

La teoría diádica del liderazgo: una reflexión de su significado

AUTOR(A): Noé Chávez Hernández

En esta aportación, se tiene el propósito de hacer una breve reflexión sobre las etapas de desarrollo de la "relación entre líder y seguidores". Lussier & Achua, – (en su libro *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2011)–, denominan a esta dependencia persona–persona como *Teoría Diádica*.

Los autores, claramente explican el significado de esta teoría: "Enfoque del liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían su comportamiento con los distintos seguidores" (p.240). Lo anterior clarifica que, el líder tiene diferentes formas de vincularse con cada uno de los colaboradores (*seguidores*) que comparten un fin común en una unidad de trabajo.

A continuación, se hace una reflexión que invita al lector a situarse en alguno de los escenarios que ubique de su vida laboral. E iniciar un razonamiento acerca de la necesidad de alinear o mejorar las relaciones que tiene con sus seguidores y/o sus superiores.

El enfoque diádico

La clave de toda relación es mantener abierto los espacios de comunicación y diálogo a fin de conocer las expectativas y necesidades de quienes mantienen una interconexión con el propósito de alcanzar un objetivo en común. El caso de la relación entre un líder y su seguidor, no es la excepción, requieren mantener una estrecha interrelación para que, ambas partes, puedan influir mutuamente, y obtener así, una satisfacción pertinente en los propósitos que los vincule.

Un líder emplea un proceso para difundir sus ideas en sus seguidores, quienes podrán aceptarlas, siempre y cuando se sientan, tanto apoyados, como motivados para darles seguimiento. Esto significa que, esta relación plantea una dependencia entre líder y seguidor; ambos, comparten propósitos y motivaciones para alcanzar las metas.

La dualidad es una condicionante para que el proceso de liderazgo se realice de manera eficiente. El líder no existe sin seguidores y viceversa, ya que mutuamente se influyen. Dada esta importante conexión, es necesario sensibilizar sobre la imperante necesidad de saber armonizar estas relaciones, para lograr el éxito a nivel individual, grupal y organizacional.

Etapas de la Teoría Diádica

Se distinguen cuatro etapas de desarrollo, a saber:

1. Teoría de vínculo diádico vertical (VDV), misma que enfatiza acerca de la concepción relacional entre líder y seguidor.
2. Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM), en el que se establece la calidad del trato entre un líder y cada uno de sus seguidores.

3. Formación de equipo, plantea una perspectiva de relación entre líder y equipo.
4. Teoría de sistemas y redes, en el que se deja ver la importancia de los vínculos entre niveles y estructuras.

El proceso dual entre líder y seguidor, se ve influido por una serie de factores que determinan el grado de aceptación e identificación que tienen a nivel individual ambos actores. Entre ellos, se involucran: habilidades, capacidades, influencia, actitudes, comportamientos, motivación, etc.

La valía personal, es el respaldo obtenido a las acciones y expectativas que el líder comparte con el seguidor. Gracias a que se tiene afinidad con sus propósitos, comportamientos y actitudes, el líder "selecciona" a sus seguidores que podrán garantizar éxito en las tareas, y es a ellos a quienes se les da una mejor atención y motivación.

Por su parte, el seguidor, asume un papel destacado en la contribución del logro de metas en una unidad de trabajo. Un seguidor califica las capacidades y actitudes del líder, para determinar el grado de compatibilidad a desempeñar dentro del desarrollo de las actividades.

Pero también, el líder establece el apoyo que recibirá el seguidor, dependiendo del grado de afinidad, calificación de habilidades y actitudes asertivas demostradas, tanto en el lugar de trabajo, como en las relaciones interpersonales.

Las etapas del enfoque diádico, aportan una visión importante acerca de las interrelaciones entre líder y seguidor. El desarrollo de este proceso dual, va de lo individual hasta más allá de sus fronteras estructurales, pasando por la interacción grupal. A continuación, se reflexiona de cada etapa lo siguiente:

a) *Teoría del vínculo diádico vertical (VDV)* .

Los sentimientos y comportamientos, tanto del líder como del seguidor, determinan el vínculo selectivo para ser aceptados o no. Esta elección, es lo que define el enfoque del poder y tipo de influencia que el líder ejercerá sobre el individuo; esto es, o se agrega al grupo incluido o al excluido. Como puede analizarse, quienes se encuentren en el primer grupo, recibe mejores oportunidades de desarrollo, trato, e influencia positiva por parte del líder. Y en correspondencia, el seguidor manifiesta mayor lealtad y compromiso, por sentirse activamente involucrado en las decisiones de trabajo. Los miembros que se encuentren en el grupo excluido, viven un escenario contrario al anterior.

En este sentido, el líder tiene la capacidad de dinamizar a sus seguidores hacia un propósito determinado, siempre y cuando exista aceptación, colaboración y participación de ellos.

b) *Teoría del intercambio entre líder y miembro (ILM)* .

Esta teoría deja ver, que la diada desarrolla una relación única surgida de la interrelación individual entre líder y seguidor. Esta calidad de vínculo, se define por el afecto, lealtad, contribución al trabajo y el respeto a sus capacidades de desenvolvimiento.

Las limitaciones de recursos del líder son las causas que provocan la variación de calidad del trato a sus seguidores. De esta manera, la satisfacción con el líder, la confianza en el líder y la percepción de justicia por parte de los seguidores, se define con base a la alta o baja calidad de intercambio.

En este sentido, quienes tienen alta calidad de vinculación, son propensos a tener un mejor desempeño, luego de que el líder les: 1) proporciona más recursos; 2) da más confianza; 3) comparte mayor información; 4) asigna tareas desafiantes e interesantes. Por esta razón, los seguidores demuestran mayor lealtad, compromiso e involucramiento para realizar actividades extraordinarias.

Pero, por otra parte, quienes no logran tener éxito o congraciamiento en el proceso de identificación, negociación y autopromoción (etapa 1 del ILM), tienden a establecer una baja calidad de vinculación y, por ende, caen en los escenarios de los grupos excluidos (teoría VDV). Por lo que manifiestan mayor rotación y una valoración baja, tanto en su desempeño, como en la percepción del clima organizacional.

Una limitación de la teoría ILM, es el etiquetado predefinido en las primeras relaciones entre el líder y seguidor. El efecto Pigmalión (es decir la influencia de un individuo sobre otro, ya sea de manera positiva o negativa), manifiesta puntos importantes en el rendimiento.

Si es positivo se refleja en una relación cordial, con perspectivas positivas de superación; pero, si es negativo, repercute perjudicialmente. Es por ello que, puede afectar la ética laboral que conlleva a una menor participación, satisfacción, productividad y expectativas.

c) Formación de equipos.

Esta etapa de desarrollo del enfoque diádico, se fundamenta de los equipos como unidades básicas para poder tomar decisiones, enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades. Por lo que la relación influye según sea la dinámica de grupo.

El ejercicio del liderazgo se orienta a motivar a los individuos del grupo, se logren los objetivos comunes, se formen relaciones y manejen los conflictos emergentes. Si las relaciones de trabajo las convierte de alta calidad, se habrá consolidado la capacidad armónica de obtener mejor desempeño, cohesión, cooperación y trabajo en equipo. Esto es, se desarrollaría el capital social.

Desarrollar el capital social como opción de crecimiento de los equipos, permite sustentar valores, equidad e igualdad. De ahí que el papel del líder, asume la responsabilidad de fortalecer las relaciones interpersonales, el compromiso compartido y la confianza para un mejor desempeño de actividades tanto con los grupos internos como los externos.

d) Sistemas y redes.

Bajo esta tónica, se origina la cuarta etapa de desarrollo del enfoque diádico. Es decir, el capital social promueve la necesidad de establecer redes de vinculación no solo con los seguidores, sino también con otros grupos de interés con los que tienen un nexo de comunicación (llámense clientes, proveedores, instituciones, etc.). El líder está en la necesidad de crear redes sociales capaces de empoderar a cada miembro involucrado para actuar en las relaciones necesarias para alcanzar las metas o propósitos de interacción.

En esta etapa de desarrollo diádico, los vínculos de intercambio entre el líder y el seguidor deben ser a nivel individual, grupal y organizacional, con lo que, en su conjunto, conllevan a una mejor comunicación, intercambio, integración y clima de trabajo. De ahí la necesidad imperativa de inclinarse a la alineación de los grupos incluidos, donde se podrán obtener mayor conocimiento, oportunidades e información para sus transacciones dentro y fuera de la organización.

Conclusiones

Con este análisis, se concluye que el liderazgo requiere el desarrollo de habilidades que permitan robustecer las capacidades de comunicación interpersonal, con las cuales, pueda influir en sus seguidores en un ambiente caracterizado por la afinidad y efectividad en la interrelación.

Lo anterior surge del principio de este enfoque diádico en el que se basa el sustento de vinculación. Esto es que, los seguidores que tienen mejor afinidad con el líder y viceversa, se encuentran en los grupos incluidos y tienen una mayor calidad de intercambio. Gracias a estas condicionantes, se tienen resultados favorables en el rendimiento y desempeño para alcanzar objetivos.

La participación de los seguidores y miembros de grupo, es uno de los núcleos del liderazgo, que deben atenderse desde el enfoque de una mejor calidad de relación. Si se parte de ello, en consecuencia, se podrán desarrollar más allá de los intercambios dentro de las unidades de trabajo, es decir, se tendrá acceso a componentes externos con los que, vinculándose, podrán generar mayores posibilidades de éxito y aprovechamiento de oportunidades.

Es así, como se concluye que este enfoque diádico, permite que el líder y seguidor formen una interacción asertiva, para lograr los objetivos preestablecidos, pero, además, para formar redes de colaboración, que, en su conjunto, se caractericen por un alto desempeño, compromiso y motivación.

Extractado de: De gerencia.com (<http://www.degerencia.com/articulo/la-teoria-diadica-del-liderazgo>)