. Además, se requiere atender los mensajes de realimentación y conocer las razones que aportan los seguidores, en caso de que no funcionen. Para ello, los líderes deben medir los objetivos; si es necesario, realizar realimentación motivacional para mejorar el desempeño. Desde la perspectiva que se menciona, el coaching será la herramienta que conlleve a fortalecer las cualidades y habilidades de liderazgo en los líderes, por lo cual se puede lograr mejorar un desempeño eficaz. El *coaching* está enfocado a que las personas den lo mejor de sí mismos, por lo tanto, incide en luchar por una organización con el fin de que cada uno de los integrantes y equipos contribuyan a definir estructuras y mantener a la institución en marcha.

Lussier y Anchua (2011) consideran que un equipo es un grupo, pero un grupo no siempre es un equipo y gran parte del éxito para la construcción de equipos se logra por la relación diádica o variación del comportamiento del líder respecto al seguidor de que se trate, ese intercambio genera una

mutua dependencia, respaldo y lealtad. Por lo tanto, el líder debe desprenderse de poder y asignarles a los equipos, responsabilidades con gestión de autoridad. Entonces, un equipo trasciende a la categoría de autodirigido por la unidad de los individuos interdependientes, con habilidades que se complementan, comprometidos con un propósito y metas en común, de las que se responsabilizan.

Liderazgo organizacional

Desde el punto de vista del significado personal, el líder proporciona un sentido de propósito para la vida de las personas, el cual influye en su comportamiento y con ello empodera una visión en los seguidores. Por ello es que Lussier y Anchua (2011) brindan teorías y estilos de liderazgo que se identifican en toda organización y permiten analizar cada una de sus acciones que generan e inspiran en sus seguidores, para dar la motivación y el logro personal, grupal y de organización.

Tabla 2

Elementos y tipos de liderazgo

Líder carismático personalizado	Líder transaccional	Líder carismático	Líder carismático socializador	Líder transformador
Su intención es ganar poder, manipular y controlar a los seguidores y con ello busca la glorificación personal.	Su relación es transitoria promueven la estabilidad, buscan satisfacer las necesidades de los seguidores como recompensa por concluir una transacción determinada.	Articulan una visión seductora de futuro, influyen en sus seguidores para trascender el interés personal en beneficio de la sociedad.	Orientados al poder compartido. Buscan decisiones en los seguidores para alcanzar la visión y la misión de la organización, promoviéndolos.	Inspiran a los seguidores a ir más allá de su interés personal por el bien de la organización. Liderazgo duradero, diseñado e implementado para cambios significativos recíprocos, por un bien común.

Fuente: Lussier y Anchua (2011, p 335-354).

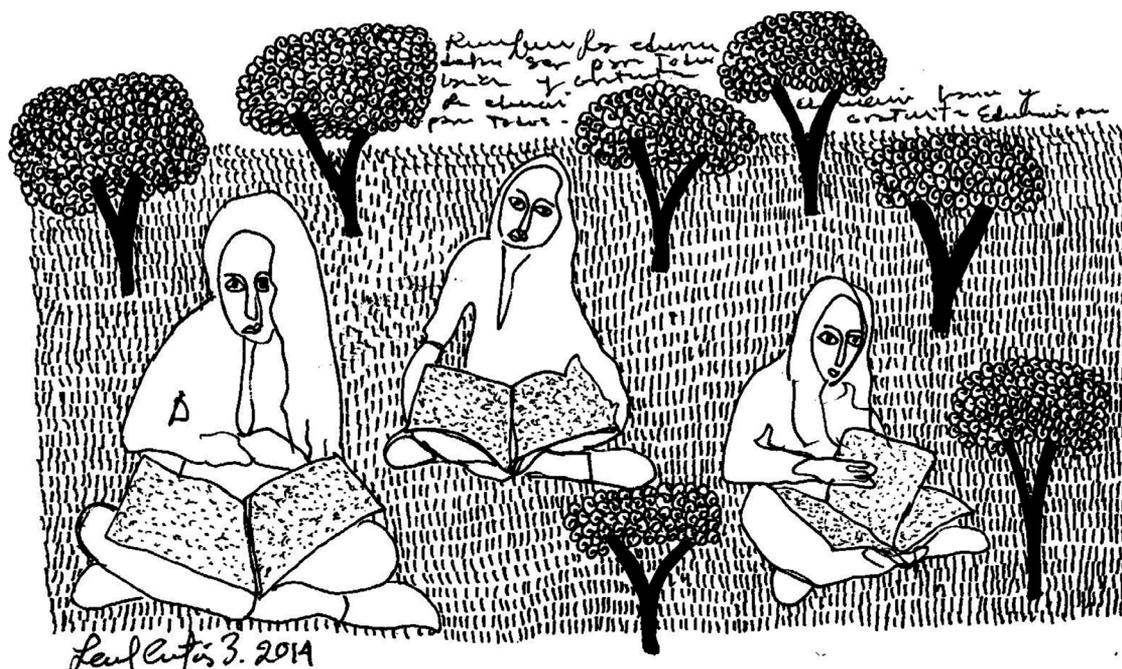
En la tabla anterior, se muestran los diferentes tipos de liderazgo encaminados a favorecer la integración de las personas con la tarea punto esencial de atención, es la relación que tienen los líderes con sus seguidores, en donde pueden existir relaciones duraderas o transitorias y permitir la transformación de los seguidores o su sometimiento. En este sentido, el significado personal que posee un líder permitirá fortalecer el liderazgo que transmite, pues marca el propósito de vida que se tenga contemplado con la disposición de actuar tanto para él como para los otros, o para la institución misma.

Por otro lado, se aborda el liderazgo ante una cultura diversa,

donde se favorece la inclusión de todos en una organización, adaptándose a las unidades tanto internas como externas de la Institución. Por ello, es que Lussier y Anchua (2011) mencionan algunos tipos de cultura, que responden con rapidez o de manera proactiva a las tendencias en seguimiento, con un alto o bajo desempeño. En este sentido, en una cultura de alto desempeño se enmarca bajo características en la cual los valores se comparten, se orienta a resultados, enfatiza el desempeño además, fortalece de manera simbólica sus logros generando un sentido de identidad y pertenencia. Mientras que la cultura de bajo desempeño no muestra ningún sentido de identificación cercano a la visión,

misión y estrategia de organización, si muestra características de pensamiento cerrado, resistencia al cambio sin prácticas de promoción alguna.

En razón de lo anterior y siguiendo a Lussier y Anchua (2011), aluden a un liderazgo estratégico en los procesos de administración estratégica, liderazgo que fortalece la misión y visión de las organizaciones, cumplen metas y estrategias corporativas para minimizar resistencias al cambio ante situaciones de crisis y de diversidad. El rol de liderazgo en organizaciones que aprenden, representa un cambio de paradigma en el cual la estructura vertical es abandonada por una horizontal, que alienta la innovación y la crea-



tividad; además, favorece formas de pensar, crear, aprender y solucionar problemas a nivel de cada organización.

Conclusiones

En esencia, el contenido de este trabajo es el análisis en torno a los diversos tipos de liderazgo sustentados en cuatro principales paradigmas que se han desarrollado con el paso del tiempo. Se valora el perfil de personalidad que repercute con las actitudes, comportamiento y motivación para que cada uno de los líderes influya en el éxito de las relaciones entre los seguidores y en el logro de las acciones. El cumplimiento de esta comunicación efectiva, lo hace un coaching con el que se retribuye a los seguidores de realimentación emocional, por medio de elogios y reconocimientos a sus desempeños sin distinción de personas, logrando reorientar su labor en beneficio del objetivo institucional. Es importante reconocer la trascendencia de aplicar la evaluación estratégica en las organizaciones con un liderazgo que prevea crisis y estabilidad a

ciones equidistantes entre las relaciones y las tareas que se tienen dentro de la organización, su desempeño conlleva compromisos compartidos con sus integrantes y en conjunto logran el éxito en el tránsito hacia una organización que aprende.

La lectura realizada aporta elementos significativos aplicables multidisciplinariamente; sin embargo, su desarrollo en el campo educativo reviste singular importancia si se tiene la intención de generar o consolidar comunidades de aprendizaje que fortalezcan y propicien el análisis, la discusión, las propuestas y soluciones para el desarrollo integral de la institución y de la sociedad en general. Esta acción requiere del ejercicio documentado del liderazgo que brinde alternativas de solución a los problemas y con ello ayudar o fortalecer a cada integrante de las comunidades de aprendizaje de las instituciones educativas. Por ello se considera que el texto analizado es una herramienta didáctica valiosa y pertinente especialmente el apartado en el que se especifican las

estrategias para la consolidación de equipos autodirigidos, mismas que se pueden proyectar en los grupos de trabajo académico, particularmente en los cuerpos académicos que sustentan las acciones de los programas educativos de las instituciones de educación superior.

Referencia

- Lussier R., Achua C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Ríos, O. (2010). Reseña de "Aprendizaje Dialógico en la Sociedad de la Información" de Adriana Aubert, Ainhoa Flecha, Carme García, Ramón Flecha, Sandra Racionero. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 24(1) 146-148. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419180013>
- Rodríguez, J. (2012). Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado. *Tendencias Pedagógicas*. 19. Recuperado de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_06.pdf