



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013 /2014

UN ANÁLISIS DEL FENÓMENO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA.
(AN ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF BUSINESS LEADERSHIP)

Realizado por el alumno D^a. Sara Fernández Iglesias

Tutelado por la Profesora D^a. María Felisa Muñoz Doyague

León, 8 de septiembre de 2014

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE	2
1. RESUMEN	6
ABSTRACT	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. OBJETO	9
4. METODOLOGÍA.....	9
5. CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	10
5.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	10
5.2. FUNCIONES DEL LIDERAZGO	14
5.3. DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN.....	17
5.4. ¿SE PUEDE ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO?.....	19
5.5. LIDERAZGO Y PODER.....	21
6. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO.....	24
6.1. TEORÍA DE LOS RASGOS.....	25
6.2. TEORÍAS CONDUCTUALES.....	28
6.2.1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.....	29
6.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan.....	30
6.2.3. La rejilla gerencial.....	31
6.2.4. Estudios en Escandinavia.....	32
6.2.5. Los roles de los administradores de Henry Mintzberg.....	33
6.3. TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA.....	34
6.3.1. Método de Fiedler.....	34
6.3.2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	36
6.3.3. Teoría del intercambio de líder y miembros.....	41
6.3.4. Teoría del camino a la meta.....	42
6.3.5. Modelo de participación del líder.....	42
6.4. TEORÍAS EMERGENTES SOBRE LIDERAZGO.....	46
6.4.1. Liderazgo carismático.....	48
6.4.2. Liderazgo visionario.....	54
6.4.3. Líder orientado al logro o superlíder.....	55
6.4.4. Liderazgo auténtico.....	55

6.4.5.	Diferenciación entre liderazgo auténtico y liderazgo carismático y ético.	64
7.	HABILIDADES DIRECTIVAS PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO.....	67
7.1.	DEFINICIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS.....	67
7.2.	IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	70
7.3.	CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	71
8.	LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	72
8.1.	CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	73
8.2.	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS EMOCIONALES	78
8.3.	ESTILOS DE LIDERAZGO Y HABILIDADES EMOCIONALES.....	82
8.4.	ASPECTOS CLAVE DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL.....	86
8.5.	MODELO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO DE RICHARD BOYATZIS.....	88
8.6.	INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS GRUPOS.....	90
9.	CONCLUSIONES	92
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	93

ÍNDICE FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS	PÁGINA
Cuadro 5.1 Definiciones de liderazgo.	12
Cuadro 5.2 Funciones del liderazgo	15
Cuadro 5.3 Diferencias entre directivo y líder	18
Cuadro 5.4 Diferencias entre poder y liderazgo.	22
Cuadro 5.5 Tipos de poder	23-24
Cuadro 6.1 Características del Modelo de influencia de los Cinco Grandes	28
Cuadro 6.2 Resultados del modelo conductual de los estudios sobre el liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio	29
Cuadro 6.3 Estilos de dirección	43
Cuadro 6.4 Resumen teorías clásicas de liderazgo	45
Cuadro 6.5 Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional	47

Cuadro 6.6 Habilidades de los líderes carismáticos	49
Cuadro 6.7 Características de la personalidad de los líderes carismáticos	52
Cuadro 6.8 Características éticas y poco éticas de los líderes carismáticos	53
Cuadro 6.9 Pilares de la autenticidad	56
Cuadro 6.10 Definiciones de liderazgo auténtico	57-58
Cuadro 6.11 Modelo de cuatro componentes del liderazgo autentico	60
Cuadro 6.12 Efectos del liderazgo auténtico	62
Cuadro 6.13 Comparativa entre liderazgo auténtico y liderazgo carismático	65
Cuadro 6.14 Comparativa entre liderazgo auténtico y liderazgo ético	66
Cuadro 7.1 Definiciones de habilidades directivas	67
Cuadro 7.2 Características principales de las habilidades directivas	68
Cuadro 8.1 Definición de Inteligencia Emocional.	73
Cuadro 8.2 Estudios sobre la repercusión de la IE	75-77
Cuadro 8.3 Diferenciación entre Inteligencia emocional y competencia	78
Cuadro 8.4 Catalogo de competencias emocionales según Goleman y Gardner	79
Cuadro 8.5 Competencias de la Inteligencia emocional	81
Cuadro 8.6 Modalidades de liderazgo según Goleman (1999)	83-85
Cuadro 8.7 Características de las redes de comunicación según su tipología	87
ÍNDICE DE FIGURAS	PÁGINA
Figura 5.1 Área del liderazgo.	14
Figura 5.2 Factores que afectan a la elección del estilo de liderazgo	20
Figura 5.3 Factores limitantes para escoger un estilo de liderazgo	20

Figura 6.1 Modelo integrado sobre el efecto de los rasgos y el comportamiento sobre la efectividad del liderazgo	25
Figura 6.2 Modelo de los cinco factores de la personalidad de Costa y McCrae	27
Figura 6.3 Modelo de la Rejilla gerencial de Blake y Mouton	32
Figura 6.4 Modelo de Fiedler	35
Figura 6.5 Teoría del Liderazgo Situacional II	40
Figura 6.6 Teoría del intercambio líder – miembro.	41
Figura 6.7 Modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom -Jago	44
Figura 6.8 Proceso de influencia del liderazgo carismático según Shamir et al. (1993)	50
Figura 6.9 Proceso de influencia del liderazgo carismático Conger y Kanungo (1998)	51
Figura 6.8 Proceso de desarrollo del carisma	52
Figura 6.9 Modelo sobre los efectos del liderazgo auténtico	63
Figura 7.1 Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer (1993)	69
Figura 8.1 Modelo de aprendizaje autodirigido de Richard Boyatzis	89
Figura 8.2 Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa	90

1. RESUMEN

En este trabajo se revisa la importancia del liderazgo efectivo y su efecto sobre las organizaciones.

Se describen las posiciones fundamentales que los diferentes autores tienen sobre el concepto de liderazgo y se resumen las principales diferencias entre las mismas pues la complejidad para acotar una definición unánime sobre el mismo es donde radican las primordiales causas de desacuerdos. La revisión de la literatura sobre liderazgo muestra que sigue despertando el interés académico por la comprensión de los fenómenos de liderazgo específicos y que, si bien se han llevado a cabo progresos, sigue considerándose un tema que precisa de mayor desarrollo e investigación.

Este trabajo, por tanto, trata de aportar una visión general detectando las carencias existentes en esta materia y recogiendo las oportunidades que este campo ofrece a los investigadores en materia de desarrollo organizacional.

Palabras clave: liderazgo, teoría liderazgo, liderazgo efectivo, desempeño organizacional, carisma, autenticidad, inteligencia emocional.

ABSTRACT

This paper reviews the importance of effective leadership and its effect on organizations.

It outlines the different viewpoints writers have about the concept of leadership and sums up the main differences between them. The difficulty of defining them all under one heading is where lies the root cause of disagreements.

The literature reviewed shows us that the subject of leadership continues to muster academic interest and despite important progress having been made, is still considered an issue that requires further research and development.

This paper therefore seeks to provide an overview detecting existing shortcomings in this area and gathering the opportunities that this field offers to scholars and researchers in the field of organizational development.

Key words: Leadership, leadership theory, effective leadership, organizational performance, charisma, authenticity, emotional intelligence.

2. INTRODUCCIÓN

Los líderes, a través de la toma de decisiones, las estrategias que definen y su influencia sobre el equipo, son un elemento de mucho poder a la hora de determinar el destino de las organizaciones. (Kaiser, Hogan y Craig, 2008). Este hecho ha dado lugar a la proliferación de numerosa literatura e investigación en relación a este campo en la última década. (Dinh, Lord, Garnder, Meuser, Liden y Hu, 2014); según estos autores, el número de artículos de investigación publicados entre 2000 y 2012, en las más prestigiosas revistas especializadas en esta materia, supera los 750.

La sociedad actual se encuentra en un proceso de transformación continua, una sociedad globalizada afectada por un contexto de graves crisis económicas, los despidos masivos, las reestructuraciones organizacionales, grandes avances tecnológicos, etc., A la vez, se trata de una sociedad en la que se ha producido un gran progreso en la implantación de derechos fundamentales y en el desarrollo de libertades que se han trasladado al ámbito laboral, con individuos que demandan más participación en la toma de decisiones de aquellas cuestiones que les afectan. Otra característica de la sociedad actual es la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación; esto marca una gran diferencia con la forma de trabajo tradicional, ya que la información se ha descentralizado y es más accesible.

En consecuencia, las organizaciones se han ido transformando; de prestar atención a los procesos internos productivos, centrados en el trabajo individual y mecanicista característico de mediados del siglo pasado han pasado a ser organizaciones menos jerárquicas en las que la información fluye hasta todos los niveles. Por tanto, el interés por el desarrollo de equipos de trabajo es vital, puesto que los equipos ofrecen un progreso y un rendimiento mayor al que ofrece el trabajo individual (West, 2001).

Para poder llevar a cabo estos cambios en su organización y cultura, las organizaciones deben fijarse en las investigaciones recientes en materia de gestión y desarrollo organizacional. Estas teorías plantean que hay factores fundamentales, como la motivación del equipo, las relaciones interpersonales, un buen entorno laboral, etc., que descansan sobre el desarrollo de equipos de trabajo efectivos, integrados e involucrados con la organización, es decir, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007) y, en este contexto, el liderazgo es un factor crucial. (Palomo, 2013).

Los miles de artículos escritos en relación al liderazgo y la falta de acuerdo o la imposibilidad de alcanzar una definición de liderazgo unánime e ideal demuestran la importancia, el interés y la complejidad de esta materia. (Bass, 2008; George, Sims, Mclean y Mayer, 2007).

En la revisión de las teorías contemporáneas, se destacan estilos de liderazgo que dan respuesta a las nuevas necesidades organizacionales como la innovación, la diversidad cultural, la gestión del conocimiento, la adaptación a entornos flexibles e inciertos y la crisis de valores que acompaña a la crisis económica. En concreto Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares (2011) mencionan cómo, a raíz de las características de la sociedad moderna (la globalización, las nuevas tecnologías, los cambios económicos y sociales mencionados), se han desarrollado numerosas modalidades de liderazgo y, citando a Burke y Cooper (2006), concluyen que en consecuencia el interés por el estudio del liderazgo ha resurgido.

Para hacer frente a estos retos, los líderes de hoy en día necesitan formarse y renovar continuamente su capacitación en habilidades directivas y técnicas. La revisión de la literatura en esta materia sugiere que el desarrollo de competencias y habilidades directivas es la base para desarrollar un liderazgo efectivo y este a su vez ejerce un papel estratégico en la creación de valor organizacional. (Whetten y Cameron, 2011). Como resultado, la formación en estas habilidades y competencias es una demanda que no para de crecer. (Puga y Martínez, 2008).

En relación a las habilidades directivas necesarias, este trabajo se centra en las habilidades sociales y más concretamente en la Inteligencia Emocional; desde sus orígenes en la década de los noventa del siglo veinte, el número de investigaciones relativas al concepto Inteligencia Emocional ha experimentado un notable crecimiento ya que estos aspectos emocionales ejercen una gran influencia sobre los equipos (Boyatzis, Goleman y McKee, 2002; Goleman y Cherniss, 2005; West, 2004)

Por todo ello, se considera que el estudio del liderazgo es un tema relevante sin lugar a dudas, puesto que, si fuese posible, a raíz de una investigación científica rigurosa, seleccionar aquellos individuos con capacidad de desarrollar un liderazgo efectivo, capaces de ofrecer un rendimiento financiero superior a la empresa, supondría una ventaja competitiva muy importante para el sector empresarial.

3. OBJETO

A través de este trabajo se pretende analizar y ordenar la amplia bibliografía existente sobre el tema del liderazgo con el fin de entender la importancia del mismo como factor clave en la creación de ventajas competitivas que facilite a las empresas pasar de tener buenos resultados a tener unos resultados extraordinarios, definir el impacto real del liderazgo y su reflejo en la productividad y la eficacia.

De igual modo, se trata de dotar al lector de una visión general que permita analizar y hacer patente las múltiples opciones y la diversidad de fines detrás de cada teoría en materia de liderazgo lo que convierte este fenómeno en una herramienta muy potente para la gestión de organizaciones de forma eficaz.

Por el marcado carácter social de las teorías contemporáneas en materia de liderazgo, este trabajo revisa asimismo literatura en relación a la inteligencia emocional como habilidad imprescindible para desarrollar un liderazgo eficaz en el contexto organizacional; el objetivo de esta parte del trabajo es analizar el concepto inteligencia emocional y las dimensiones que lo conforman, ser conscientes de la necesidad de formación en esta materia, identificar las diferentes competencias emocionales y comprender el concepto de inteligencia emocional grupal y su relevancia en las organizaciones.

4. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio teórico por lo que el método empleado en la elaboración de este trabajo ha sido el de revisión e investigación bibliográfica.

Partiendo de la elección del tema del liderazgo se han consultado diferentes autores especializados para poder entender los conceptos básicos y la justificación de su importancia en el entorno organizacional. Por tanto, en esta primera parte se acota el concepto de liderazgo, las funciones que desempeña y la diferencia entre liderazgo y dirección.

Con base en esta conceptualización, se presenta a continuación una revisión de los principales modelos teóricos, metodológicos y conceptuales desarrollados durante el último siglo y se ofrece una visión de la evolución de las teorías en materia de liderazgo y su progresiva adaptación a la realidad social en la que se desarrollan. Esta parte repasa las diferentes tendencias que han ido surgiendo, desde las teorías de mediados del siglo

pasado centradas en las características innatas del individuo o el dominio de ciertas habilidades personales hasta las teorías emergentes que defienden que es la correcta combinación de comportamiento y rasgos lo que explica la eficacia del buen liderazgo. Se aporta una comparativa entre el liderazgo transaccional y el transformacional y una comparativa entre el liderazgo auténtico y el carismático

En esta clasificación se distinguen un primer grupo de modelos clásicos basados en el intercambio entre el líder y su equipo y un segundo grupo de modelos elaborados desde la perspectiva transformacional.

La tercera parte del trabajo afronta el tema de las habilidades directivas. Una vez determinado su concepto, su importancia en el desempeño del líder y su equipo, y su repercusión sobre el rendimiento de la organización, se enumeran aquellas habilidades que el líder debe desarrollar para ejercer un liderazgo efectivo.

Una vez analizadas las teorías emergentes en materia de liderazgo, este trabajo concluye focalizándose en las habilidades emocionales al ser consideradas una faceta de especial relevancia para el desarrollo del liderazgo actualmente; partiendo de un análisis del término inteligencia emocional; se ofrece un enfoque descriptivo del término Inteligencia Emocional y se presentan los principales modelos existentes en la actualidad para su medición; se justifica su carácter complementario al del coeficiente intelectual y a continuación se despliegan una serie de estudios que tratan de demostrar la influencia de la Inteligencia Emocional sobre el liderazgo y por ende la relación causal entre Inteligencia Emocional y el rendimiento de los equipos. Se recogen las principales competencias emocionales esenciales para el líder en opinión de los expertos en esta materia y los diferentes estilos de liderazgo relacionados con la misma para finalizar mostrando diferentes enfoques de implantación de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral.

5. CONCEPTO DE LIDERAZGO.

5.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

Según el Oxford Dictionary of English (2010), liderazgo es la acción de liderar un grupo de personas o una organización o la habilidad de hacer esto. Por otro lado, define líder como la persona que dirige un grupo, organización o país.

A su vez, el Diccionario de la Real Academia Española (2001), en adelante DRAE, define liderazgo como la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito; completa la definición enlazándola con la palabra liderato: la condición de líder. En este sentido, líder es definido como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

El concepto de líder no debe ligarse de forma exclusiva a la figura de un gran empresario o un militar; cualquier individuo que influye en el comportamiento de dos personas hasta alcanzar sus objetivos es un líder. Liderazgo, por tanto, es un concepto ligado a los grupos, puesto que en todo grupo humano surge este fenómeno.

Las organizaciones son grupos de personas que tienen que interactuar entre sí para el logro de unos objetivos. El líder puede ser designado por un representante de la organización con un puesto superior en la jerarquía (liderazgo formal); el que una organización confiera autoridad formal ¹a sus directores, no es garantía de que estos sepan ejercer el liderazgo; el liderazgo puede surgir por elección del grupo para llenar vacíos (liderazgo informal, no tiene conferida autoridad formal por la organización); en caso de no haber sido designado un líder, puede surgir el liderazgo en aquel individuo con más influencia.

En el entorno empresarial el liderazgo es determinante en el desempeño y la satisfacción de los equipos, permitiendo de este modo a las organizaciones convertir los objetivos teóricos en realidades, es decir, permite alcanzar las metas propuestas. (Fiedler, 1964)

Durante el último siglo, los investigadores han realizado miles de estudios tratando de determinar los rasgos, características, personalidad o comportamiento definitivos de los grandes líderes; ninguno de estos estudios ha determinado de manera definitiva un perfil del líder ideal. (George et al., 2007). A pesar de que el liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados, tras décadas de investigaciones no existe una definición de liderazgo única ni se ha alcanzado un acuerdo unánime o generalizado en relación a este término. Bass (2008) y Palomo (2013) mencionan los resultados de la investigación llevada a cabo por Stodgill (1974) quien, tras una revisión de más de 3000

¹ Autoridad formal: "De la autoridad formal procede el status, el cual conduce a varias relaciones interpersonales y de estas procede el acceso a la información. La información, a su vez, capacita al directivo para tomar decisiones y estrategias para su unidad." " Mintzberg (1991: 15). Aquella con la que se dota a alguien para dirigir una parte o toda una organización. Y que debe emanar de alguien de mayor jerarquía. Heifetz, (2002)

publicaciones sobre liderazgo, concluyó que los datos analizados no permitían llegar a una comprensión integrada sobre el liderazgo.

El único punto en común en todas las definiciones de liderazgo es la existencia de seguidores; sin seguidores nadie puede liderar. (Vroom y Jago, (2007). El cuadro 5.1 muestra una serie de definiciones que han hecho diferentes autores en diferentes épocas:

Cuadro 5.1

Definiciones de liderazgo.

AUTOR	DEFINICIÓN
Hemphill y Coons, 1957	El liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.
Mintzberg (1973)	El liderazgo trata explícitamente de guiar y motivar a los empleados
Hollander (1978)	Sucesión de transacciones mutuamente satisfactorias entre líderes y seguidores en un contexto situacional concreto.
Goleman (1999)	Inspira y guía a los individuos o a los grupos
Wagner Y Hollenbeck (2004)	El liderazgo es la fuerza que da energía y dirige a los grupos.
Mosley, Megginson y Pietri (2005)	El proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de metas.
Robbins y Judge (2009)	Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.

Fuente: Elaboración propia.

Las definiciones del cuadro 5.1 indican claramente una evolución en la concepción de lo que es liderazgo. Las definiciones que se realizan durante la primera mitad del siglo veinte identifican el liderazgo como el origen de la organización de procesos. A lo largo de las siguientes décadas del siglo veinte se considera el liderazgo como la habilidad de promover e incitar al equipo en el cumplimiento de metas y en la mejora del

desempeño. Las definiciones más recientes, las correspondientes al siglo veintiuno, conciben el liderazgo en términos de relaciones de influencia y persuasión para el logro de metas, desarrollador de equipos y como elemento clave en momentos de cambio.

Del análisis de las diferentes definiciones se resumen el liderazgo como el potencial para influir y conducir los esfuerzos del equipo hacia la consecución de los objetivos.

Claramente, esta influencia se representa en todos los aspectos del proceso: la fuente de la influencia, los procesos cognitivos de la fuente, la naturaleza de la interacción y el contexto situacional. (Vroom y Jago, 2007).

El líder es aquel individuo que sistemáticamente ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo, sino que es el grupo quien lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Cualquier miembro del grupo puede exhibir un cierto grado de liderazgo en función de la situación. Bass (2008).

Cuando una institución se ve conducida a pasar por un proceso de cambio drástico y profundo, los responsables de conducir a esta organización a la meta deseada son los líderes.

La generalidad de la investigación desarrollada en materia de liderazgo durante las últimas décadas concuerda en que el liderazgo se sostiene siempre sobre tres pilares claves (Avolio, 2007):

- **Líder:** transmite una visión e influye en la conducta de otros hasta alcanzar la meta deseada.
- **Seguidores del líder:** para alcanzar la meta el líder necesita de los individuos, que se verán inspirados por el mismo a modificar su comportamiento y alcanzar así el logro.
- **Contexto:** circunstancias y medios por los cuales líderes y seguidores establecen lazos de unión.

Esta misma reflexión ha sido recogida por varios autores que han desarrollado trabajos en relación al tema del liderazgo: Mosley, Megginson y Pietri (2005); Wagner y Hollenbeck (2004).

Figura 5.1

Área del liderazgo.



Fuente: Adaptado de Wagner y Hollenbeck ,2004.

5.2. FUNCIONES DEL LIDERAZGO

De forma adicional a las definiciones de este fenómeno, se ha estimado oportuno e interesante, presentar una recopilación de las funciones que forman parte del concepto del liderazgo (ver Cuadro 5.2); cabe destacar entre las mismas las siguientes:

- Transmitir su visión sobre los objetivos a alcanzar.
- Asegurarse de que estos objetivos tengan cierto nivel de alineamiento con los intereses de sus colaboradores.
- Los líderes son agentes de cambio.(Bass, 2008)
- Mejorar el clima organizacional y la confianza para mejorar la comunicación entre las partes (Walumbwa, Wu y Orwa (2008), citado por Derue, Nahrgang, Wellman y Humprey (2011))
- Asegurar el logro de acuerdos que atiendan los intereses de las partes. (Bass, 2008; Reicher, Haslam y Hopkins, 2005, citados por Derue et al., 2011)

Cuadro 5.2

Funciones del liderazgo

AUTOR	FUNCIONES DEL LIDERAZGO
Wells (1997)	<p>Sabios: desarrollan la sabiduría a través de la adquisición de conocimientos sobre la historia de la organización y las perspectivas de futuro.</p> <p>Visionarios: empujan a ir más allá de lo que se ha logrado con anterioridad y estimular a otros a participar en la búsqueda de la visión.</p> <p>Magos: coordinar el cambio mediante el equilibrio de las organizaciones de las estructuras, sistemas y procesos.</p> <p>Globales: tender puentes entre culturas y encontrar un terreno común en el trabajo productivo puede ocurrir.</p> <p>Mentores: motivar a otros a avanzar en sus carreras, ayudando a la gente a aprender y trabajar su potencial y encontrar nuevas perspectivas y significado en sus puestos de trabajo.</p> <p>Aliados: crean asociaciones mediante la búsqueda de colaboraciones mutuamente beneficiosas que pueden mejorar el rendimiento.</p> <p>Soberanos: se responsabilizan de las decisiones que toman y la autonomía de los demás con autoridad significativa.</p> <p>Guías: utilizan principios claramente establecidos para dirigir tareas hacia las metas importantes de toda la organización, están orientados a la acción, y están emocionados por el reto de mover las cosas hacia delante.</p> <p>Artesanos: se dedican a la maestría de un oficio y la búsqueda de la excelencia, preocupada por la estética, así como la práctica de proporcionar el valor máximo ingenio cliente por la mejora continua.</p>

<p>Goleman (1999)</p>	<p>Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos.</p> <p>Cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición.</p> <p>Son capaces de guiar el desempeño de los demás.</p> <p>Lideran con el ejemplo.</p>
<p>Wagner, Hollenbeck (2004)</p>	<p>Influencia aprobada por el equipo.</p> <p>Función simbólica.</p> <p>Consideración hacia las necesidades de los empleados.</p> <p>La estructuración del trabajo</p>
<p>Dolan, Martín y Soto (2004)</p>	<p>Comunicación de una visión clara.</p> <p>Articulación de una dirección precisa.</p> <p>Fomentar la comunicación.</p> <p>Inspirar y animar los logros.</p> <p>Dar y recibir feedback.</p> <p>Inspiran respeto.</p> <p>Reconocen y agradecen el trabajo bien hecho.</p>
<p>Mosley, Megginson y Pietri (2005)</p>	<p>Valuación: comprender y hacer comprender los valores de la organización.</p> <p>Previsión: tener claro el futuro que se desea para la organización.</p> <p>Preparación: ayudar a otros a adquirir conocimientos y habilidades.</p> <p>Formación de equipos: formar una coalición de personas que se comprometan con el logro de la visión proyectada a futuro.</p> <p>Promoción de la calidad que rebasa las expectativas de los clientes.</p> <p>Escuchar con empatía: aceptación de los demás aún con sus imperfecciones.</p>
<p>Pérez Uribe (2006)</p>	<p>Importancia vital para alcanzar el éxito en la generación de escenarios armónicos de trabajo en los que desarrollar empresas gestoras del conocimiento</p>

Puchol (2010)	<p>Conseguir en los objetivos del trabajo más cantidad, más calidad, menos coste y más satisfacción externa (clientes) e interna (empleados).</p> <p>El desarrollo de los colaboradores, que implica la gestión de los recursos humanos de la organización.</p> <p>Mantener el grupo cohesionado, es decir coordinar los esfuerzos de todos para la consecución de los objetivos, evitando los conflictos</p>
Palomo (2013)	<p>Anticipar y tener visión de futuro.</p> <p>Adquirir y desarrollar competencias críticas para gestionar los cambios organizacionales.</p> <p>Participar y potenciar el aprendizaje continuo propio y del equipo.</p> <p>Facilitar y estimular el desarrollo del potencial y de las competencias del equipo.</p> <p>Implicar y hacer participar a todo el equipo para que se comprometa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.3. DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

Una vez revisadas algunas de las funciones más importantes que lleva a cabo el líder, conviene diferenciar este papel del que desempeña el directivo.

El análisis de las diferencias entre estos términos no es una novedad. Palomo (2013) menciona un estudio de Zalenick (1977) como el origen del debate y pasa a enumerar una serie de autores que defienden la diferencia entre ambos conceptos, entre otros Pagoni (1992), Bennis y Townsend (1995), DePree (1998), Rost (1998), Kotter (1990), Zalenick (2004), Bennis (2006); por tanto, se considera justificada la inclusión de un punto sobre este aspecto en el presente trabajo.

Los términos dirección y liderazgo se utilizan como sinónimos a menudo; es habitual que se utilicen de manera indiferente tanto por investigadores como por los profesionales (Robbins y Judge, 2009; Bass, 2008).

Tanto el liderazgo como la dirección son esenciales para el éxito organizacional. Cualquier organización eficaz requiere de líderes con visión de futuro, preocupados por inspirar y motivar a su equipo, y de directivos que formulen planes detallados, de su ejecución diaria y su supervisión.

Un directivo tiene que llevar a cabo estas cinco funciones para conseguir los objetivos: planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar. El liderazgo es una parte de esas funciones. El liderazgo, como término general, no está relacionado con la dirección ya que el liderazgo no requiere una posición directiva para emerger; sin embargo, un director efectivo requiere contar con rasgos de líder.

En virtud de su posición, el director ha de transmitir liderazgo a su equipo para que los subordinados sigan sus instrucciones y acepten su orientación.

Cuadro 5.3

Diferencias entre Director y Líder

DIRECTOR	LÍDER
Participa en las actividades del día a día: Mantiene y asigna recursos.	Formula objetivos a largo plazo para reformar el sistema: planea una estrategia y tácticas.
Exhibe comportamiento de supervisión: Actúa para hacer que otros mantengan la conducta de trabajo estándar.	Exhibe comportamiento de líder: Actúa para lograr un cambio en otros de acuerdo a los objetivos a largo plazo.
Administra subsistemas dentro organizaciones.	Innova para toda la organización.
Pregunta cómo y cuándo aplicar el modelo establecido.	Pregunta cuándo se cambia el modelo establecido.
Actúa dentro de la cultura establecida de la organización.	Crea visión y sentido de la organización y se esfuerza por transformar la cultura.
Usa influencia transaccional: Induce cumplimiento en la conducta manifiesta mediante recompensas, sanciones y la autoridad formal.	Utiliza influencia transformadora: Induce cambios en los valores, las actitudes y el comportamiento a través de ejemplos personales y experiencia.
Se basa en las estrategias de control para hacer las cosas por los subordinados.	Utiliza estrategias de empoderamiento para hacer que los seguidores internalicen los valores.
Apoya el status quo y estabiliza la organización.	Desafía el status quo y crea cambios.
Legitimado por la organización y sus estructuras	Legitimado por la confianza de sus seguidores.
Sigue políticas, procedimientos y normas.	Sigue sus instintos y está orientado hacia la visión.
Planifica, organiza, administra, dirige y controla.	Escucha, construye relaciones, crea equipo, motiva y persuade.
Es reactivo: gestiona, se encarga, inicia la propuesta de otro.	Es proactivo abre nuevas vías, origina propuestas.
Evalúa a las personas por sus logros anteriores, el rendimiento.	Evalúa a los individuos que tienen potencial, mira hacia el futuro.

Tienden a adoptar una actitud impersonal y pasiva.	Tiende a adoptar una actitud personal y activa.
Se basa en procesos de habilitación, organiza personas, sigue estrategias.	Trabaja desde posiciones de riesgo y con visión de futuro motivando al equipo.
Se relaciona con las personas de acuerdo a su posición.	Se relaciona con la gente de forma intuitiva y con empatía.
Consiste en trabajar la complejidad. Genera orden y consistencia.	Tiene que ver con el cambio y la visión de futuro, superar obstáculos.
Utiliza la comunicación escrita.	Utiliza la comunicación verbal.
Exige demostración de capacitaciones técnicas.	Exige integridad, coherencia, fidelidad a valores.
Controla y supervisa los resultados.	Forma y asesora a sus colaboradores.
"Know How": Tecnología.	"Know Why": Filosofía.
Trae el orden y la consistencia al determinar planes.	Establece la dirección desarrollar una visión del futuro.

Fuente: Elaboración propia a partir de Conger y Kanungo (1998), Palomo (2013) y Robbins y Judge, (2009).

Tras analizar la recopilación que varios autores han hecho sobre las diferencias entre estos conceptos, podemos concluir que éstas se derivan de:

- Cómo se relacionan con el equipo: el equipo deposita su confianza en el líder porque advierte en este una capacidad estratégica y motivadora, lo que hace que el equipo valore, aprecie y respete la labor del líder.
- Cómo se conducen hacia las metas: corto o largo plazo. El líder proyecta una visión a largo plazo sugiriendo objetivos a largo plazo.
- Su noción del contenido de su trabajo: su misión se centra en involucrar a los seguidores, que asuman los objetivos organizacionales como propios, incrementando la motivación del equipo.

5.4. ¿SE PUEDE ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO?

Mosley et al (2005) determinan que son tres los factores limitantes a la hora de elegir un estilo de liderazgo:

- a) La filosofía administrativa de la Teoría X o de la Teoría Y: es decir, lo que piensa de la gente, que, a su vez, viene determinado por su familia, su infancia, la experiencia en el área de liderazgo y el ambiente laboral actual del supervisor.
- b) La disposición de los seguidores: su motivación para el logro.
- c) La situación a la que se enfrenta el supervisor.

Figura 5.2

Factores que afectan a la elección del estilo de liderazgo

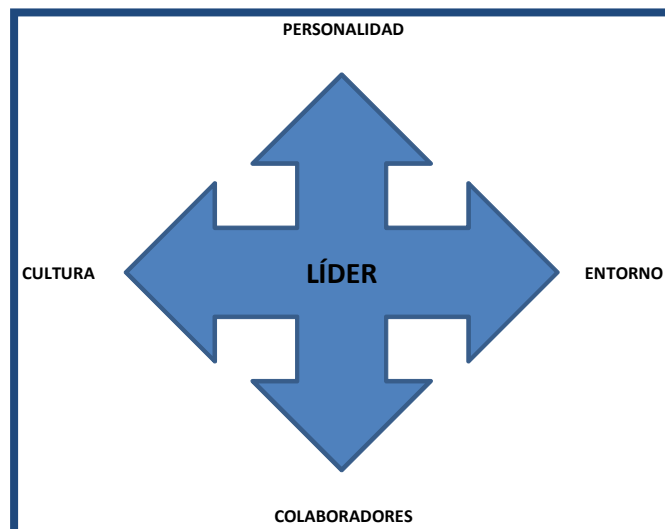


Fuente: Extraído de Mosley et al (2005)

La siguiente figura refleja los condicionantes que impiden escoger un estilo de liderazgo determinado según indica Puchol, (2010):

Figura 5.3

Factores limitantes para escoger un estilo de liderazgo.



Fuente: Puchol 2010.

- a) Personalidad: la primera limitación a la libertad de elegir un estilo de dirección lo constituye la personalidad propia del líder.
- b) Colaboradores: Un directivo que trate de desarrollar un estilo delegador no tendrá éxito si los colaboradores no aceptan la delegación. En el proceso de selección de colaboradores es determinante, además de buscar profesionales capacitados, que sean compatibles puesto que la falta de química puede ser causa de fracaso del grupo.
- c) Cultura: cada organización tiene una cultura propia y, en función de esta, el liderazgo debe ser diferente.
- d) Entorno: El entorno es el aquí y ahora. Las organizaciones son subsistemas surgidos en un sistema mayor que podemos definir en términos temporales y geográficos.

En relación a esta cuestión, a lo largo de este trabajo, se ha planteado que no existe un estilo de liderazgo único para cada líder o un estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones. El líder debe elegir un estilo de liderazgo diferente para cada situación (Modelo de Fiedler, Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1969) y estilos de liderazgo en función de las competencias emocionales recopilado por Goleman)

5.5. LIDERAZGO Y PODER.

Como hemos visto en las definiciones de liderazgo, este concepto implica una distribución desigual de poder entre el líder y sus colaboradores.

El ejercicio del liderazgo se apoya en el manejo del poder; son términos estrechamente unidos, ya que el poder es el “dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo” (DRAE, 2001), es decir, el control sobre el comportamiento de otros; es un recurso importante al que recurre el directivo para alcanzar los objetivos de la organización.

Otra definición de Poder es “la facultad que alguien da a otra persona para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar algo” (DRAE, 2001). Esto nos acerca a un nuevo concepto, el “empowerment” (empoderamiento) es decir cómo mejorar el comportamiento y el resultado de otros. En este sentido Whetten y Cameron (2011) plantean que el poder ha sido definido históricamente como controlar el comportamiento de otros y que, sin embargo, en la empresa actual se entiende como la capacidad de que las cosas se hagan.

Estos cambios de estilo, del más tradicional (rol autoritario) a uno más moderno (rol de mentor) se reflejan en los estudios recientes sobre gestión de personas en los que se destaca el valor de las habilidades directivas, necesarias para obtener el máximo rendimiento de un equipo, por encima del ejercicio de liderazgo, por el mero hecho de estar situado en una posición jerárquica superior. (Blanes, Gisbert y Díaz, 2014; Pérez, 2006; Puga y Martínez, 2008).

Los líderes que están dotados de mucho poder generan a su alrededor equipos altamente motivados; estos colaboradores tienden a preferir trabajar bajo la tutela de este tipo de líderes al percibir que recibirán más apoyo de estos, que ayudarán a su crecimiento, se sienten también relativamente más poderosos en la organización al percibir la cobertura del líder.

En la formulación de su teoría sobre los factores determinantes de la motivación, incluye la necesidad de poder junto con la necesidad de afiliación y la de logro. (McClelland ,1973² citado por Robbins y Judge, 2009).

Poder y liderazgo son términos que se relacionan muy estrechamente como hemos visto, pero también se pueden plantear diferencias entre ambos conceptos (Robbins y Judge, 2009).

Cuadro 5.4

Diferencias entre poder y liderazgo.

PODER	LIDERAZGO
No necesita compatibilidad de objetivos, solo necesita la dependencia de los colaboradores.	El liderazgo requiere congruencia entre los objetivos del líder y los de su equipo.
El poder ejerce su influencia en todas las direcciones.	El liderazgo ejerce su influencia hacia abajo, hacia sus seguidores.
La investigación sobre poder se ha centrado en las tácticas encaminadas a obtener la dependencia de los subordinados.	Las investigaciones en materia de liderazgo se centran en el estilo de influencia del líder.

² Más información en McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14

Fuente Robbins y Judge, 2009.

Se presenta a continuación una clasificación de diferentes tipos de poder de acuerdo a las fuentes del mismo:

Cuadro 5.5
Tipos de poder

TIPOS DE PODER SEGÚN LA FUENTE DEL MISMO	
Experto.	El poder radica en su competencia en una disciplina concreta, derivada de la experiencia, lo que despierta admiración en el equipo, siendo un tipo de poder muy sólido que puede perdurar si se continúa sumando destrezas y habilidades.
Recompensa.	Un desempeño notable se debe premiar, mediante una recompensa económica o un estímulo emocional. El que puede entregar este tipo de premio tiene poder; no obstante, debe ejercerlo de manera selectiva y sin abusar, pues perdería su efectividad. Este poder es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros, proporcionándoles cosas que valoran.
Coercitivo	El castigo debe ser usado como un método correctivo, aunque siempre evitando el abuso del mismo porque, al igual que el poder de recompensa, debe ser usado de manera puntual y estudiada para mantenerse en el tiempo. Es un poder basado en el miedo a la aplicación de sanciones o penalizaciones.
Jerárquico	Es el concepto clásico. A pesar de ser un concepto antiguo, sigue siendo necesario acudir a él en determinadas circunstancias, como el caso de que un trabajador que no responde a otro tipo de motivaciones o razonamientos. Se presupone que esta posición de poder encierra el coercitivo y el de recompensa, siempre que esa posición sea aceptada por el equipo. Se le puede denominar legítimo o del puesto.
Información	Este poder se deriva de la capacidad de tomar decisiones sobre cómo organizar los procedimientos internos, de acceder a la información más sensible o de acceder antes que los demás.
Relación	Nuestro círculo de relaciones nos dota de más o menos capacidad de liderazgo, el acceso a la primera línea de la organización, a posiciones

de poder de las organizaciones con las que nos relacionamos, etc.

Referencia

El ejemplar comportamiento de alguien, el carisma que una persona desprende, el magnetismo y derivado de todo esto el poder de atracción. El individuo tiene capacidad para influir e otros porque es una persona respetada, admirada o querida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gordon, 1997; Hellrieger, Jackson y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2009.

6. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO.

El liderazgo ha sido estudiado con mucho interés. La Psicología se ha centrado en las características de los líderes y la Sociología en las características del grupo. También en relación a la administración de empresas, el liderazgo se ha estudiado ya que es donde se implanta la práctica de la administración.

No existe un modelo o una teoría única, consistente y sólida que explique el liderazgo, cada investigador ha aportado su propia perspectiva.

Las investigaciones en materia de liderazgo han desarrollado numerosas teorías en los últimos años, pasando por momentos de desilusión y prácticamente abandono del estudio de la disciplina en los años setenta del pasado siglo y fases de gran entusiasmo en los ochenta con el desarrollo de nuevas teorías y conceptualización de nuevos tipos de liderazgo.(Gil et al., 2011)

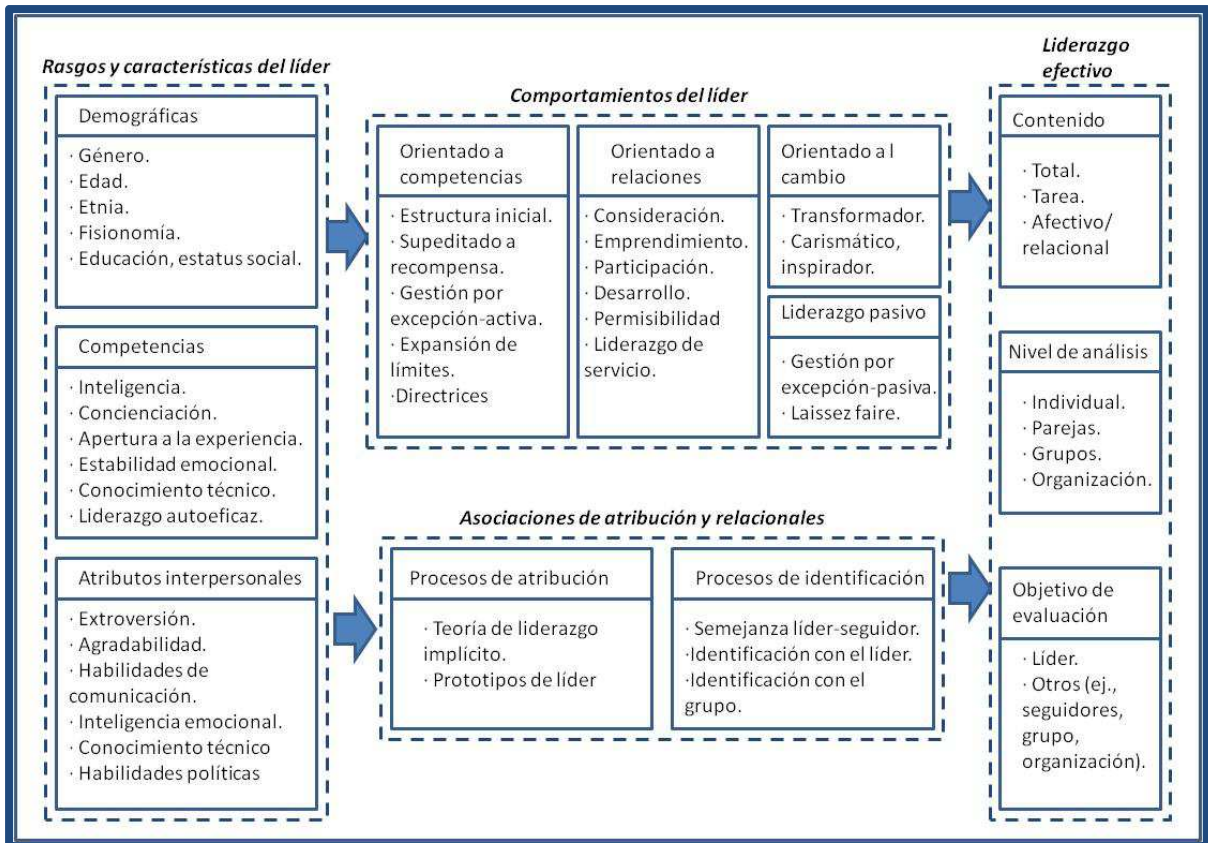
Los enfoques sobre el liderazgo que más repercusión han tenido en la literatura sobre este tema han sido los siguientes:

- a) Enfoque de los rasgos. Sostiene que ciertas personas nacen con la capacidad de dirigir.
- b) Enfoque conductual. Existen ciertas conductas o estilos que son adecuados para dirigir con éxito a otras personas.
- c) Enfoque de la contingencia. Este enfoque atiende, además de a las características del mando y a su modo de comportarse, a determinadas circunstancias que pueden impulsar o anular esa capacidad de influencia.
- d) Enfoques emergentes: consideran el liderazgo ejercido desde una perspectiva ética y moral.

Derue et al. (2011) desarrollaron un modelo conceptual que trata de organizar la literatura y los modelos actuales sobre cómo los rasgos de líder y sus comportamientos afectan la efectividad del liderazgo:

Figura 6.1

Modelo integrado sobre el efecto de los rasgos y el comportamiento sobre la efectividad del liderazgo



Fuente. Derue et al (2011).

Todas estas teorías han sido sometidas a una investigación exhaustiva, presentamos de forma resumida una revisión de la misma:

6.1. TEORÍA DE LOS RASGOS.

La teoría de los rasgos sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, físicas o aspectos sociales, que influyen para que la persona actúe como un líder efectivo. Dominaba la idea de que el liderazgo es una cualidad de “grandes hombres” cuyos atributos personales les confiere la posición de líder. En esta época la investigación no se centraba en estudiar o comprender los estilos de liderazgo; el foco de la investigación se centró en diferenciar a los líderes de los seguidores y en diferenciar a los líderes eficaces de los ineficaces. (Kaiser y DeVries, 2000).

Desde la década de los años treinta del siglo pasado, se buscaron los atributos personales que describen y distinguen a los líderes de los demás. La teoría de los rasgos surgió en los años cuarenta y cincuenta, y proponía originalmente que las personas nacían para ser líderes; por tanto, una persona tiene o no tiene un conjunto de cualidades que le permiten ser líder. No obstante, no se han identificado los rasgos que distinguen a los líderes (Kenny y Zaccaro, 1993); sí se han identificado los rasgos que se relacionan constantemente con él, por ejemplo Mann (1959) identificó siete características recurrentes en los líderes siendo, en su opinión, la inteligencia la preponderante.

Robbins (1999) recoge cuatro limitaciones a las teorías basadas exclusivamente en los rasgos del líder:

- a) No hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, pues, en función de los objetivos, los rasgos necesarios serán diferentes.
- b) Los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en situaciones “fuertes” (aquellas con normas estrictas de conducta, y expectativas claras sobre qué conductas se premian y cuáles se castigan).
- c) No se puede diferenciar las causas de los efectos (tiene confianza y esto lo lleva al liderazgo o el liderazgo le proporciona esa seguridad).
- d) Lo que mejor hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces.

Estudios más recientes relacionados con el Modelo de los Cinco Grandes avalan que la mayoría de las características relacionadas con el liderazgo podrían encuadrarse en alguno de los “Cinco Grandes”; esto permitiría determinar qué personas pueden tener más probabilidad de convertirse en líderes, pero no determinan de forma empírica qué rasgos definen y diferencian a los líderes eficaces de los que no lo son (Robbins y Judge, 2009).

Figura 6.2

Modelo de los cinco factores de la personalidad de Costa y McCrae

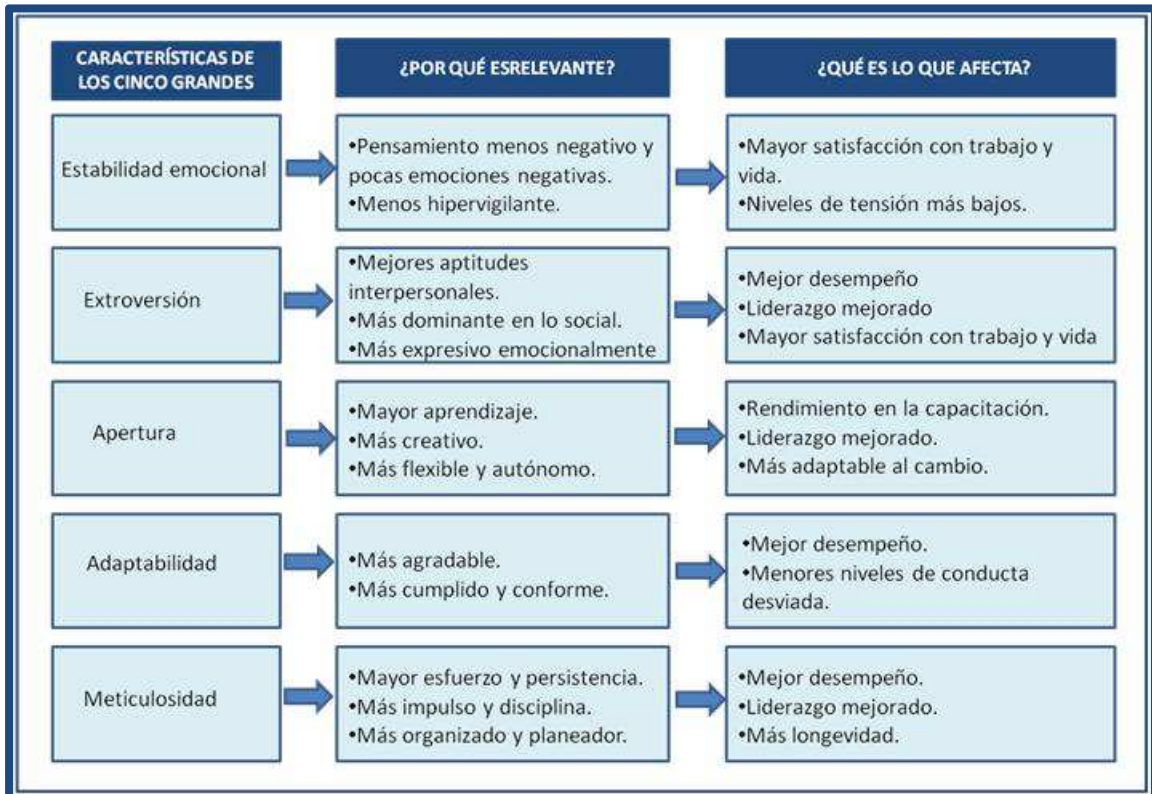


Fuente: Hellriegel et al. 2009.

Cada uno de estos factores incluye un número amplio de características que determinarán el comportamiento del individuo, como puede verse en el cuadro 6.1:

Cuadro 6.1

Características del Modelo de influencia de los Cinco Grandes



Fuente: Robbins y Judge. 2009.

Esta línea de investigación, basada únicamente en los rasgos, fue abandonada durante años, aunque ha resurgido recientemente, relacionada con nuevos tipos de liderazgo, como el carismático y el auténtico. (Palomo 2013; Wagner y Hollenbeck, 2004).

6.2. TEORÍAS CONDUCTUALES.

Posteriormente a las teorías de los rasgos, se desarrollaron teorías basadas en la conducta de los líderes; el líder se define en función de lo que hace (Palomo, 2013).

Si las teorías de los rasgos fuesen válidas, los líderes serían innatos. Por otro lado, si hubiese conductas específicas que identifican a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo.

Las teorías conductuales que vamos a revisar se desarrollaron entre finales de la década de 1940 y comienzos de la de 1960 (Robbins y Judge 2009).

6.2.1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

Es la teoría conductista más difundida y repetida. Realizaron una serie de estudios para confirmar que la conducta de los líderes influía en su efectividad. Estos experimentos les llevaron a concluir que dos criterios determinaban el comportamiento de los líderes:

- a) Estructura inicial: se focalizan en la tarea.

El líder define su papel y el papel de los subalternos a fin de alcanzar las metas del equipo: programar trabajo, asignar tareas y los tiempos. El líder que tiene una calificación alta en esta categoría es aquel que “asigna tareas específicas a los miembros de un grupo”, “espera que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño definidos” y que “insiste en que se cumplan los plazos” y no involucra a los trabajadores en la toma de decisiones.(Robbins y Judge, 2009:389).

- b) Consideración: necesidades de las personas.

El líder trata de satisfacer las necesidades sociales y emocionales de los miembros del grupo, respeta las ideas de los subordinados. Un líder muy considerado es aquel que ayuda a sus empleados con sus problemas personales, es amigable, accesible y los trata como iguales.

Cuadro 6.2

Resultados del modelo conductual de los estudios sobre el liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio.

		ESTRUCTURA INICIAL DEL ADMINISTRADOR	
		MUCHO	POCO
CONSIDERACIÓN DEL ADMINISTRADOR	MUCHO	Mucho desempeño Poco porcentaje de quejas Poca rotación	Poco desempeño Poco porcentaje de quejas Poca rotación
	POCO	Mucho desempeño Mucho porcentaje de quejas Mucha rotación	Poco desempeño Mucho porcentaje de quejas Mucha rotación

Fuente: Gordon, 1997.

Finalmente los estudios sugieren que una calificación elevada en las dos categorías generalmente está relacionada con un liderazgo eficaz. En particular una alta consideración por parte del líder facilita un equipo satisfecho, motivado y con alto nivel de respeto por el líder. Líderes con alta estructura inicial se relacionan con una alta productividad. (Gordon 1997; Mosley et al., 2005; Palomo 2013; Robbins y Judge, 2009).

6.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan.

Estos estudios tenían como objetivo detectar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz:

- a) Orientación hacia la producción ó atención a la tarea: subraya los aspectos técnicos.
- b) Orientación hacia los empleados: importancia por las relaciones personales, interés especial por las personas y se aceptan las diferencias de los miembros.

Palomo (2013) resume el trabajo de este grupo de investigadores de la U. de Michigan (Likert, Katz, Mc Coby, Kahn y Seashore) quienes completaron esta teoría incluyendo la importancia del liderazgo participativo, líderes que propician la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos. En concreto, Likert (1968) propuso la existencia de cuatro estilos de liderazgo que deberían ser adoptados en función de las circunstancias y el tipo de organización:

- a) Autoritario explotador: basa su liderazgo en el temor, coacciones, presión y amenazas. Distanciamiento entre el líder y el equipo.
- b) Autoritario benevolente: se basa en el empleo de alabanzas y en recompensas, la información fluye de arriba hacia abajo, es escasa y se tergiversada.
- c) Consultivo: se basa en las recompensas, castigos ocasionales y cierto compromiso. La información fluye y el equipo puede aportar sugerencias para la toma de decisiones. La productividad es buena.
- d) Participativo: todos participan y se comunican, el empleado se involucra. El líder confía en el equipo. La comunicación es fluida y la relación entre líder y equipo es buena. La productividad es excelente.

Likert (1968) concluyó que el estilo más eficaz y eficiente era el Participativo.

Los resultados de estos estudios concluían que los líderes orientados a los empleados se asocian con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. A los líderes orientados a la producción los relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

A pesar de estas conclusiones, Robbins y Judge (2009) matizan que, finalmente, son los estudios de la Ohio State los que captaron más atención por parte de la investigación y éstos sugerían que tanto la consideración como la estructura de iniciación eran necesarias e importantes para el liderazgo eficaz.

6.2.3. La rejilla gerencial.

Con base en los estudios mencionados anteriormente, Blake y Mouton (1964) establecen que existen tres características universales en las organizaciones: buscan un objetivo, están formadas por personas y tienen una jerarquía definida. A partir de esto, proponen una matriz de nueve por nueve, con 81 estilos de liderazgo, basados en dos dimensiones.- “interés por las personas” e “interés por la producción”- que no muestra los resultados obtenidos, sino los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados.(Bass, 2008; Mosley et al., 2005; Palomo, 2013; Robbins y Judge, 2009). Este modelo ofrece un método para conceptualizar el liderazgo, pero no presenta ninguna información adicional a las anteriores teorías (Robbins y Judge, 2009) y carece del apoyo de estudios científicos rigurosos: “hay un conjunto sustancial de

pruebas en contra de la noción de que exista el mejor modo de dirigir con independencia de los seguidores y la situación”. (Wagner y Hollenbeck, 2004: 399).

Figura 6.3

Modelo de la Rejilla gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Blake y Mouton, 1964.

Estos autores sentaron las bases para el desarrollo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969) según señala Puchol (2013).

6.2.4. Estudios en Escandinavia.

Se proponen revisar las teorías bajo la premisa de que el mundo es más dinámico y por lo tanto, los líderes deberían tener orientación al desarrollo, valorar la experimentación, desarrollar nuevas ideas e implantar cambios.

Las primeras pruebas son positivas, se ha encontrado un fuerte respaldo para incluir esta tercera dimensión y completar adecuadamente el liderazgo necesario en el siglo XXI.

6.2.5. Los roles de los administradores de Henry Mintzberg

Mintzberg (1991) definió una serie de roles gerenciales clasificados en función del comportamiento de los líderes. Los administradores pueden diagnosticar el rol que desempeñan ellos mismos o un tercero y así establecer la estrategia adecuada para adaptarse:

A. Los roles interpersonales:

Se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.

- a) Cabeza visible: actúa como símbolo o representante de la organización. En los asuntos formales.
- b) Líder: al interactuar con sus subordinados, los motiva y forma. Hace hincapié en el aspecto socioemocional, más centrado en las personas que en las tareas. Define y crea el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.
- c) Nexo: interactúa con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo. Forma la red de contactos de la organización, establece relaciones horizontales con personas de su mismo nivel dentro de la empresa y enlaza a la organización con el entorno que la rodea.

B. Los roles informacionales:

Se centran en procesar información y describen los comportamientos de los directivos en su faceta relacionada con la comunicación.

- a) Vigilante: centro neurálgico de la afluencia de información. Es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización para alcanzar una completa comprensión de la realidad de la empresa y su entorno, muy útil para definir las amenazas y oportunidades.
- b) Difusor: comunica a la organización información valiosa procedente del exterior, difunde la información relevante para las actividades de la organización.
- c) Vocero: brinda información sobre el desempeño y las políticas de la organización.

C. Los Roles Decisionales:

El dirigente está en el centro de la toma de decisiones más aptas para la organización.

- a) Emprendedor: visualiza oportunidades, diseña y emprende el cambio en la organización.
- b) Maneja conflictos: aborda y atenúa los disturbios que interrumpen la consecución de los objetivos de la empresa
- c) Asignador de Recursos: controla la asignación de personal, dinero, materiales, tiempo.
- d) Negociador: toma parte en negociaciones, mantiene relaciones de conveniencia con personas y organizaciones.

6.3. TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA

Afirman que no existe una única forma de dirigir que se pueda aplicar en todas las situaciones, proponen elegir un estilo de liderazgo en función de la situación a la que se enfrente en cada momento: en una condición a, el estilo x será el apropiado, mientras que el estilo y sería más apropiado para la condición b, y el estilo z para la condición c.

6.3.1. Método de Fiedler

El primer psicólogo que planteó un modelo totalmente basado tanto en los rasgos del líder como en las variables situacionales fue Fiedler (1967) (Vroom y Jago, 2007). Esta teoría afirmaba que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo

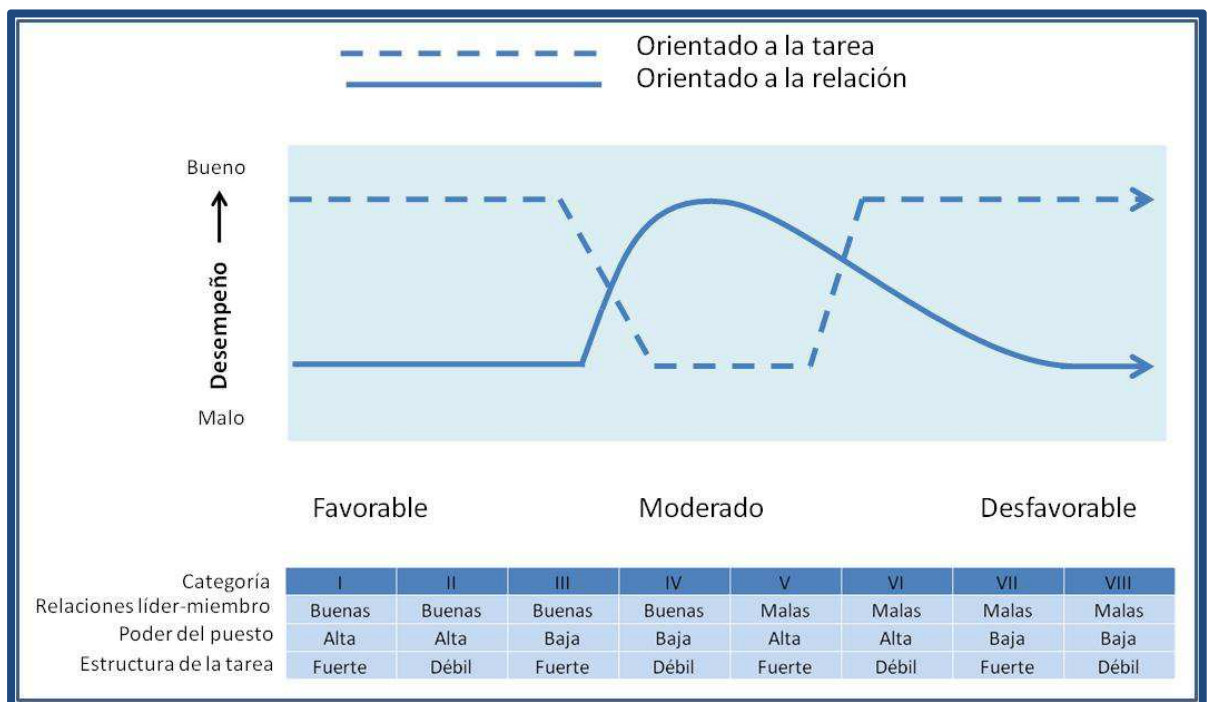
de liderazgo del líder con los subordinados (su trato, su capacidad de motivación, su conducta) y el grado de control e influencia que ejerce sobre el equipo en cada situación. Esta teoría consideraba que el estilo de liderazgo de cada individuo es fijo y que este estilo de liderazgo es la clave; desarrolló un cuestionario, el “Cuestionario del compañero menos preferido”, que indica si esa persona está más orientada a la tarea o la relación. Si una situación requiere de un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, se debe cambiar al líder o modificar la situación para obtener una eficiencia máxima. (Fiedler, 1966, 1967 y 1972).

Asimismo, se identifican tres dimensiones de contingencia para definir los factores situacionales:

- a) Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
- b) Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (están o no están estructuradas).
- c) Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

Figura 6.4

Modelo de Fiedler



Fuente: Fiedler (1964).

Esta teoría fue revisada por el propio Fiedler (1978) quien resumió las ocho situaciones en tres; concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores cuando las situaciones les resultan muy favorables así como cuando les resultan muy desfavorables (mucho y poco control) y los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables (control moderado). El “Modelo de Contingencia de la Efectividad del Liderazgo” de Fiedler (1978) ha sido la base para un amplio cuerpo de investigación. Durante las tres últimas décadas, numerosos estudios han apoyado sus proposiciones, por ejemplo Peters, Hartke, y Pohlmann, (1985), Strube y García, (1981) y Ayman, Chemers y Fiedler, (1995).

Posteriormente Fiedler y García (1987) revisaron esta teoría y formularon la “Teoría del Recurso Cognitivo” según la cual es el estrés lo que fija lo favorable de la situación y serán la inteligencia y la experiencia del líder lo que determina su reacción ante el mismo: las facultades intelectuales del líder se correlacionan de forma positiva con su desempeño en situaciones relajadas, y de forma negativa en situaciones tensas. Por el contrario, la experiencia del líder guarda una relación negativa con el desempeño cuando la tensión es poca y positiva en las situaciones de mucho estrés.

6.3.2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Esta teoría se centra en la madurez de los seguidores y ha ganado muchos adeptos entre los especialistas del desarrollo administrativo, “se ha incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo de más de 400 de las 500 compañías de la revista Fortune y se piensa que sus elementos básicos se enseñan en más de un millón de gerentes al año” (Robbins y Judge, 2009: 395). Por este motivo, ser una de las más utilizadas en la actualidad, la desarrollaremos más en detalle.

La teoría del liderazgo situacional fue propuesta inicialmente por Hersey y Blanchard (1969) y ha sido revisada periódicamente. En 1985 se publicaron una serie de tres artículos de Blanchard desarrollando La Teoría Situacional de Liderazgo II. (Blanchard, Zigarmi, y Nelson, 1993). La última revisión de la teoría la llevaron a cabo Hersey, Blanchard y Johnson (1996).

La teoría de contingencias se enfoca en los seguidores. Destaca la importancia que tiene para el liderazgo efectivo el hecho de que el líder adapte su conducta, de modo que

tenga en cuenta las expectativas, valores y habilidades de aquéllos con los que interactúa por ser ellos quienes determinan la eficiencia del líder.

Esta teoría utiliza básicamente tres dimensiones (Gordon, 1997; Hellrieger y Slocum, 2009; Palomo, 2013; Robbins y Judge, 2009):

- a) Comportamiento de dirección: comportamiento relativo a la tarea, la cantidad de dirección que un líder proporciona sobre qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo.
- b) Comportamiento de apoyo: comportamiento relativo a las relaciones, la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al colaborador, escucha, motiva, implica a los colaboradores.
- c) Madurez de los colaboradores: la disponibilidad de los colaboradores para una determinada tarea:
 - la capacidad ó competencia entendida como habilidades, conocimientos, experiencia, para ejecutar una tarea. Una persona será madura profesionalmente cuando conoce la tarea, tiene experiencia, asume responsabilidades en relación a la misma y la finaliza en tiempo y forma.
 - la voluntad ó compromiso entendido como la motivación, pacto y confianza para realizar una tarea. Una persona es madura personalmente cuando tiene voluntad, orientación al logro y autonomía.

Como resultado obtenemos cuatro estilos de dirección (Blanchard et al., 1993):

- a) Directivo (mandar): mucho comportamiento de dirección y poco comportamiento de apoyo. El líder guía, dirige, da instrucciones muy concretas y supervisa estrechamente el desempeño. Responde a un colaborador con poca capacidad y poca voluntad de realizar la tarea.
- b) Couching (convencer): mucho comportamiento de dirección y mucho comportamiento de apoyo. El líder explica sus decisiones, las aclara y convence a los subalternos de que las acepten porque son necesarias. Responde a un colaborador incapaz pero con voluntad.
- c) Apoyo (participar): poco comportamiento directivo y mucho comportamiento de apoyo. El líder traslada bastante responsabilidad a sus seguidores, alienta a los subalternos a participar en la toma de decisiones y facilita su colaboración y compromiso. En casos extremos, el líder se puede ceñir demasiado a la voluntad

de sus subalternos, en lugar de juzgar acertadamente la cantidad adecuada de participación. El colaborador tiene capacidad, pero le falta voluntad.

- d) Delegación (confiar y facultar a otros): poca dirección y poco apoyo. El líder sólo observa y vigila el desempeño de los subalternos, después de depositar en ellos la responsabilidad de las decisiones y su aplicación. Se da con colaboradores con capacidad y voluntad. Cuando este estilo no se usa adecuadamente, el líder se puede deslindar excesivamente del proceso para tomar decisiones.

Para adaptar el estilo de liderazgo, es imprescindible determinar el nivel de desarrollo, disposición o madurez del equipo:

- Madurez 1/ baja: Sin capacidad técnica ni disposición o confianza.
- Madurez 2/media-baja: sin capacidad, pero con buena disposición o confianza.
- Madurez 3/ media-alta: con capacidad, pero sin disposición o confianza.
- Madurez 4 / alta: capaz y con buena disposición o confianza.

Por lo tanto, adaptando el estilo de liderazgo a los grados de madurez del equipo, el comportamiento del líder será flexible:

- Nivel de madurez 1 (M1) / Dirigir (E1)

Los miembros del grupo tienen bajo nivel de competencia técnica por lo que el líder debe proporcionar una orientación muy detallada.

- Nivel de madurez 2 (M2) / Instruir(E2):

Posteriormente los colaboradores comienzan a dominar sus tareas, pero el líder continúa con el entrenamiento y, a la vez, comienza a crear conexión dentro del equipo y a utilizar conductas orientadas a los empleados.

- Nivel de madurez 3 (M3) /Apoyar(E3):

La capacidad y motivación de los empleados para el logro de los objetivos se incrementa; estos aceptan más responsabilidades, el líder ya no necesita ser tan directivo ni marcar el seguimiento de las tareas, pero sí mantiene el apoyo emocional a los subordinados para fortalecer la voluntad de los mismos.

- Nivel de madurez 4 (M4) / Delegar (E4):

El equipo ya ha alcanzado la madurez, tiene seguridad e independencia en la ejecución de sus responsabilidades por lo que el líder ya no necesita ser tan directivo ni marcar el seguimiento de las tareas, pero sí mantiene el apoyo emocional a los subordinados para fortalecer la voluntad de los mismos.

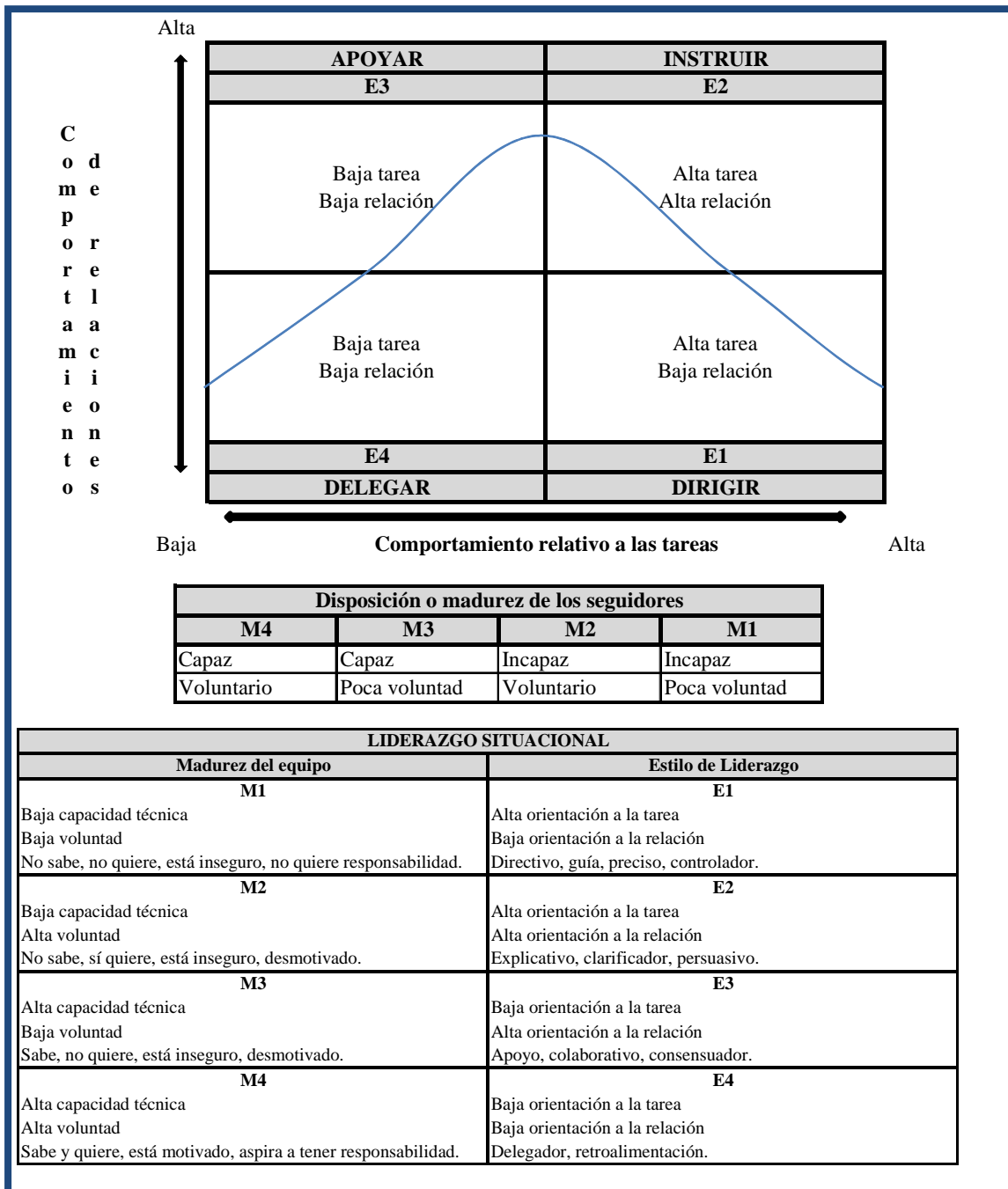
- Liderazgo E1 para un equipo con un nivel de disposición M1.
- Liderazgo E2 para un equipo con un nivel de disposición M2.
- Liderazgo E3 para un nivel de disposición M3.
- Liderazgo E4 para un nivel de disposición M4.

El liderazgo situacional precisa conocer el nivel de manejo técnico, la disposición y deseo de una persona para tomar las riendas y asumir responsabilidades, para cada situación o tarea concreta a desarrollar. Los colaboradores no tienen un manejo idéntico de todas las tareas ni presentan el mismo nivel de compromiso; por ello el nivel de desempeño variará en cada situación. El líder comienza con una conducta muy orientada a la tarea para, poco a poco, comenzar a orientarse hacia la relación; una vez el colaborador alcance el nivel de disposición superior al promedio, el líder disminuirá tanto la instrucción en la tarea como la guía en términos de relación. En este estado el empleado estará altamente motivado gracias al nivel de desempeño alcanzado y no solicita una supervisión cercana y sí un incremento en la delegación de responsabilidad.

En resumen, el liderazgo situacional se enfoca en la efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo con la disposición del seguidor para cada situación concreta:

Figura 6.5

Teoría del Liderazgo Situacional II



Fuente: Blanchard et al., 1993.

Autores más recientes apoyan la importancia del subordinado en la determinación del estilo de liderazgo más eficaz: “el rol que juega el seguidor en la formación de una relación auténtica es crítico” (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011: 23)

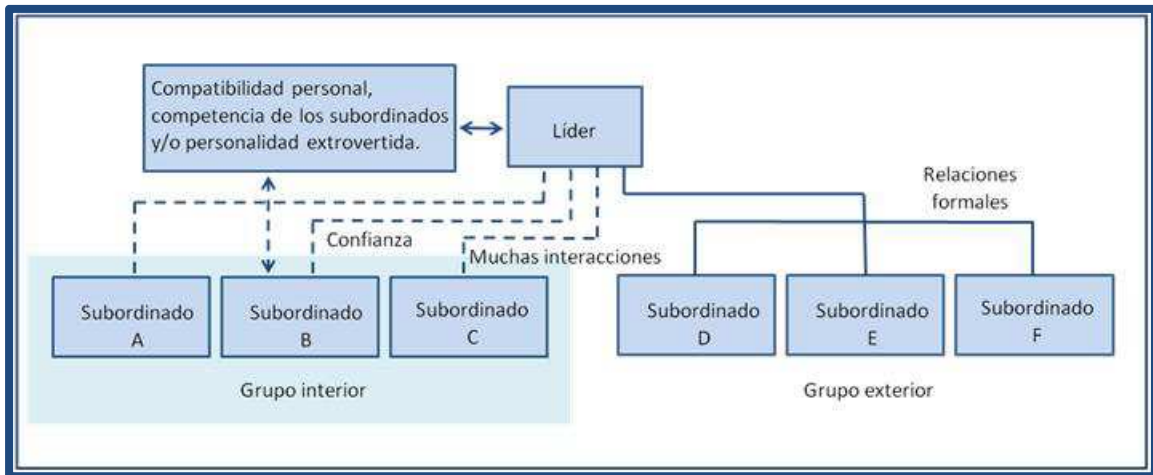
Es una teoría muy similar a la enunciada por Blake y Mouton (1964). No obstante, la diferencia con ésta es que para Hersey y Blanchard (1969) no hay un estilo perfecto, cada situación requiere un estilo diferente.

6.3.3. Teoría del intercambio de líder y miembros.

Originariamente la teoría fue denominada Modelo de Interacción diádica vertical (Danserau, Graen y Haga, 1975), pero, luego, evolucionó hacia la denominada Teoría del intercambio de líder y miembros (ILM). Según esta teoría, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, su “camarilla”, a los que presta mucha más atención y es más probable que reciban privilegios especiales, mientras que el resto del equipo recibe menos tiempo, menos información y las relaciones son más formales. Es la primera teoría que postula que el líder no se comporta de igual forma con todo el equipo. Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de “camarilla” tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores. Los resultados de las investigaciones apoyan esta teoría; la evidencia demuestra que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción. (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999).

Figura 6.6

Teoría del intercambio líder – miembro.



Fuente: Robbins y Judge, 2009.

6.3.4. Teoría del camino a la meta.

Son muchos los autores (Palomo 2013, Robbins y Judge, 2009), que recogen la teoría desarrollada por Evans (1970) y House (1971). Esta teoría presenta un modelo de contingencia del liderazgo que completa el esquema motivacional de las expectativas

(lo que el equipo confía obtener por el esfuerzo) y las investigaciones sobre los estilos de la Universidad de Ohio. Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo y propone que el líder es aceptado mientras el equipo lo perciba como una ayuda para alcanzar sus metas. Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo.

- a) Líder directivo: programa el trabajo y ofrece guía sobre cómo cumplir las tareas.
- b) Líder que apoya: amigable e interesado por las necesidades de los subordinados
- c) Líder participativo: consulta a sus subordinados antes de tomar decisiones.
- d) Líder orientado a los logros: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados logren el máximo rendimiento.

Se asume que los líderes son flexibles y que pueden manifestar cualquier conducta, dependiendo de la situación, implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera de estos estilos de liderazgo dependiendo sólo de la situación (es decir, una conducta adaptada a la situación, al igual que la teoría del intercambio de líder y miembros).

6.3.5. Modelo de participación del líder

Vroom y Yetton (1973) desarrollaron esta teoría que relaciona el comportamiento del líder y el proceso de toma de decisiones, proporcionando una serie de reglas que han de seguirse para proteger la calidad y la aceptación de la decisión. En resumen, basan el éxito de los líderes en una toma de decisiones efectiva. Con base en tres estilos básicos de liderazgo (A: autoritario; C: consultivo; G: grupal), contemplaba siete contingencias y, mediante un árbol de toma de decisiones, se concretan cinco estilos de liderazgo:

Cuadro 6.3

Estilos de dirección

ESTILOS DE DIRECCIÓN

AI

El líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone

AII

El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo la solución para el problema

CI

El líder comparte el problema sin reunirse con grupo: individualmente o con los subordinados que considera más importantes. Enseguida toma la decisión que, puede o no, reflejar la influencia de los subordinados.

CII

El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

GII

El líder comparte el problema con los subordinados en grupos. Las alternativas son generadas y evaluadas en conjunto. Luego se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución.

El líder no intenta influenciar el grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vroom y Yetton (1973, p: 17)

Los autores sostienen que el liderazgo efectivo depende de la comprensión de las necesidades concretas de cada situación y que la toma de decisiones marca la diferencia.

La figura 6.7 ofrece un resumen de las características básicas del “Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo” de Vroom- Jago. Partiendo de la elección de la importancia de la situación (A: alta y B baja) y de los siete factores situacionales relevantes

señalados en las columnas, se mueve a través de la matriz eligiendo A o B para cada factor. Una vez determinada la importancia de la decisión, se evalúa el grado en que el compromiso de los empleados es importante.

Figura 6.7

Modelo del liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom -Jago

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN	IMPORTANCIA DEL COMPROMISO	EXPERTISE DEL LÍDER	PROBABILIDAD DE UN COMPROMISO	APOYO AL EQUIPO	EXPERTISE DEL EQUIPO	COMPETENCIA DEL EQUIPO	(-- significa que no es un factor)
	A		A		A	--	--	
			A	B	A	A	A	Delegar
					B	--	--	Consulta al equipo
		A		A	A	A	A	Facilitar
					B	--	--	Consultar de manera individual
	A		B		B	--	--	Facilitar
				B	A	A	B	Consulta al equipo
			A	--	--	--	--	Decidir
		B	B	--	A	A	A	Facilitar
			B		--	B	--	Consultar de manera individual
				A	--	--	--	Decidir
	B	A	--	B	--	--	A	Delegar
					--	--	B	Facilitar
		B	--	--	--	--	--	Decidir

Fuente: Vroom y Jago, 2007.

Para lograr esto lo autores identifican las variables situacionales, evalúan su papel en el proceso de toma de decisiones e integran esta información en un modelo informático para ofrecer una guía más completa. Manteniendo los cinco estilos de liderazgo básicos iniciales, ofrecen hasta doce posibles contingencias elegidas en base a los estudios

realizados que deben ser tenidas en cuenta en la toma de decisiones. Desde que el estudio original se desarrolló, tanto el modelo como los métodos de formación se han modificado sustancialmente y ahora están siendo utilizados en al menos una docena de diferentes países y las poblaciones objetivo van desde estudiantes de MBA (Master Business Administration) a directivos. (Vroom y Jago, 2007).

No obstante, este modelo no contempla el estrés, la inteligencia y la experiencia, variables situacionales muy relevantes y, sobre todo, resulta un modelo poco práctico a pesar de haber desarrollado una aplicación informática para aplicar el mismo. (Palomo, 2013 ; Robbins y Judge, 2009).

Cuadro 6.4

Resumen teorías clásicas de liderazgo

ENFOQUES	PREMISA	TEORÍAS PRINCIPALES
RASGOS	Capacidad de dirigir por sus cualidades y características personales.	Teoría de los Rasgos
CONDUCTA	Conductas o estilos que son adecuados para dirigir con éxito a otras personas.	Universidad de Ohio. Universidad de Michigan La rejilla Gerencial. Estudios en Escandinavia. Los roles de los administradores de Henry Mintzberg.
CONTINGENCIA	Atiende a las características del mando, a su modo de comportarse y a determinadas circunstancias contingentes.	Método de Fiedler. Teoría Situacional de Hersey y Blanchard. Teoría del intercambio de líder y miembros. Teoría de la trayectoria a la meta. Modelo de participación del líder.

Fuente: Elaboración Propia.

6.4. TEORÍAS EMERGENTES SOBRE LIDERAZGO.

Burns (1978) inició un nuevo paradigma en este campo al comenzar a conceptualizar el liderazgo como Transaccional o Transformacional. (Bass y Riggio, 2005)

En contraste a las teorías clásicas en las que los estilos de liderazgo se basan en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros (Liderazgo Transaccional),

los modelos de liderazgo expuestos en este punto (desarrollados mayoritariamente a partir de los años ochenta) se engloban en el denominado Liderazgo Transformacional.

Estas teorías resaltan cómo los líderes son estimulantes para los seguidores, los motivan para alcanzar logros que van más allá de sus propias expectativas e intereses personales, amplían sus habilidades y realzan el papel del líder como el elemento inspirador a través de sus comportamientos y palabras, incrementando así el rendimiento del equipo; marcan la visión, tienen un comportamiento ejemplar y logran convertir su visión en la visión del equipo, motivan, muestran confianza en sus colaboradores y en su punto de vista.(Bass y Riggio, 2005; Gil et al., 2011; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Robbins y Judge, 2009).

Un elemento crucial para Burns (1978) en la concepción del liderazgo transformacional era su firme creencia de que para ser transformadores estos líderes tenían que ser moralmente edificantes. (Bass y Riggio, 2005)

Hay mucha evidencia científica que apoya la eficacia del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional. (Bass y Riggio, 2005). No obstante, nos encontramos ante dos enfoques complementarios: el transaccional, que se orienta al refuerzo eventual de los seguidores para alcanzar los objetivos del líder, y el transformacional, que influye en los seguidores para lograr que estos asuman los objetivos del líder como propios. Ambos enfoques se basan en el comportamiento del líder y su influencia sobre los colaboradores, pero difieren en el método: el transaccional se caracteriza en un intercambio y el transformacional se basa en creencias y valores.

Avolio y Bass (2004) crearon una herramienta, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que mide el liderazgo en el campo de la Psicología de las organizaciones. El MLQ evalúa tres estilos de liderazgo diferentes: el transformacional, el transaccional y la ausencia de liderazgo (Laissez- Faire). El MLQ Permite a los individuos medir la forma en que se perciben a sí mismos en relación con los comportamientos de liderazgo específicos. Desde su concepción, hace dos décadas, han existido diferentes versiones; en el cuadro 6.5 se muestra la estructura factorial de este cuestionario en la versión MLQ-5X (short form):

Cuadro 6.5

Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Influencia idealizada (carismático)	Los líderes altos en este factor tienen una visión clara, son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tienen el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Motiva, dan ánimo, proporcionando significado a su trabajo y generando entusiasmo, genera altas expectativas. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores y creativos y buscar solución a problemas y plantean estrategias.
Consideración individualizada	Prestan atención a cada colaborador, a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.
FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL-PASIVO	
Recompensa contingente	El líder promete y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes aporta retroalimentación negativa, se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes.

Fuente: Bass y Riggio (2005) y Molero et al. (2010).

Muchos estudios que han utilizado el MLQ concluyen que el ejercicio del liderazgo transformacional se relaciona muy positivamente con la eficacia organizacional, con la satisfacción de los empleados y con una menor rotación (Avolio y Bass, 2004), y que el líder transformacional impulsa a sus seguidores a alcanzar objetivos más ambiciosos

que sus objetivos personales y les hace conscientes de la importancia y repercusión de sus acciones en los resultados de la compañía (Bass, (2008)). Por otra parte, el liderazgo transaccional de recompensa contingente se relaciona positivamente con la eficacia y la satisfacción de los colaboradores pero en menor medida y, finalmente, los estilos transaccionales, como el laissez-faire, se relacionan de forma muy negativa. (Avolio y Bass, 2004). No obstante, tal y como se indica en el presente trabajo, en relación al liderazgo auténtico, la investigación sobre el modelo MLQ no está cerrado; los autores comentan que resulta necesario acumular más evidencia científica que apoye una correcta interpretación de los resultados obtenidos.

Por último, como introducción a las teorías emergentes sobre liderazgo, cabe incluir las recomendaciones de Conger y Riggio (2006) hacia los líderes de hoy en día:

- El compromiso y la implicación de sus seguidores.
- Marcar la visión, la misión y los valores de la empresa.
- Ser proactivos.
- Entender el liderazgo efectivo como un reto a largo plazo.

En este punto mencionaremos diferentes teorías emergentes sobre liderazgo pero destacaremos las teorías que defienden el “liderazgo carismático” y el “liderazgo auténtico”, por ser las teorías que más interés han despertado entre los autores especializados en esta materia.

6.4.1. Liderazgo carismático.

La Real Academia de la Lengua (2001), define la palabra carisma como la especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar.

Este modelo de liderazgo se basa en cómo los colaboradores perciben a los líderes: carismáticos, únicos; se presentan como héroes corporativos que obtienen rendimientos extraordinarios tanto de la organización como de los individuos. Los líderes carismáticos transforman la visión de la organización, haciendo parecer este proceso más heroico, moralmente correcto y significativo; los seguidores obtienen una mayor autoestima, auto eficacia, etc. El objetivo es que con el tiempo los seguidores alcancen a percibir los objetivos de la organización como propios (Howell y Avolio, 1992)

Estos líderes, de acuerdo a sus características inspiradoras y sus conductas nada usuales, influyen en los equipos hasta convertirlos en aquellos capaces de alcanzar metas mucho más ambiciosas. Ket de Vries (1980) citado por Bass (2008) sostiene que es en épocas de crisis cuando los líderes carismáticos afloran.

House y Howell (1992) revisaron la teoría y la evidencia empírica previa correspondiente a las características de la personalidad que distinguen a los líderes carismáticos de los líderes no carismáticos, concluyendo que los líderes carismáticos contemporáneos a su estudio presentaban comportamientos de apoyo y de soporte al crecimiento del equipo estando menos presentes los relacionados con líderes tradicionales como comportamientos agresivos dominantes, críticos, etc. Sus investigaciones también concluyen que la personalidad está estrechamente relacionada con el liderazgo carismático, encontrándose habitualmente características como la extroversión, la confianza en sí mismos y la orientación al logro.

Hay dos grandes líneas de pensamiento que explican el liderazgo carismático:

- A. Tras la revisión de la literatura empírica sobre la influencia del liderazgo carismático en los seguidores, Shamir, House y Arthur, (1993) destacan que no se ha explicado el proceso para alcanzar estos efectos transformadores en los seguidores; por ello, ofrecen una teoría sobre el liderazgo carismático basándose en el impacto motivacional del carisma del líder y cómo el liderazgo carismático influye sobre el auto-concepto de los seguidores.

Cuadro 6.6

Habilidades de los líderes carismáticos.

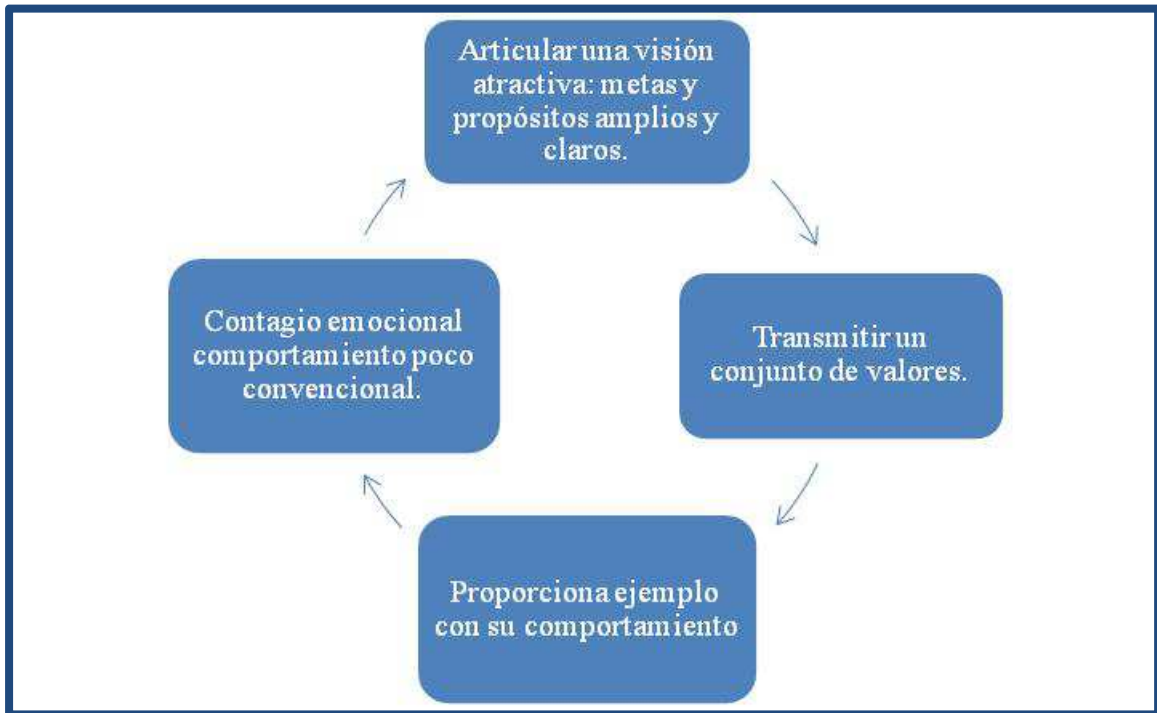
HABILIDADES LÍDERES CARISMÁTICOS
Transmitir una visión atractiva para los seguidores.
Cambiar la percepción de los seguidores sobre la naturaleza de su trabajo dotándolo de sentido y trasladando la sensación de importancia.
Crear una identidad colectiva: identifican al individuo con su organización de forma que integra este rol en su propio yo.
Transmitir altas expectativas de logro, de forma que vayan más allá y se incrementa el desempeño personal y organizacional.

Fuente: Shamir et al. (1993).

Como resumen del modelo propuesto por Shamir et al. (1993), la figura 6.7 representa el proceso de cuatro etapas sobre cómo el liderazgo carismático influye en el comportamiento y rendimiento del equipo:

Figura 6.8

Proceso de influencia del liderazgo carismático según Shamir et al. (1993).

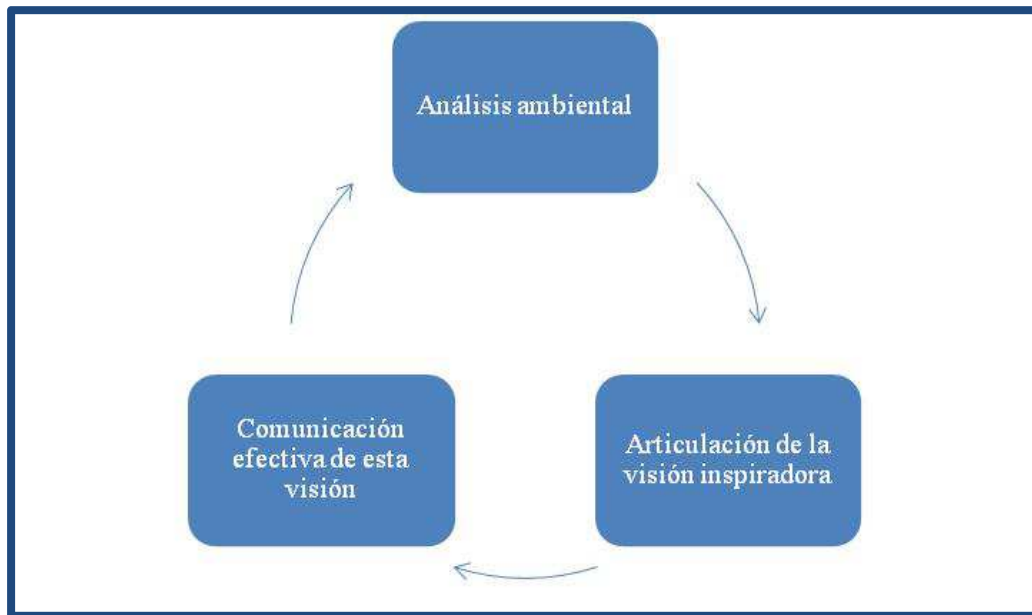


Fuente: Shamir et al. (1993).

B. La teoría desarrollada por Conger y Kanungo (1998) se basa en cómo los seguidores perciben el carisma del líder a través de su comportamiento. Según estos autores, el proceso de transformar a los seguidores hacia altos estándares de eficiencia se lleva a cabo a través de tres pasos: tomar conciencia de las carencias, proponer cambios que den respuesta a las carencias y trasladar la visión a los colaboradores para hacer realidad el cambio.

Figura 6.9

Proceso de influencia del liderazgo carismático Conger y Kanungo (1998)



Fuente: Conger y Kanungo (1998)

Tampoco existe unanimidad a la hora de determinar si los líderes carismáticos nacen (están dotados de características especiales) o se hacen (a través de la experiencia o de programas formativos se adquieren las características apropiadas).

Conger y Kanungo (1998) hacen su propia propuesta de características claves de los líderes carismáticos:

Cuadro 6.7

Características de la personalidad de los líderes carismáticos.

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS

Visión y articulación. Tiene una visión –expresada como meta idealizada- que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles a otros.

Riesgo personal. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el autosacrificio para lograr la visión.

Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.

Comportamiento no convencional. Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas. No son conformes con el status-quo y suelen cuestionarlo.

Poseen experticia poco convencional.

Fuente: Conger y Kanungo. (1998)

Otros autores consideran que el carisma puede entrenarse y presentan estrategias para su desarrollo mediante un proceso de tres etapas:

Figura 6.8

Proceso de desarrollo del carisma.



Fuente: Richardson y Thayer (1993).

El liderazgo carismático entraña también riesgos asociados a líderes carismáticos destructivos (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld y Srinivasan (2006) o Howell y Avolio (1992)). Como se señaló anteriormente, esta noción moral de “buenos” y “malos” líderes ha sido un gran dilema en las teorías de liderazgo carismático. Una clasificación aceptada en relación al liderazgo carismático es la que ofrecen House y Howell (1992):

- Socializado: se basa en un comportamiento igualitario, sirve a intereses colectivos y capacita a otros. Son altruistas y tienden a utilizar canales legítimos de autoridad.
- Personalizado: se basan en la manipulación, la amenaza y el castigo, muestran desprecio por los sentimientos y derechos de los demás así como por los procedimientos establecidos.

Para House y Avolio (1992) el autentico liderazgo carismático (transformacional) se basa en líderes socializados. Estos autores llevaron a cabo una investigación para determinar las cualidades y valores que diferencian a los líderes carismáticos éticos de los no éticos, el impacto de los líderes carismáticos no éticos sobre los equipo y sobre cómo las organizaciones pueden desarrollar líderes carismáticos éticos. El cuadro 6.8 muestra la distinción que hacen estos autores sobre los líderes carismáticos éticos y los no éticos.

Cuadro 6.8

Características éticas y poco éticas de los líderes carismáticos

LÍDER CARISMÁTICO ÉTICO	LÍDER CARISMÁTICO POCO ÉTICO
Usa el poder para servir a los demás	Utiliza el poder sólo para su beneficio o impacto personal
Alinea su visión con las necesidades y aspiraciones de sus seguidores	Fomenta su propia visión personal
Considera la crítica y aprenden de ella	Censura la crítica o los puntos de vista contrarios
Estimula a sus seguidores a pensar de manera independiente y a cuestionar la visión del líder	Exige que sus propias decisiones se acepten sin cuestionarlas
Abierto a la comunicación en ambos sentidos	Comunicación en un sentido
Orienta, desarrolla y apoya a los seguidores; comparte el reconocimiento con los demás	Insensible a las necesidades de sus seguidores
Se basa en normas morales internas para satisfacer los intereses organizacionales y sociales	Se basa en normas morales externas convenientes para satisfacer sus intereses personales

Fuente: elaboración propia a partir de Howell y Avolio, 1992.

Existen estudios que ofrecen evidencia de la correlación entre liderazgo carismático y alto rendimiento y satisfacción de los equipos; matizando esta afirmación, existen asimismo evidencias de que el liderazgo carismático tiene mayor eficacia cuando la “tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un alto grado de tensión e incertidumbre” (Robbins y Judge, 2009: 417) o en situaciones de percepción generalizada de crisis (Conger y Kanungo, 1998). Muchas otras investigaciones concluyen que esta relación positiva depende de factores contingentes (Borrero, Ossa y Tascón, 2008), como el tamaño de la organización, la situación de la misma, y que el carisma por sí solo no es suficiente para garantizar resultados organizativos satisfactorios. Permanecen grandes incertidumbres, como las que plantean Agle et al (2006), al señalar que no está claro si el líder es carismático como resultado de su elección como Director General o si son sus características de carisma lo que le llevan a la posición de Director General, si el impacto del liderazgo carismático se da en el corto plazo o en el largo plazo, etc.

Estos resultados tan dispares pueden achacarse a tamaños de muestra pequeños, a muestra inadecuada, a diferencias metodológicas, a que las medidas de rendimiento empresarial considerada no sean correctos, etc. (Agle et al., 2006); aparentemente se trata de un problema de insuficiente evidencia científica o insuficientes estudios empíricos.

6.4.2. Liderazgo visionario

El liderazgo visionario y dinámico es aquel que demuestra el líder que, junto a su equipo, analiza el panorama general de su área de responsabilidad, recopila las ideas, las reacciones y los compromisos de aquellos que poseen datos relevantes, formula y define los objetivos conjuntamente con el equipo, define las responsabilidades y los procesos de control con sus colaboradores y, finalmente, mantiene una relación cordial y de interés con los mismos, da feedback sobre sus fortalezas y debilidades, y continúa facilitando la aportación de ideas para la mejora continua del proceso. (Pérez Uribe, 2006). Estos líderes crean una visión, misión y objetivos compartiendo todo el proceso con el equipo; se entiende que una visión es “*un futuro realista, verosímil y atractivo para la organización*” (Palomo, 2013:43, citando a Nanus, 1994: 31).

6.4.3. Líder orientado al logro o superlíder

El líder impulsa a su equipo a fortalecer sus habilidades, espera que sus colaboradores tengan altos niveles de exigencia, busca el crecimiento continuo, proporciona confianza a los subordinados, busca esfuerzos continuos y mayores retos.

Un líder se convierte en superlíder de sí mismo a través de los siguientes pasos (Gordon, 1997):

1. Convertirse en líder de sí mismo.
2. Actuar como modelo de liderazgo de uno mismo porque exhibe comportamientos de líder de uno mismo y propicia que otros los ensayen y los reproduzcan.
3. Propicia que los empleados definan metas establecidas por ellos mismos.
4. Crea patrones de ideas positivas, observando, evaluando y mejorando constantemente las suposiciones, las creencias, las imágenes mentales y las ideas en general.
5. Premia los comportamientos de liderazgo de uno mismo y regaña, de forma constructiva, cuando se presentan otros comportamientos.
6. Usa el equipo de trabajo para fomentar el liderazgo de uno mismo.
7. Crea una cultura de liderazgo de uno mismo. El autoliderazgo del equipo da como resultado mayor motivación, capacidad, desempeño e innovación.

6.4.4. Liderazgo auténtico.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2011) define auténtico como “Honrado, fiel a sus orígenes y convicciones”.

Kernis y Goldman (2006) afirman que el concepto de autenticidad se sostiene fundamentalmente en cuatro pilares (procesos mentales y conductuales) que llevan a los individuos a construir su visión de sí mismos:

Cuadro 6.9

Pilares de la autenticidad.

PILARES DE LA AUTENTICIDAD	
Componente de naturaleza perceptiva	Autoconocimiento: conocerse a sí mismo, las creencias, las necesidades, los valores personales y las emociones que nos mueven.
Apertura a reconocer su propia realidad	Procesamiento de la información: apertura a la realidad, procesar de forma realista y sin sesgo la información sobre uno mismo.
Componente de naturaleza conductual	Se precisa una conducta coherente con las necesidades, valores y emociones internalizadas. Autorregulación interiorizada.
Naturaleza relacional	El componente social implica establecer relaciones transparentes evitando que obtengan una imagen distorsionada sobre nosotros mismos o mostrando una imagen diferente para adaptarnos a las expectativas de los terceros.

Fuente: elaboración propia a partir de Kernis y Goldman (2006)

Resumiendo lo expuesto en la tabla 6.9 ser auténtico significa ser consciente de uno mismo, de las capacidades, fortalezas, debilidades y metas, y mantener un comportamiento congruente relacionándose con todo su entorno de manera sincera.

En términos organizacionales, ser auténtico significa que el líder debe satisfacer la visión y misión de la organización y, al mismo tiempo, ser fiel a sí mismo y a sus propios valores, lo que podría convertirse en una fuente de problemas. Nadie puede llevar a cabo un liderazgo auténtico basándose en la imitación de otras personas; sí puedes basarte en la experiencia de otros para mejorar tus habilidades, pero un líder auténtico no debe imitar a otros o tratar de ser otra persona. (Kernis y Goldman, 2006).

Las organizaciones son organismos muy complejos que requieren de individuos con el suficiente coraje moral para promover y alcanzar los objetivos de la organización a la par que motivar y desarrollar equipos pero siempre sobre acciones éticas, manteniendo la coherencia entre sus conductas como líder y creencias como individuo. (Hannah, Avolio y Walumbwa, 2011). Además, diversos autores (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2014) insisten en que las altas pautas éticas que guían la gestión y

comportamiento de los líderes auténticos impiden que el liderazgo auténtico pueda ser éticamente neutral.

Algunas definiciones que podemos encontrar sobre liderazgo auténtico (en adelante LA) son:

Cuadro 6.10

Definiciones de liderazgo auténtico

DEFINICIONES DE LIDERAZGO AUTÉNTICO	
(Henderson y Hoy, 1983)	Tendencia a comportarse de una manera genuina relativamente sin restricciones por los requisitos de roles tradicionales.
George et al (2003)	Los líderes auténticos demuestran pasión por sus metas, practican sus valores consistentemente, lideran con el corazón y con la cabeza, establecen metas a largo plazo y tienen autodisciplina para obtener resultados.
Avolio y Gardner (2005)	Liderazgo ejercido por individuos que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen.
Shamir y Eilam (2005)	Liderazgo ejercido por líderes que no son falsos, que construyen su misión en base a valores propios, no son copias de otros, son genuinos e impulsados por valores profundamente arraigados que llevan a la práctica y no se dejan llevar por valores impuestos por otros y, por último, hay coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. También señalan que su concepción de auténticos líderes no dice nada sobre el contenido de los valores del líder, a diferencia de otras definiciones que incluyen consideraciones de moralidad. También incluyen en el concepto al seguidor auténtico, los que deciden seguir al líder y a los que facilita el desarrollo personal positivo a través de la reflexión.
Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson	Es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y

(2008:94)	transparencia en las relaciones entre líder y seguidores.
Whitehead (2009)	Se basa en tres componentes: Auto-conocimiento; la creación de un alto nivel de confianza construido en un marco ético y moral firme; compromiso para el éxito organizacional basado en valores sociales.
Avolio et al (2009)	Es un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores.
Robbins y Judge (2009)	Los individuos que ejercen este liderazgo saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en estos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera consecuencia del liderazgo auténtico es la confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Del estudio de las definiciones señaladas en el cuadro 6.11 podemos tratar de extraer una definición de LA haciendo especial hincapié en la “autenticidad” del líder que influye positivamente en sus colaboradores, obteniendo equipos de trabajo que despliegan su máxima capacidad creativa y no solo alcanzan los objetivos determinados, sino que los sobrepasan.

Kernis y Goldman (2006) mencionaban la profunda decepción de la sociedad en relación al trabajo de los líderes (políticos, financieros, organizacionales, etc) en los últimos años y la gran desconfianza que ha surgido hacia los dirigentes, como una de las causas de la emersión del interés por el liderazgo auténtico. El estudio de este fenómeno surge a principios del siglo XXI conectado con el creciente interés por el análisis de la relación entre liderazgo y la ética, y la ausencia de ética en la gestión de las últimas décadas caracterizada por graves crisis económicas provocadas en gran medida por liderazgos poco éticos (Gil et al (2011)). Los autores justifican en dos motivos principalmente las causas del alto interés por el mismo (Moriano, Molero y Lévy, (2011)):

- La crisis económica y el decepcionante comportamiento de los líderes políticos y del sector financiero.

- El auge de la Psicología Positiva en el estudio de la conducta organizacional (Luthans y Youssef (2007) que anima a prestar atención a aspectos como la autorrealización del líder y del equipo.

Robbins y Judge, (2009) consideran que esta nueva línea de investigación es muy prometedora ya que incluye la ética y la confianza, y se centra en aspectos de la moral de ser un líder a diferencia de otros estilos revisados, como por ejemplo el liderazgo carismático que, tal y como hemos comentado, puede perjudicar a la organización si su visión es la equivocada. En el mismo sentido, algunas revisiones sobre LA señalan que esta área de estudio seguirá creciendo en la próxima década (Avolio et al., 2009).

Moriano et al (2011) mencionan los resultados del estudio de Jensen y Luthans (2006); los autores emplearon un modelo basado en las expectativas vitales del líder, el contexto organizativo en el que se mueve y el capital sociológico positivo³. Las conclusiones del mismo mantienen que el éxito de este estilo de liderazgo se sostiene, en gran medida, en la creencia, en la importancia y el valor añadido que aportan todos los miembros de la organización, por lo que el líder debe emplearse en identificar sus fortalezas y en desarrollarlas.

La estrategia de implantar y desarrollar un liderazgo más auténtico se convierte en algo imprescindible para alcanzar los objetivos deseables en estos tiempos tan difíciles. Este reconocimiento dio lugar a la celebración de la Cumbre inaugural del Gallup Leadership Institute (GLI) en 2004, siendo el propósito de esta promover un diálogo entre los investigadores y los profesionales de diversos ámbitos con interés en esta materia (Avolio y Gardner (2005)). Los investigadores del GLI se centran en estudiar las conductas de los líderes auténticos y cómo estas conductas influyen en los

³ Capital sociológico positivo: evolución del estado psicológico positivo de un individuo que se caracteriza por:

- Eficacia: tiene confianza de asumir y poner el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles.
- Optimismo: tener consideraciones positivas sobre el éxito presente y futuro.
- Esperanza: ser perseverante en relación a las metas y, cuando sea necesario, reorientarse con el fin de tener éxito.
- Resiliencia: ante la adversidad, mantiene la calma, tiene capacidad de recuperación y es capaz de ir más allá para alcanzar el éxito.

Estas son las cuatro dimensiones sobre las que se apoya el capital psicológico positivo. (Luthans y Avolio, 2014).

seguidores, logrando resultados muy positivos en términos de actitud y de conducta. (Walumbwa , Avolio, Gardner y Wernsing y Peterson, 2008).

Los investigadores del GLI desarrollan un concepto de LA basado en cuatro componentes:

Cuadro 6.11

Modelo de cuatro componentes del liderazgo autentico

MODELO DE CUATRO COMPONENTES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO	
Conciencia de uno mismo (Self awareness)	Analizar las fortalezas y debilidades personales y las del equipo y cómo esto le ayuda a evaluar las oportunidades y amenazas del entorno. Nivel de consciencia del líder sobre sí mismo, su relación con el entorno y la repercusión de su comportamiento en el de los demás.
Procesamiento balanceado/equilibrado (Balanced processing)	Hace que se detallen los objetivos y analiza en detalle la información relevante antes de la toma de decisiones, y puede tomar en consideración otras opiniones. Valora hasta qué punto el líder solicita suficientes opiniones y puntos de vista de terceros.
Perspectiva moral internalizada (Internalized moral perspective)	Autogestión, guiar la conducta propia a través de los estándares morales propios y, de este modo, guiar el comportamiento de los colaboradores hacia unos estándares de moral al menos tan elevados como los del líder a través de la perspectiva moral positiva ⁴ .
Transparencia relacional (Relational Transparency)	Ser transparente ante el equipo, abrirse a los demás, compartir información de forma abierta y mostrarse tal y como es.

Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio y Gardner, (2005); Gardner et al (2011), Gil et al (2011), Moriano et al (2011) y Walumbwa et al (2008).

⁴ Perspectiva moral positiva: la conducta del líder se rige por una serie de valores positivos que han sido internalizados progresivamente hasta el punto de formar parte de su propia identidad. Gardner et al., 2011.

Se observa que estos cuatro componentes son muy similares a las claves del concepto de autenticidad desarrollado por Kernis y Goldman (2006).

La principal diferencia radica en que se acepta la incapacidad de los humanos para procesar la información relevante sin sesgo, especialmente la información relevante sobre sí mismos, por ello el GLI postula la utilización del término “procesamiento balanceado o equilibrado”, es decir, practicar la escucha activa del entorno, tratando de ser lo más abiertos posible para prestar atención incluso a los puntos de vista contrarios a los propios (Gardner et al. 2011)

Por otro lado, el componente conceptual de la definición de autenticidad ha sido redefinido como perspectiva moral internalizada. Va más allá del componente conductual señalado en la definición de autenticidad y refuerza el compromiso del líder con los valores éticos (al mismo tiempo que practica una conducta coherente y ética, el líder deber ser motor del comportamiento autentico y positivo de los seguidores).

Se han combinado dos conceptos (la regulación interiorizada y la perspectiva moral positiva) para formar el componente perspectiva moral internalizada como resultado de los estudios del GLI. Estos revelan que los dos conceptos no podían separarse fácilmente, porque ambos implican la visualización de un comportamiento que es coherente con las normas y valores internos (Walumbwa et al., 2008: 97),

El modelo de cuatro componentes del Liderazgo Autentico fue validado posteriormente por Walumbwa et al. (2008) a través del ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) que se utiliza asimismo para evaluar la eficacia de este modelo de liderazgo. Este cuestionario cuenta con 16 entradas que miden los cuatro componentes del LA (conciencia de sí mismo, procesamiento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparencia relacional). El modelo ALQ tiene dos versiones:

- Analizar la visión de los seguidores sobre la conducta del líder.
- Analizar la visión del líder sobre su conducta.

La validación de la versión en castellano de este modelo, tanto en lo relativo a la estructura (cuatro componentes del LA) como a la relación del LA con el resto de ítems causantes del resultado organizacional se llevó a cabo con una muestra de 623 empleados. El modelo español ha sido ajustado, se han eliminado dos ítems del componente factor transparencia relacional y otro del factor moral internalizada para que el ajuste sea mejor y satisfactorio. Además este estudio confirma que el liderazgo

auténtico se relaciona significativamente con la efectividad percibida del líder, con la satisfacción existente en él y con el esfuerzo que los seguidores están dispuestos a hacer (Moriano et al. (2011)).

Estudios realizados a través del ALQ en diferentes países (Estados Unidos, Kenia, China, Nueva Zelanda) concluyen que aquellos líderes que ejercen el liderazgo auténtico generan efectos positivos sobre las actitudes de los seguidores, tal y como muestra el cuadro 6.12.

Cuadro 6.12

Efectos del liderazgo auténtico.

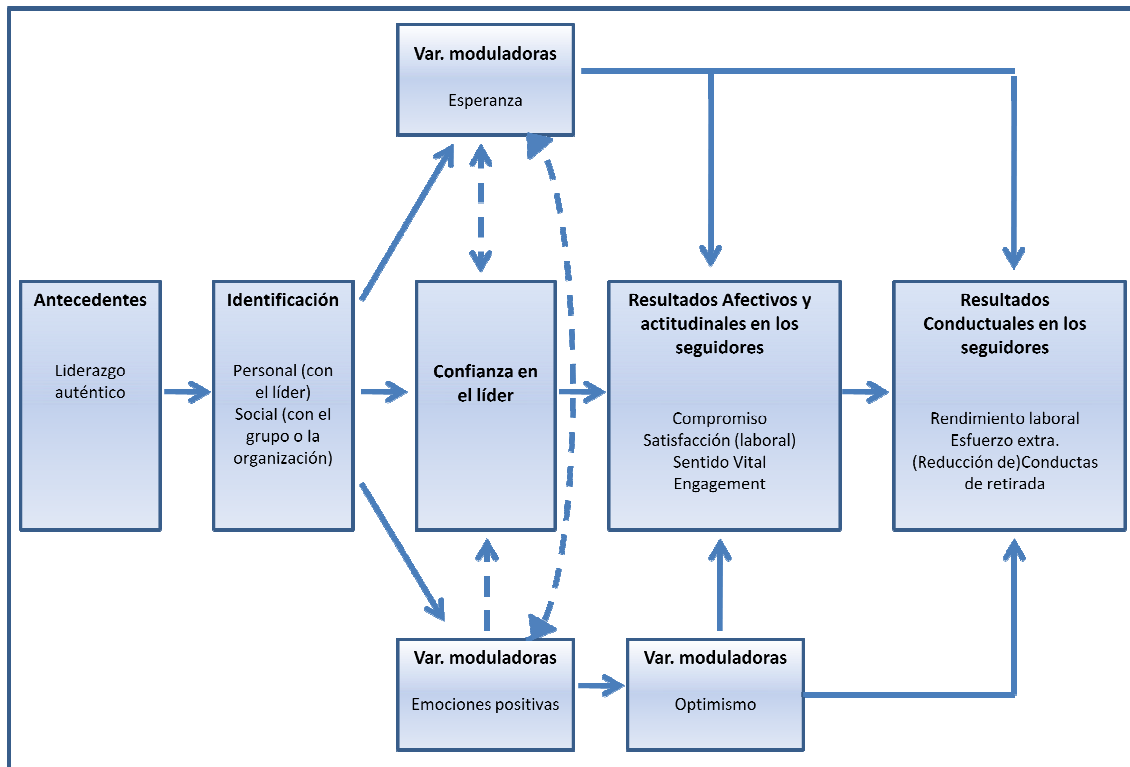
EFFECTOS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO EN LA ORGANIZACIÓN
Genera emociones positivas en los seguidores en situaciones de crisis.
Incrementa la motivación y genera estados de optimismo general.
Logra que sus colaboradores aumenten el compromiso e identificación social con la organización.
Aumenta la satisfacción laboral de los seguidores.
Aumenta la satisfacción de los seguidores con el líder y la confianza en la organización
Ayuda a los seguidores a desarrollar sus puntos fuertes.
Ayuda a mejorar la capacidad general de desempeño de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de: Luthans, Avolio, Avey y Norman, (2007), Moriano et al. (2011) y Walumbwa et al., (2008).

Desde el punto de vista del individuo, el LA genera en los seguidores cambios a nivel afectivo, conductual y actitudinal:

Figura 6.9

Modelo sobre los efectos del liderazgo auténtico.



Fuente: Avolio et al., 2004.

Y, de nuevo, esta mejora en la actitud laboral de los seguidores y su felicidad tiene consecuencias positivas en los rendimientos de la organización (mayor productividad, más beneficios, etc.) (Clapp-Smith et al., (2009) y Harter, Schmidt y Hayes, (2002), citados por Moriano et al, 2011).

No obstante, de la revisión de la literatura sobre el tema se desprende que el número de estudios basados en datos experimentales es muy reducido. Gardner et al. 2011 revisan en su trabajo toda la literatura sobre esta materia y encuentran tan solo 25 estudios empíricos sobre este estilo de liderazgo. Al tratarse de una teoría tan poco desarrollada, el número de herramientas para evaluar la eficacia de este modelo de liderazgo es muy limitada, la mayor parte de los investigadores utilizan el ALQ desarrollado por Walumbwa et al, 2008. Por ello conviene continuar acumulando más evidencia que apoye la interpretación de estos resultados. Autores, como Molero et al (2010), sugieren que son muchas las incógnitas pendientes de validar empíricamente, como los efectos

sobre la involucración en el trabajo, su capacidad de aumentar la autenticidad de su equipo, etc.

Como ya se ha comentado, el liderazgo auténtico tiene sus raíces en la Psicología Positiva. Esta apuesta por las organizaciones inclusivas que tengan en consideración los intereses de las personas que las integran, destacando cualidades como ética, creatividad, integridad, liderazgo, sabiduría y el trabajo satisfactorio entre otras. En materia de organizaciones, se ha aplicado analizando la conducta organizacional positiva y el capital psicológico. (Luthans, et al., 2007). No obstante, conviene señalar, que en relación a la psicología positiva, también hay autores que cuestionan la calificación de la misma como ciencia, argumentando que no se ha desarrollado el suficiente conocimiento científico que permita su aplicación en la resolución de problemas sociales y, por tanto, que pueda ser de aplicación en las organizaciones (Piña, 2014).

6.4.5. Diferenciación entre liderazgo auténtico y liderazgo carismático y ético.

Basándonos principalmente en los argumentos presentados por Gardner et al. (2011) en su conceptualización del liderazgo auténtico, podríamos establecer las principales diferencias y similitudes entre el liderazgo auténtico y el liderazgo carismático (ético ó socializado).

Cuadro 6.13

Comparativa entre liderazgo auténtico y liderazgo carismático ético

COMPARATIVA LIDERAZGO AUTÉNTICO / LIDERAZGO CARISMÁTICO	
CARACTERÍSTICAS COMUNES	
Identificación de aspectos de mejora	
Inician su proceso de influencia mediante el autoconocimiento en el liderazgo auténtico y mediante el análisis ambiental en el caso del liderazgo carismático.	
Figura del líder como elemento central.	
En ambas teorías, es en la figura del líder en quien se centraliza todo el proceso de influencia, existe un proceso de identificación con el líder, con el líder se identifican los seguidores y en base a sus características los seguidores aumentan su compromiso con la organización e incrementan su desempeño.	
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	
El liderazgo auténtico se basa fundamentalmente en el autoconocimiento y en la autoregulación.	Estos dos aspectos no se mencionan en las teorías de desarrollo del liderazgo carismático.
El liderazgo auténtico se basa en el comportamiento del líder, influyen a través de su ejemplo.	El liderazgo carismático traslada su visión mediante su discurso y capacidad de comunicación más que en su comportamiento.

Fuente: elaboración propia a partir de Gardner et al., 2011.

Aunque no se haya desarrollado un punto específico en relación al liderazgo ético, se introduce a continuación un sencillo cuadro que trata de sintetizar la comparativa que podemos recoger entre el liderazgo auténtico y el liderazgo ético; son dos conceptos que pueden ser confundidos por presentar ciertas similitudes, por lo que se considera conveniente su inclusión.

Cuadro 6.14

Comparativa entre el liderazgo auténtico y el liderazgo ético

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<p>Ambos muestran conductas apropiadas íntegras y consideradas aceptadas comúnmente por la sociedad.</p> <p>Se les considera morales, honrados y confiables.</p>	<p>El liderazgo auténtico no se basa exclusivamente su comportamiento moral para influir en el comportamiento de los seguidores.</p>
<p>Se basa en el comportamiento del líder y cómo utiliza este comportamiento para dar ejemplo e inspirar al equipo, se basa en la comunicación y el refuerzo.</p>	<p>El liderazgo auténtico es más amplio, incorpora la conciencia de sí mismo, el procesamiento de información y las relaciones transparente.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Moriano et al., (2011) y Walumbwa et al., (2008).

En esencia, se considera aceptado comúnmente que este tipo de liderazgo, el auténtico, es un denominador común, esencial y necesario para poder desarrollar otros tipos de liderazgo como el ético, el transformacional, el carismático etc. (Avolio y Gardner, 2005)

7. HABILIDADES DIRECTIVAS PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO.

7.1. DEFINICIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

Diversos autores han hecho su propia definición de las habilidades directivas, también llamadas habilidades directivas:

Cuadro 7.1

Definiciones de habilidades directivas

AUTORES	DEFINICIÓN
Robbins (1999)	Diferentes capacidades tanto físicas como intelectuales que tiene la persona para realizar las distintas actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo.
Hellriegel, Jackson y Slocum (2009)	Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.
Whetten y Cameron (2011)	Las habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como la relación con los demás, por tanto su relevancia no se limita solamente a un entorno de trabajo o a una organización. Son grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

Fuente: elaboración propia.

Todas las definiciones coinciden en que las habilidades directivas son capacidades, comportamientos o actitudes que deben poseer las personas para manejar su relación con los demás. Aunque se deben desarrollar en diferentes ámbitos de la vida, este trabajo se centra en su importancia para el liderazgo efectivo y el éxito organizacional.

Cuadro 7.2

Características principales de las habilidades directivas

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
Están relacionadas con el comportamiento y la conducta, son observables por otros y, a través de esta observación, se puede distinguir un grupo central de atributos que son comunes y responsables del desempeño eficaz
Se pueden desarrollar y mejorar. Se sustentan y potencian mutuamente. No como la personalidad o el coeficiente intelectual que son prácticamente invariables.
Están interrelacionadas y se complementan y equilibran entre si, al actuar en conjunto cobran más sentido.
Son contradictorias y pueden aparentas ser inconexas o incoherentes. .
Algunas son habilidades complejas constituidas por el desarrollo de varias habilidades.

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Conviene por tanto aclarar la diferencia entre personalidad, habilidades y competencia:

- Personalidad:

Según Hellriegel y Slocum (2009) se define en los siguientes términos:

Representa el perfil general o combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona...combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente (p.37). Asimismo se pueden describir como “una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo” (Lussier y Achua, 2002:32). Otra reseña la aporta Robbins “la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Más a menudo se describe en términos de tendencias medibles que la persona muestra” (Robbins, 1999:50).

- Habilidad:

Capacidad y disposición para algo (DRAE, 2001). Implica por tanto conocimientos y destrezas para conseguir algo. Según Robbins es la “capacidad que tiene un individuo

de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer” (Robbins, 1999:46).

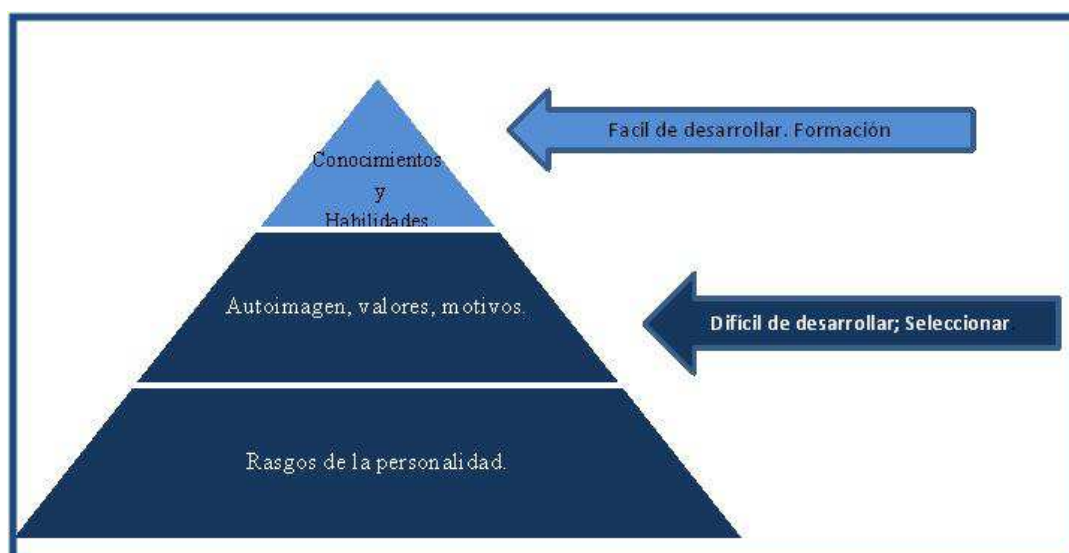
- Competencia:

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (DRAE, 2001). Spencer y Spencer (1993) describen la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (Spencer y Spencer, 1993: 9).

Cada uno de nosotros tenemos una forma de ser fijada por nuestra personalidad, no podemos modificar nuestra personalidad puesto que es estable, son rasgos internos definidos por nuestra genética y por nuestro entorno, no es fácilmente analizable por terceros y no se puede orientar para lograr mejores resultados en una empresa. Sin embargo, las habilidades, son observables, se pueden desarrollar, controlar y modificar, son conductuales, tienen que ver con la forma de actuar de los individuos y se pueden orientar a la obtención de resultados.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las habilidades y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como la autoimagen, motivos, actitudes, emociones, valores y los rasgos de la personalidad.

Figura 7.1
Modelo del Iceberg.



Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

En base a esto, las organizaciones deben seleccionar personal en base a las motivaciones y características personales, más difíciles de modificar o desarrollar, ya que los conocimientos y habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico pueden ser desarrollados a través de procesos de formación.

El líder debe conocer en detalle los objetivos organizacionales y las características de su equipo (personalidad, habilidades y competencias), de esta forma reclutarán o asignará tareas en función del mejor encaje entre sus seguidores y las necesidades existentes.

Asimismo el líder debe desarrollar una serie de habilidades directivas, todo desarrollo de habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

7.2. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

Durante mucho tiempo se ha analizado el trabajo de los directivos exclusivamente bajo un enfoque funcional; Costa y López (2009) citan a Henri Fayol (1916) y su definición de las funciones de los directivos: planificar, organizar dirigir coordinar y controlar.

Sin embargo en la segunda mitad del siglo veinte la investigación en este campo determina que esta descripción del trabajo de los directivos parece insuficiente. Drucker (1973) concluye que a partir de la década de 1960 se comenzaba a ver claramente que la administración organizacional clásica basada en economías de escala, reducción de costes, etc., ya no es suficiente. En este mismo sentido Mintzberg (1991) señala en la década de 1970 que la visión tradicional ya no define la realidad del trabajo de los

directivos, planteando el trabajo del directivo en base a una serie de roles⁵ y a partir de ahí propone una serie de habilidades que deberían ser desarrolladas por los mismos para ejercer una dirección efectiva.

Whetten y Cameron (2011), reflejan diferentes estudios realizados en diferentes sectores, contextos internacionales y tipos de organizaciones, y sus conclusiones son que las empresas que desean tener éxito, deben confiar en líderes con habilidades en administración de personal maduras ya que esto fomentará el éxito financiero, siendo estas habilidades tres veces más relevantes que el resto de factores determinantes del éxito empresarial.

Por tanto podemos derivar que las habilidades directivas son esenciales para alcanzar los resultados esperados en la organización. Las organizaciones exitosas cuentan con líderes con habilidades bien desarrolladas que a su vez están comprometidos en desarrollarlas y utilizarlas en la consecución de los objetivos de la organización.

7.3. CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

Al igual que ocurre con el término liderazgo, no existe un único criterio a la hora de enumerar y clasificar las habilidades directivas fundamentales para el desarrollo de una dirección o liderazgo efectivos. Pasamos a enumerar dos clasificaciones que pueden ofrecer una visión general de los resultados de las investigaciones en esta materia:

A. Katz (1974) establece que cualquier directivo debe desarrollar tres tipos de habilidades básicas:

1. Técnicas: desarrolladas para ampliar competencias en materias operativas específicas; son más útiles en los niveles directivos inferiores.
2. Humanas: las habilidades interpersonales sociales y relacionales que facilitan al líder el establecimiento de lazos en la organización. Por ejemplo la motivación y la comunicación. Son esenciales en cualquier nivel directivo de la organización.
3. Conceptuales: permite al líder o directivo anticiparse a situaciones complejas, evaluar y resolver problemas de la organización, interrelacionar información interna, la toma de decisiones. Se relacionan con el pensamiento estratégico y son esenciales en los niveles más elevados de la dirección.

B. Whetten y Cameron (2011), dividen las habilidades directivas en tres grupos:

⁵ Ver punto 6.2.5 Los roles de los administradores de Henry Mintzberg

1. Habilidades personales: Aquellas que se relacionan con nosotros mismos.
 - a) Desarrollo del autoconocimiento.
 - b) Gestión del tiempo y del stress.
 - c) Solución analítica y creativa de problemas.
2. Habilidades interpersonales: Aquellas que se desarrollan al interactuar con otras personas.
 - a) Comunicaciones efectivas.
 - b) Desarrollo de poder y de la influencia.
 - c) Motivación de los demás.
 - d) Manejo de conflictos.
3. Habilidades grupales: Aquellas que se centran en nuestra participación en grupos, como líder o como parte del grupo.
 - a) Facultamiento y delegación.
 - b) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.
 - c) Liderazgo del cambio positivo.

Como se ha comentado las habilidades directivas se pueden desarrollar, el nivel de madurez de las mismas así como su utilización se adaptará por el directivo en respuesta a las necesidades. Conviene asimismo resaltar que no son excluyentes deben coexistir.

8. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Una vez analizado el término liderazgo, su concepto, importancia y teorías así como la importancia de las habilidades directivas para ejercer un liderazgo efectivo, vamos a desarrollar en detalle la relación entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo.

Esta decisión se sustenta fundamentalmente en:

- Las teorías de liderazgo emergente se construyen sobre la importancia de situar el elemento humano en primera plano. El liderazgo focalizado en los recursos humanos sustituye al liderazgo focalizado en el control.
- Los estudios demuestran que la Inteligencia Emocional favorece el desarrollo de las habilidades directivas esenciales como el trabajo en equipo, la comunicación y por tanto el clima laboral; mejora la adaptabilidad a los procesos de cambio; propicia una solución de conflictos con más facilidad y ayuda a prevenirlos; facilita los procesos de cambio de cultura; favorece la resolución de problemas;

favorece la integración de equipos; mejora la habilidad de negociar, la creatividad y la flexibilidad para innovar (Guerrero, Govea y Urdaneta, 2006).

Por tanto, en el abanico de habilidades y competencias que cualquier individuo debe manejar para comportarse como un líder efectivo se encuentra la Inteligencia Emocional. En este punto revisaremos el concepto de inteligencia emocional y se apuntan los resultados de las investigaciones sobre el efecto de la inteligencia emocional (del líder y seguidores) sobre los resultados organizacionales., su relevancia a la hora de desarrollar el liderazgo; en definitiva, cómo el manejo de la Inteligencia Emocional favorece y mejora el trabajo del líder.

8.1. CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Garnerd (1993) desarrolló la Teoría de las Inteligencias Múltiples y mencionaba, entre otros: la inteligencia interpersonal (capacidad de percibir las emociones y sentimientos de los demás y responder de manera eficaz a las mismas) y la inteligencia intrapersonal (capacidad de trabajar con nuestros sentimientos y emociones). Esto puede considerarse un origen del concepto de Inteligencia Emocional. (Garnerd, 2003) aunque fue posteriormente Reuven Bar-on (1985) quien acuña y menciona por primera vez el concepto Inteligencia Emocional.

Se muestra a continuación un cuadro resumen de diferentes definiciones del término Inteligencia Emocional (en adelante IE).

Cuadro 8.1

Definición de Inteligencia Emocional.

DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	
Salovey y Mayer (1990)	Capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción
Daniel Goleman (1996)	Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos
Cooper y Sawaf (1998)	Capacidad de sentir, entender eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Definición IE. Elaboración propia.

Salovey y Mayer (1990) llevan a cabo una revisión posterior del término e incluyen cuatro dimensiones a su definición:

1. Percibir y expresar las emociones
2. Entender cómo las emociones afectan a los propios pensamientos
3. Comprender dichas emociones
4. Regular los propios estados emocionales de manera positiva

Se han llevado a cabo numerosas publicaciones en relación a este término; sin embargo, algunos autores también señalan que “su significado y su medición se han vuelto muy confusos y ambiguos” (Whetten y Cameron, 2011, 62).

En relación a su medición, una herramienta muy utilizada es la desarrollada por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995), el Trait Meta-Mood Scale, un modelo de autoevaluación (conocimiento de los individuos sobre sus propias habilidades emocionales) que mide tres dimensiones de la IE: la atención a los sentimientos (atención emocional), la claridad en la discriminación de los sentimientos (claridad emocional), y la reparación y regulación de sus sentimientos (la reparación emocional). (Salovey, et al., 1995; Salovey, Woolery y Mayer, 2001).

Salovey et al. (1995) afirman que este método es fiable y muy útil, y que la atención emocional, la claridad emocional y la reparación emocional son fundamentales para que los individuos se autorregulen emocionalmente.

Inmediatamente se desarrollaron estudios relacionando este término con el ámbito laboral. Tanto Goleman (1999) como Goleman y Cherniss (2005) citan numerosos estudios que afirman que la carencia de IE en las empresas tiene un coste financiero claro y real. Se determinó que un liderazgo efectivo está ligado a la posesión por parte del líder de una buena capacitación en I.E. En este sentido Robbins y Judge (2009) afirman:

Los defensores de la inteligencia emocional plantean que, sin IE, una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente analítica, visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aún así no será un gran líder (p. 387).

Se trata de un concepto que complementa a la inteligencia académica⁶, tradicionalmente valorada y relativa al conocimiento acumulado y medida por el cociente intelectual. No solo la complementa; su manejo por el líder del equipo tiene un efecto multiplicador a nivel de resultados y su ausencia, efectos muy negativos a nivel de desarrollo de la carrera laboral del individuo, y suele acarrear problemas en el equipo como estrés frustración, reducción de rendimiento, etc.

Se presupone que los individuos que poseen mayores niveles de inteligencia emocional gestionarán mejor las emociones negativas (ansiedad, desconfianza) de situaciones sociales complicadas (un nuevo puesto, un cambio organizativo, nuevo jefe...). En general, los líderes que manejen inteligentemente estas situaciones lograrán que su equipo desarrolle altos niveles de confianza en él.

A continuación se muestran una serie de estudios que apoyan la afirmación de que la IE se relaciona positivamente con la implicación en la organización, la satisfacción laboral y los resultados organizativos.

Cuadro 8.2

Estudios sobre la repercusión de la IE

Dulewicz y Higgs (1998)	En relación a la capacidad de los individuos para desarrollar una carrera profesional exitosa, concluyen que la IE tiene una repercusión mucho mayor que el coeficiente intelectual.
Rice (1999)	Estudio sobre un equipo de 164 empleados. El trabajo concluye que existe una correlación positiva entre inteligencia emocional y su efectividad personal y la efectividad del equipo.
Slaski y Cartwright (2002)	Sobre una muestra de directivos, concluyen la relación positiva entre la IE, mayores niveles de desempeño y cumplimiento de objetivos. Este estudio sobre una población de 224 directivos de una gran organización evaluó la relación entre la IE, el estrés subjetivo, la angustia, la salud general, la moral, la calidad del trabajo y la

⁶David McClelland (1973) comentaba la importancia de las pruebas de competencia por encima de las pruebas de inteligencia y la necesidad de identificar a individuos que se adapten a las organizaciones.

	<p>gestión de rendimiento de la vida. Se encontraron correlaciones significativas en la dirección esperada, lo que indica que los directivos que puntuaron más alto en IE sufren menos estrés subjetivo, experimentaron una mejor salud y bienestar, y demostraron un mejor desempeño de la gestión.</p>
<p>Nikolaou,I, Tsaousis,I. (2002)</p>	<p>Este estudio exploró la relación entre la inteligencia y las fuentes de estrés y los resultados del trabajo emocional en una muestra de profesionales en instituciones de salud mental. Un total de 212 participantes cumplieron un Cuestionario de Inteligencia Emocional y de Estrés Organizacional (Emotional Intelligence Questionnaire / Organizational Stress Screening Tool (ASSET)). Los resultados fueron en la dirección esperada, mostrando una correlación negativa entre la inteligencia y el estrés emocional en el trabajo, lo que indica que los individuos con alta puntuación en IE sufren menos estrés relacionado con el entorno laboral. Una correlación positiva también se encontró entre la inteligencia emocional y el compromiso de la organización, que, de acuerdo con el modelo activo, se considera como una consecuencia del estrés, lo que sugiere un nuevo papel para la IE como determinante de la lealtad de los empleados de las organizaciones.</p>
<p>Carmeli (2003)</p>	<p>Este estudio trata de determinar empíricamente el grado en que los altos directivos de organizaciones del sector público con una inteligencia emocional alta desarrollan actitudes positivas de trabajo y altos rendimientos. Los resultados del estudio indican que la inteligencia emocional aumenta el compromiso afectivo hacia la organización y la carrera profesional, el comportamiento altruista y los rendimientos empresariales, que modera el conflicto profesional-familiar pero no el efecto sobre la satisfacción laboral.</p>
<p>Whitman, Van Rooy y Viewesvaran (2004)</p>	<p>Desarrollan un estudio que trata de estimar la correlación entre la IE y el rendimiento. Concluyen que, en general, la correlación entre ambas variables es positiva: se encontraron relaciones significativas entre los criterios de satisfacción en el trabajo, la productividad, la satisfacción del clientes, etc.</p>

<p>Vakola, Tsaousis, y Nikolaou (2004)</p>	<p>Sobre una muestra formada por 137 profesionales, que completaron test de evaluación de rasgos de inteligencia, actitudes hacia el cambio y de inteligencia emocional. Los resultados confirmaron que la contribución de la inteligencia emocional en las actitudes hacia el cambio resultó ser significativa.</p>
<p>Jain y Sinha (2005)</p>	<p>Sobre una muestra de 250 ejecutivos de nivel medio, este estudio examinó la capacidad predictiva de la inteligencia emocional (IE), la confianza y el apoyo organizativo sobre la salud general percibida. Las implicaciones de los resultados se discuten en términos de promoción de la salud general de los empleados a través de la formación en habilidades de la IE y mediante la creación de una atmósfera de confianza y el reconocimiento dentro de la organización.</p>
<p>Kafetsios y Zampetakis (2008)</p>	<p>Se realizó un estudio sobre 523 profesores que habían superado la escala emocional Wong Law (una versión del Job Affect Scale and the General Index of Job Satisfaction). Concluye que existe una relación positiva entre la IE y la satisfacción laboral. Estudian asimismo la capacidad de las cuatro dimensiones de la IE para predecir la satisfacción laboral. Deduce de igual manera que sólo el entendimiento emocional, una vez controlada la afectividad positiva y negativa, es eficaz en este sentido.</p>
<p>Vigoda-Gadot (2010)</p>	<p>Analiza la relación entre la IE, la política de la organización y el rendimiento de los empleados públicas. Este análisis empírico se llevó a cabo en dos municipios israelíes. Los resultados apoyan el papel moderador de la inteligencia emocional en la relación entre la política de la organización y el compromiso emocional, así como la relación entre la política de la organización y el ausentismo de los empleados. No obstante, la autora señala que no se puede utilizar para predecir el compromiso organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia.

8.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS EMOCIONALES

Se ha comentado a lo largo del trabajo que los líderes necesitan de una inteligencia básica y conocimientos técnicos, pero que esto no es suficiente para ejercer un liderazgo efectivo. Lo que hace que un directivo destaque por encima de otros es el manejo de ciertos componentes de la inteligencia emocional.

Conviene, por tanto, aclarar la diferencia entre Inteligencia Emocional y Competencia Emocional; una propuesta se recoge en el cuadro 8.3:

Cuadro 8.3

Diferenciación entre Inteligencia emocional y competencia emocional

AUTOR	INTELIGENCIA EMOCIONAL	COMPETENCIA EMOCIONAL
Goleman (1999: 46-47)	Determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas.	Hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral. Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que dará lugar a un desempeño laboral sobresaliente.
Whetten y Cameron (2011: 63)	Capacidad de identificar, entender y manejar las señales emocionales"	Se refiere a las capacidades y habilidades no cognitivas (incluyendo habilidades sociales), que afectan el funcionamiento de los seres humanos.

Fuente: elaboración propia.

Es decir, la Inteligencia emocional habla del potencial, de las posibilidades para aprender una serie de habilidades prácticas mientras que la competencia emocional muestra como se ha trasladado este potencial al mundo laboral convirtiéndose en habilidades reales y concretas.

Se identificaban al comienzo de la investigación de este campo hasta cinco aspectos principales de la inteligencia emocional y dentro de los mismos desarrollaban hasta 25 competencias emocionales (Goleman, 1999):

Cuadro 8.4

Catalogo de competencias emocionales según Goleman y Gardner

INTELIGENCIA INTRAPERSONAL (Cómo nos relacionamos entre nosotros mismos)	INTELIGENCIA INTERPERSONAL (Cómo nos relacionamos con los demás)
<p>Conciencia de uno mismo: conciencia de uno mismo, reconocer las emociones propias, hacer evaluaciones realistas y tener confianza</p>	<p>Empatía: Pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a los clientes y compradores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional. • Valoración adecuada de uno mismo. • Confianza en uno mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los demás. • Orientación al servicio. • Aprovechamiento de la diversidad. • Conciencia política.
<p>Administración personal: Ser confiable e</p>	<p>Habilidades sociales: Capacidad de</p>

<p>íntegro, mostrarse cómodo en las ambigüedades y abierto al cambio.</p>	<p>encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir equipos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confiabilidad. • Integridad. • Adaptabilidad. • Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia. • Comunicación. • Liderazgo. • Gestión del Cambio. • Resolución de conflictos. • Colaboración y cooperación. • Habilidades de equipo.
<p>Motivación: Tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • De logro • De compromiso • Optimismo 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1999) y Gardner (2003)

Posteriormente, tras diferentes investigaciones, se limitaron a cuatro (Boyatzis y Goleman, 2002):

1. **Conciencia de sí mismo:** conocer las emociones propias y el modo en que nos afectan para poder afrontarlas, manejarlas y ordenarlas. En la niñez no podemos identificar las sensaciones que tenemos y en la edad adulta se tiende a negarlas o bloquearlas. El individuo que toma conciencia de sus emociones es más reflexivo de forma que se comporta de manera sensata y prudente, es realista, sincero consigo mismos y con los demás.
2. **Autogestión:** control sobre las propias emociones. Una vez que el individuo reconoce lo que siente, no se lleva a engaño al respecto y no niega las emociones negativas, se alcanza el autocontrol, es optimista, tiene claridad mental y se adapta con facilidad.
3. **Conciencia social:** este factor de la Inteligencia Emocional se basa en ser consciente de las emociones de los demás y en la capacidad de interpretar esas emociones. Esto permite al individuo entablar y mantener vínculos con el equipo; es

imprescindible para poder desarrollar una comunicación efectiva y comprende diferentes puntos de vista.

4. **Gestión de las relaciones:** factor relativo la gestión de nuestras relaciones con los demás, se alcanza cuando confluyen la conciencia de uno mismo, la autogestión y la empatía, y deriva en un liderazgo estimulante, influenciador, desarrollador, vinculador y motivador.

Cuadro 8.5

Competencias de la Inteligencia emocional

COMPETENCIA PERSONAL	COMPETENCIA SOCIAL
Conciencia de sí mismo	Conciencia social.
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional de uno mismo. • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Conciencia de la organización. • Servicio
Autogestión	Gestión de las relaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional. • Transparencia. • Adaptabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo inspirado. • Influencia. • Desarrollo de los demás.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Logro. • Iniciativa. • Optimismo. | <ul style="list-style-type: none"> • Catalizar el cambio. • Gestión de los conflictos. • Establecer vínculos. • Trabajo en equipo y colaboración. |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia a partir de Boyatzis et al. (2002)

Whetten y Cameron (2011) señalan asimismo que no existe un criterio unánime a la hora de determinar el marco de impacto de la Inteligencia emocional; mientras, autores, como Boyatzis et al (2002), se reiteran en desarrollar un marco muy amplio que incluye prácticamente todas las habilidades de autogestión y relación con los demás; otros, como Salovey et al., (1995), son más concretos y la limitan a la identificación correcta de las emociones y una adecuada reacción ante ellas.

La percepción en las organizaciones en relación a la importancia de la inteligencia emocional está cambiando, se incorpora en la selección de personal y en la estimación de la promoción de los mismos. Hay estudios recientes que determinan que las personas con mayor coeficiente de inteligencia emocional afrontan mejor procesos de estrés laboral y las dificultades que surgen. Además, estas personas son capaces de regular no solo sus emociones sino las del equipo en el que se integra, por lo que generan ambientes de trabajo más efectivos.

Paralelamente, los rasgos que marcan la diferencia en el desempeño de los individuos van cambiando a lo largo de los tiempos; en los noventa, eran clave factores como la creación de equipos y la adaptación al cambio, factores que, en los sesenta, ni se concebían. Incluso en un mundo globalizado como el actual, el factor emocional tiene un papel relevante en la creación de equipos motivados, dispuesto a aprovechar las oportunidades, alcanzar los objetivos marcados, que funcionan con armonía y buen entendimiento emocional en los que los resultados son multiplicativos.

8.3. ESTILOS DE LIDERAZGO Y HABILIDADES EMOCIONALES.

Goleman (1996) pone de manifiesto el cambio producido en la gestión de personas:

El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirlos para colaborar en la construcción de un objetivo común. Y, en lo que respecta a nuestro propio mundo interior, nada hay más esencial que poder reconocer nuestros

sentimientos más profundos y saber lo que tenemos que hacer para estar más satisfechos con nuestro trabajo”. (p, 241)

La capacidad de influencia del líder sobre el comportamiento del equipo es una variable de mucho peso, por lo que procede distinguir entre líder resonante y líder disonante. (Boyatzis et al., 2002).

- **Lider Resonante:** aquel que dirige las emociones en un sentido positivo de forma que el desempeño del equipo se eleva y aparecen el entusiasmo y la motivación.

Estos líderes expresan sinceramente sus valores y sintonizar con las emociones de los colaboradores por lo que generan un clima emocional positivo. Boyatzis et al. (2002)

- **Lider Disonante:** aquel que dirige las emociones en un sentido negativo de forma que el rendimiento del equipo disminuye y aparecen síntomas de malestar, como resentimiento, ansiedad etc.

Tras una investigación científica en la que se recogen datos de más de 3000 directivos con el objetivo de describir los estilos de liderazgo más representativos y su repercusión en el éxito de la organización, Goleman (1999) define seis modalidades de liderazgo en relación con las competencias emocionales antes descritas y determina que todos los estilos de liderazgo son aceptables, no existe una jerarquía entre ellos sino que el líder efectivo debe adaptar su estilo a cada situación:

Cuadro 8.6

Modalidades de liderazgo según Goleman (1999)

ESTILO	QUÉ APORTA	COMPETENCIA	SITUACIÓN APROPIADA	IMPACTO
Visionario	Marca un objetivo común y motivador, pero sin imponer un modo de actuación a su equipo, dejando espacio a la innovación. Es un	Empatía Transparencia	Cuando existe la necesidad de cambiar, situaciones de transición y se requiere de una nueva visión o	El más positivo de todos los estilos de liderazgo.

	estilo de liderazgo que se basa en el carisma del líder que alcanza una alta motivación e implicación del equipo.		cuando es necesario una dirección clara.	
Coaching	Establece lazos de unión entre los objetivos personales de los individuos y los de la organización. El líder actúa como consejero al tiempo que reconoce las potenciales habilidades, busca y facilita su desarrollo. Proporciona feedback y orientación.	Empatía Confianza en uno mismo	Cuando buscamos estimular el potencial de un individuo del equipo.	Muy positivo
Afiliativo	Construye lazos emocionales, establece la armonía y un buen clima en el equipo. Promueve las relaciones personales y la amistad en el equipo.	Empatía Trabajo en equipo- colaboración Gestión de los conflictos	Cuando se requiere motivar al equipo en situaciones críticas, para recuperar o fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo.	Positivo
Democrático	Fomenta la participación, estimula el compromiso y	Trabajo en equipo- colaboración Gestión de los	Cuando es necesario llegar a un consenso y	Positivo

	considera los valores personales de los miembros del equipo.	conflictos Influencia	conseguir la participación de todos los miembros del equipo y para trabajar con equipos con altos niveles de competencia.	
Ejemplar / Timonel	Establece objetivos estimulantes y desafiantes. Se basa en el comportamiento ejemplar del líder.	Logro Iniciativa Empatía Autocontrol Emocional	Cuando es necesario conducir al equipo a metas excelentes. Conviene aplicarlo en equipos muy motivados y altamente competentes.	Inadecuadamente aplicado puede ser negativo. Utilizado en exceso puede deteriorar el ambiente del equipo.
Autoritario	Facilita una dirección clara en situaciones críticas. Facilita instrucciones concretas y precisas.	Influencia Logro Iniciativa Confianza en uno mismo Autocontrol emocional Empatía	Cuando haya una situación de emergencia, en momentos de cambios drásticos, al trabajar con equipos con individuos conflictivos.	Negativo porque suele aplicarse de forma inadecuada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (1999).

Esto nos recuerda a la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) que indica que el estilo se debe adaptar a las características de la organización, el momento y la madurez del equipo, Robbins y Judge (2009) lo describen así:

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto,

el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores (p, 395).

8.4. ASPECTOS CLAVE DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Se describen tres aspectos clave de la Inteligencia Emocional que son esenciales para lograr éxito en el mundo laboral (Goleman, 1996)

1. La utilización de la crítica adecuadamente como camino hacia la motivación (Goleman (1996) expone la propuesta de Harry Levinson):

A la hora de emitir críticas:

- Ser concreto: ofrecer ejemplos claros y aproveche para señalar también aspectos positivos.
- Ofrecer soluciones: la crítica es una evaluación más por lo que, al igual que todo feedback útil, debería señalar salidas o soluciones alternativas.
- Presencia: las críticas son más eficaces si se hacen personalmente y de forma individual.
- Sensibilidad: apelando a la empatía para tratar de comprender la huella que vamos a dejar en el receptor.

A la hora de recibir críticas:

- Entender la crítica no como un ataque personal, sino como un consejo que aporta información beneficiosa y conveniente para mejorar las cosas.
- Ser conscientes de que reaccionamos ante las críticas de manera defensiva y no asumiendo responsabilidades.
- Reconocer la crítica como la ocasión de colaborar y trabajar con la persona que critica y de esta forma solucionar el problema en lugar de considerarla una afronta personal.

2. Establecer un clima laboral que acepte y valore la diversidad.

En un mundo globalizado como el actual, la importancia de la creación y la gestión de equipos de trabajo multirracial y multicultural son esenciales. Un buen líder desempeña un papel fundamental a la hora de impedir que los prejuicios se manifiesten. No pueden cambiarse, puesto que son emociones que se consolidan en la infancia, pero sí pueden prohibir su exhibición.

3. Establecimiento de redes eficaces.

Existen tres variantes de redes: “*las redes de comunicación (quién habla con quién)*” ... “*las redes de experiencia*” ... “*las redes de confianza*” (Goleman, 1996:259)

1. Las redes de comunicación: quién habla con quién.
 - a) Redes tipo cadena: es un líder el que da la información y es bidireccional. Se llama cadena porque la información va bajando por la cadena de mando.
 - b) Redes tipo rueda: los miembros de un equipo se comunican entre sí sin que surja un líder, se caracteriza por una gran fluidez en la comunicación.
 - c) Todos los canales: redes informales de información. Puede ser muy perjudicial en ocasiones porque suele ser generadora de un clima laboral perjudicial, pero debe considerarse para estar al tanto de las preocupaciones del equipo.
2. Las redes de experiencia: basado en las personas a las que acudimos a pedir consejo.
3. Las redes de confianza

Un buen líder debe dominar estas redes ya que de ellas dependerá el éxito o el fracaso de la encomienda. Un líder comunicativo, comprensivo y con gran experiencia será capaz de sacar lo mejor de sus empleados.

Cuadro 8.7

Características de las redes de comunicación según su tipología

	<i>TIPO DE RED</i>		
	<i>Cadena</i>	<i>Rueda</i>	<i>Todos los canales</i>
<i>Velocidad</i>	<i>Poca</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
<i>Precisión</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>Escaso</i>	<i>Alto</i>	<i>Escaso</i>

<i>Satisfacción</i>	<i>Poca</i>	<i>Poca</i>	<i>Alta</i>
---------------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: elaboración propia a partir de Goleman, 1996.

Como reflexión final de este punto conviene señalar que, a pesar de que la literatura sugiere que la capacidad de gestión, en general, y la inteligencia emocional, en particular, juega un papel importante en el éxito de los altos directivos en el lugar de trabajo, sigue siendo un argumento difícil de demostrar. Robbins y Judge (2009) comentan que no existen suficientes investigaciones para afirmar tal correlación y que quizás sea prematura la afirmación de Goleman: “Hasta que no se acumule más evidencia rigurosa, no se puede tener confianza respecto de la conexión que existe” (Robbins y Judge, 2009: 388). En el mismo sentido, Carmeli (2003) afirma que esto se puede atribuir al hecho de que, aunque algunos estudios han proporcionado pruebas en apoyo de este argumento, no ha recibido una investigación empírica apropiada.

8.5. MODELO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO DE RICHARD BOYATZIS

El camino para convertirse en un líder resonante implica el desarrollo de competencias emocionales gracias al potencial de la inteligencia emocional y ésta entraña un aprendizaje diferente al necesario para el desarrollo de la inteligencia intelectual, se desarrolla mediante la experimentación y persistencia. Este proceso se describe en el modelo de aprendizaje autodirigido de Boyatzis (Boyatzis, et al., 2002). Este modelo se construye de acuerdo a cinco pasos que denomina descubrimientos. Cada uno de ellos será utilizado hasta alcanzar el dominio de las competencias emocionales mencionadas anteriormente.

A continuación se describe el modelo:

1. Primer descubrimiento: quién se desea ser: El yo ideal.

El individuo debe trabajar en definir la versión ideal de sí mismo y buscar respuesta a la pregunta ¿quién quiero ser?

Esta imagen motivará al individuo a desarrollar las habilidades directivas necesarias a lo largo de todo el proceso de transformación. La visualización positiva, la fuerza de

concentrar los pensamientos sobre el estado ideal es impulsada por el cerebro emocional (Goleman, 1996).

2. Segundo descubrimiento: quién soy. El yo real.

El individuo debe trabajar en definir sus fortalezas, debilidades, sus convicciones y valores más profundos, y buscar respuesta a la pregunta ¿quién soy yo?

Esto le permitirá determinar las diferencias entre el yo ideal y el yo real.

3. Tercer descubrimiento: la agenda de aprendizaje.

El individuo elaborará una agenda detallada y realista con las acciones necesarias para dar respuesta a la pregunta ¿cómo puedo mejorar mis fortalezas y disminuir mis debilidades?

Esto le permitirá acercarse al yo ideal.

4. Cuarto descubrimiento: el ejercicio de las nuevas habilidades de liderazgo hasta dominarlas.

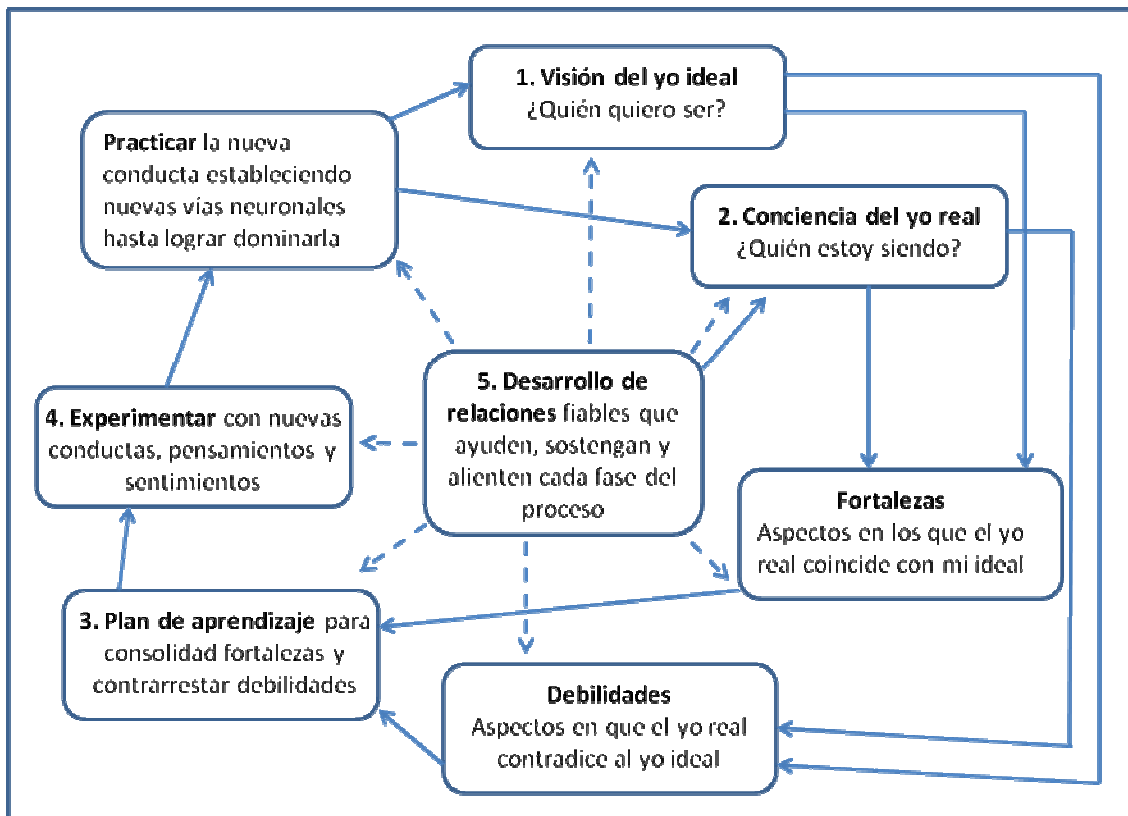
El individuo llevará a la práctica las actividades detalladas en la fase anterior hasta convertirlas en hábitos.

5. Quinto descubrimiento: red de relaciones a ampliar y mejorar para aprender.

El individuo se hace consciente de la necesidad de contar con su entorno para llevar a cabo los cuatro procesos anteriores que posibilitan el cambio.

Figura 8.1

Modelo de aprendizaje autodirigido de Richard Boyatzis



Fuente: Boyatzis (2006).

Este modelo no implica un encadenamiento de pasos con unos tiempos determinados, se adapta a cada situación, no tiene fin, puesto que el yo ideal sufrirá variaciones a lo largo del tiempo y deberá ser integrado en el día a día del nuevo yo real.

8.6. INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS GRUPOS

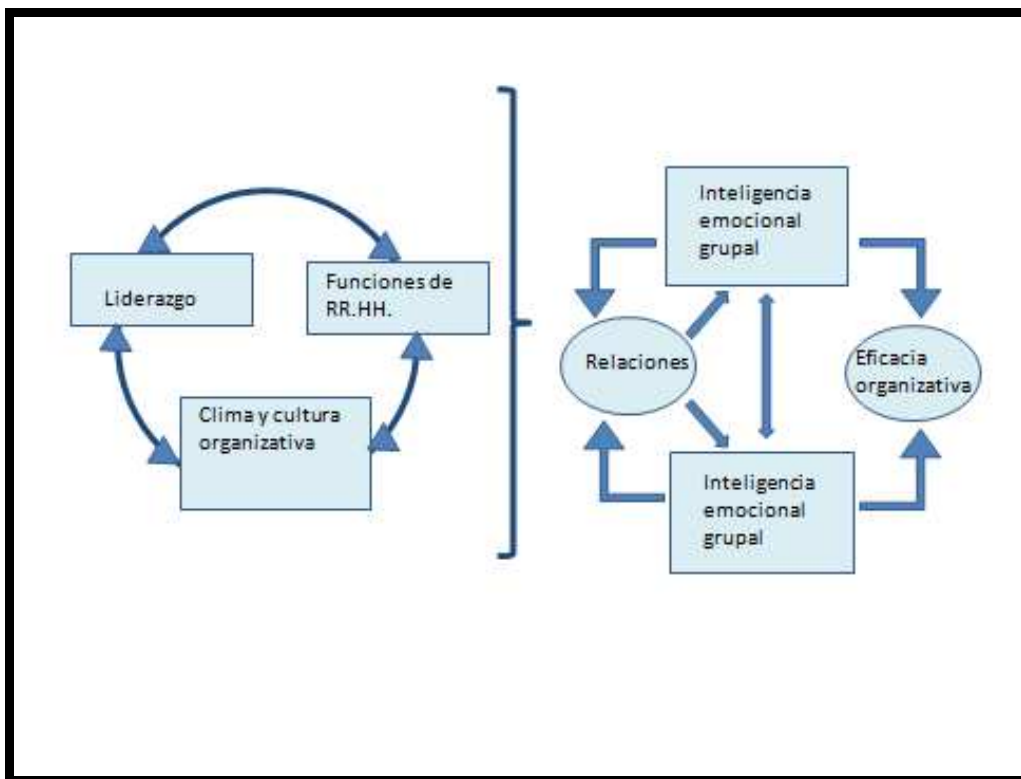
Druskat y Wolff (2001) introducen la importancia de la Inteligencia emocional de los equipos de trabajo como la herramienta para incrementar el rendimiento y la eficacia del equipo: los equipos deben crear normas de inteligencia emocional, actitudes y comportamientos que, paulatinamente, convertirán en hábitos para construir confianza entre los miembros del equipo, la identidad de grupo y el sentimiento de eficacia del grupo.

Asimismo afirman en su estudio que los individuos que forman parte de grupos emocionalmente inteligentes se convierten en individuos con mayor coeficiente emocional.

No obstante, un equipo emocionalmente inteligente no se crea a partir de un grupo de personas con un buen coeficiente emocional individual; la clave está en el uso de la inteligencia emocional como fuerza impulsora de la armonía del grupo. Además, la organización puede contribuir al desarrollo de la inteligencia emocional individual y grupal, creando el clima laboral adecuado y una cultura que fomente la competencia emocional, un equipo directivo con líderes motivadores y unos recursos humanos (contratación, selección, formación, desarrollo y evaluación) que promuevan entre los individuos relaciones sanas que eviten situaciones como el agotamiento laboral, el mobbing, etc. Cada factor organizativo (liderazgo, clima y cultura organizativa y recursos humanos) influyen en la inteligencia emocional y en los otros dos factores Goleman y Cherniss (2005).

Figura 8.2

Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa



Fuente: Goleman (1999)

9. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado sobre el liderazgo en las organizaciones se pueden extraer una serie de conclusiones.

Una primera conclusión, es que los líderes influyen en la determinación del éxito o fracaso de sus organizaciones, a través de sus dictámenes, resoluciones, estrategias, y su influjo sobre el equipo.

Habiendo abordado el análisis conceptual del liderazgo y los diferentes enfoques teóricos, tradicionales y contemporáneos, se pone de manifiesto que se mantiene, actualmente, el interés por fenómenos de liderazgo específicos (carisma, autenticidad, ética, etc.) mientras que otras teorías van perdiendo interés (enfoques conductuales, teoría de la contingencia, etc.).

La revisión de la literatura muestra la falta de unanimidad en los modelos; esto evidencia la versatilidad de esta materia de acuerdo a los diferentes factores por los que está condicionada (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.) y, junto con su demostrada relevancia a la hora de obtener resultados empresariales superiores, justifica su condición de campo dinámico y de interés para continuar con su análisis y por tanto una oportunidad para continuar investigando en el futuro sus complejidades.

Se deberían abordar cuestiones que no se han resuelto hasta la fecha tales como: cómo surge un líder (se ha estudiado más sus efectos sobre la organización que el proceso de surgimiento del liderazgo); la importancia e interacción de los rasgos y de las circunstancias en relación con el desarrollo del liderazgo; los efectos del liderazgo a largo plazo (una vez que el líder abandona la organización, ¿se mantiene su efecto o este desaparece?); el enfoque del liderazgo contemplando el contexto social en el que se integra (creatividad, innovación, cambio); la investigación debería incluir a los seguidores como miembros activos del proceso de liderazgo y no centrarse exclusivamente en las características o comportamientos del líder.

A pesar de la importancia que la literatura especializada otorga al liderazgo, otra conclusión importante que podemos extraer es, que no existe un método de organización de literatura en materia de liderazgo que facilite perspectivas integradoras; esto, asimismo, supone otro reto a tener en cuenta por los investigadores especializados en este área.

Por otro lado, la literatura sugiere que la Inteligencia Emocional se relaciona positivamente con resultados organizacionales más positivos; a pesar de ello, resulta necesario llevar a cabo más investigación empírica en este campo, aportar nuevas evidencias científicas que refuercen esta teoría; de esta forma, siguiendo la línea mencionada anteriormente sobre la importancia del equipo en el liderazgo, se considera necesario reforzar estos estudios analizando cómo la inteligencia emocional de los miembros del equipo influyen en los éxitos organizacionales, puesto que esta parcela de la IE no ha sido analizada con mucho interés hasta la fecha. Existe por tanto numerosas oportunidades de investigación en esta área.

En definitiva, la literatura especializada sugiere que el liderazgo en general, y la inteligencia emocional, en particular, juegan un papel decisivo en el éxito de los líderes y por tanto ambos constituyen un fundamento esencial en la ciencia de la organización empresarial.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. y Srinivasa, D. (2006). Does CEO Charisma Matter? An empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma. *Academy of Management Journal*, 49.161-174.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62, 25–33. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. y Bass, B (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Redwood City (California): Mind Garden.
- Avolio, B.J y Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16,315-338.

- Ayman, R., Chemers, M. y Fiedler, F. (1995) The contingency model of leadership effectiveness. Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*. Vol.6 Issue2. Summer 1995, p 147-1687.
- Bass, B. y Riggio, R. (2005) *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York. Free Press.
- Blanes, C., Gisbert, V. y Días, P. (2014). La importancia de las competencias emocionales en la gestión de unidades organizativas. *3C Empresa*. Vol.3, nº1, p42-61.
- Blanchard, K., Zigarmi, D. y Nelson, R. 1993. *Situational Leadership After 25 years: A retrospective*. *Journal of Leadership y Organizational Studies*. doi: 10.1177/107179199300100104.
- Borrero, S., Ossa, G.A. y Tascón, G.A. (2008). Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. vol.24, nº39. <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/811/2470>
- Boyatzis, R., Goleman, D., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Editorial Random House.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788–813. doi:10.1108/02683940310511881
- Conger, J.A. y Riggio, R.E. (2006). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, C.A: Jossey Bass.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California. Sage publications. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94
- Costa M, y López E. (2009) *Los secretos de la dirección*. Madrid. Pirámide.
- Daniel Goleman. (2000). *Leadership That Gets Results*. <http://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results/ar/1>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. y Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.

- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R.C. y Hu, J. (2014) 'Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives, *Leadership quarterly*, 25 (1). pp. 36-62.
- Drucker, P.F. (1973). *Management: task, responsibilities, practices*. New York. HarperCollins Publishers.
- Druskat, V.U. y Wolff, S.B. (2001) Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups/ar/1>
- Fiedler, F. (1964) A Contingency model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol.1, 1964,p 149-190.
- Fiedler, F. (1966) The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance:a test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol.2, Issue 3, July 1966. P 237-264.
- Fiedler, F. (1967) *Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1972) The effects of Leadership Training and Experience : a contingency Model Interpretation . *Administrative Science Quarterly*. Vol.17, nº4 (Dec. 1972), p.453-470.
- Fiedler, F. (1978) The contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11.1978, p-59-112.
- Fiedler, F., García, J. (1987) *New Approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. Oxford. John Wiley and Sons.
- Gardner, H. (1993) *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2003). *La inteligencia reformulada*. Barcelona: Paidós
- Gardner, W.L., Coghiser, C.C., Davis, K.M., y Dickens, M.P. (2011) Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. Doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- George, B., Sims, P., Mclean, A. y Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership/ar/1>
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, vol.32 (1).
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, Cherniss (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona. Kairós.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guerrero, F., Govea, M. y Urdaneta, E. (2006). Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 8(3): 420-438.
- Jain, A. K. y Sinha, A. K. (2005). General Health in Organizations: Relative Relevance of Emotional Intelligence, Trust, and Organizational Support. *International Journal of Stress Management*, 12, 257–273. doi:10.1037/1072-5245.12.3.257
- Hanna, S.T., Avolio, B.J. y Walumbwa, F.O. (2011) Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, Ethical and Pro-social Behaviors. *Business Ethic Quarterly*, 21, 555-578. doi:10.5840/beq201121436
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2009) *Administración: un enfoque basado en competencias*. México. Learning
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Cengage Learning Editores.
- House, R.J. y Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly* 3, pp. 81-108.
- Howell, J.M. y Avolio (1992). The ethics of charismatic leader: submission or liberation? *Academy of Management Executive*.doi:10.5465/AME.1992.4274395.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., y Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kaiser, R.B. y DeVries, D.L. (2000). Leadership styles. In W.E. Craighead and C.B. Nemeroff (Eds.) *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science* (3rd ed.). New York: Wiley & Sons.
- Kenny, D.A. y Zaccaro, S.J. (1993). An estimate of variante due to traits in leadership. *Journal of applied psychology*. P 678-685.

- Kernis, M.H., y Goldman, B.M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity. *Theory and Research, Advances in Experimental Social Psychology*, Volumen 38, 283-357. Doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao. Deusto.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson learning.
- Luthans, F. y Avolio, B.J. (2014). Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 21 (2), 125-129. Doi: 10.1177/1548051813518073.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. y Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3),541-572.
- Luthans, F. y Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349. doi:10.1177/0149206307300814
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and Performance in small groups. *Psychological Bulletin*, p 241-270.
- Mintzberg (1991) "Mintzberg y la dirección". Madrid. Díaz de Santos
- Molero F.A., Recio, S.P. y Cuadrado G.I. (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* 2010. Vol. 22, nº 3, pp. 495-501 www.psicothema.com
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema* 2011. Vol.23, nº22, pp.336-341.
- Mosley, Megginson, y Pietri. (2005). *Supervisión: La práctica del Empowement, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.
- Nikolaou, I., Tsaousis, I. (2002) "Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10 Iss: 4, pp.327 – 342. doi: [10.1108/eb028956](https://doi.org/10.1108/eb028956)
- Oxford Dictionary of English. (2010) OUP Oxford.

- Palomo, M.T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid. Esic Editorial.
- Pérez Uribe, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. Revista EAN.Nº58.P79-86.
- Peters, L.H., Hartke D.D. y Pohlman, J.T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: an application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.
- Piña López J. A. (2014) La psicología positiva: ¿ciencia y práctica de la psicología? *Papeles del Psicólogo*, 2014. Vol. 35(2), pp. 144-158 <http://www.papelesdelpsicologo.es>.
- Puchol M.L.(2010) El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos.
- Puga, J., Martínez, L. (2008) Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*. Vol.24, nº109. Octubre-Diciembre 2008. P87-103
- Real Academia Española. (2001) Diccionario de la lengua española. Madrid: Espasa.
- Richardson, R.J. y Thayer, S.K. (1993). *the charisma factor: how to develop your natural leadership ability*. Prentice Hall
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C. y Palfai, T.P. (1995). Emotional attention, clarity and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta Mood Scale. En J.W. Pennebaker (Ed.), *Emotion Disclosure and Health* (pp.125-154). American Psychological Association.
- Salovey, P., Woolery, A., y Mayer, J. D. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. En G.J.O. Fletcher y M. S. Clark (Eds). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes*. Malden, MA: Blackwell Publishers. p.279-307.
- Schriesheim, C., Castro, S. y Cogliser, C.C. (1999) Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The leadership Quarterly*. Vol. 10.Issue 1. Spring 1999, p. 63-113.

- Shamir, B., House, R.J. y Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, volume 4, issue 4, p 577-594.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18, 63–68. doi:10.1002/smi.926
- Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA. John Wile&Sons, Inc
- Vakola, M., Tsaousis, I. y Nikolaou, I. (2004) "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 2, p.88 - 110
- Vigoda-Gadot, E. y Meisler G. (2010) *Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees*. *Public Administration Review*, En-Feb 2010. p.72-86
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. 1973.*Leadership and Decision-Making*.University of Pittsburgh
- Vroom, V.H. Jago, A.G. (2007) *The Role of the situation in Leadership*.*American Psychologist*.Vol 62, Jan 2007. p.17-24. doi: 10.1037/0003-066x.62.1.17
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). *Authentic Leadership: Development and validation of a Theory-Based Measure*. *Journal of management* , p.34, 89-126.
- Wang H., Sui, Y., Luthans, F., Wang,D. y Wu, Y. *Impact of authentic leadership on performance: Role of followers positive psychological capital and relational processes*. *Journal of Organizational Behavior*.DOI:10.1002/job.1850.
- Wagner, J. A., y Hollenbeck, J. R. (2004).*Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva*. Madrid: Thomson.
- West, M.A. (2001). *The human team: basic motivations and innovations*. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2.London. Neil Anderson.
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork. Practical Lessons from organizational research*.Oxford. Blackwell

- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.

- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., y Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, p.41–81. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x

- Wuchty, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316,1036-1039. doi: 10.1126/science.1136099