



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2015 / 2016

LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES
THE EVOLUTION OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Realizado por el alumno David Barredo González

Tutelado por el Profesor María F. Muñoz Doyague

León. 1 de Julio de 2016

Índice de contenidos

➤ Resumen del trabajo. Abstract.....	5
➤ Introducción.....	6
➤ Objeto del trabajo.....	8
➤ Metodología.....	9
1. Qué es el liderazgo.....	10
1.1. Las fuentes de poder de los líderes.....	12
2. Modelos tradicionales de liderazgo.....	18
2.1. Modelo de rasgos del liderazgo.....	18
2.2. Modelos conductuales del liderazgo.....	19
2.3. Teorías basadas en la contingencia.....	23
2.3.1. Modelo de Fiedler.....	23
2.3.2. Modelo situacional de Hersey y Blanchard.....	24
2.3.3. Teoría de la trayectoria-meta.....	25
2.3.4. Teoría del intercambio líder-miembro.....	26
2.3.5. Modelo de la participación del líder, de Vroom y Yetton.....	26
3. Teorías contemporáneas del liderazgo.....	28
3.1. Liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional.....	28
3.1.1. Liderazgo contemporáneo: el cambio en las organizaciones.....	32
3.2. El liderazgo auténtico.....	35
3.3. Teorías implícitas de liderazgo: Atributos y cultura organizativa.....	37
3.4. Liderazgo visionario.....	38
4. Caso práctico.....	45
4.1. Resultados y conclusiones.....	45
5. Conclusiones.....	50
6. Bibliografía.....	52
7. Anexo 1.....	58

Índice de tablas y figuras

➤ Tabla 1: <i>Diferencia entre liderazgo y administración</i>	12
➤ Tabla 1.1: <i>Ejemplos de las bases de poder</i>	14
➤ Figura 1.1: <i>Investigaciones basadas en la Teoría del Poder Social</i>	17
➤ Tabla 2.1: <i>Rasgos comunes de los líderes exitosos</i>	18
➤ Figura 2.2: <i>La rejilla de comportamiento de Blake y Mouton</i>	22
➤ Figura 2.3.2: <i>Modelo situacional de Hersey y Blanchard</i>	24
➤ Tabla 2.3.5: <i>Las doce contingencias en el proceso de decisión</i>	27
➤ Tabla 3.3: <i>Grupo de adjetivos y definiciones de las teorías implícitas del liderazgo</i>	38
➤ Tabla 3.4: <i>Afirmaciones y clave de evaluación de la Escala de Impacto</i>	44
➤ Tabla 4.1: <i>Resultados de la escala de impacto</i>	46
➤ Tabla 4.1.1: <i>Análisis a nivel global</i>	46
➤ Tabla 4.1.2: <i>Análisis a nivel de empresa</i>	47
➤ Tabla 4.1.3: <i>Análisis a nivel de género</i>	48
➤ Tabla 4.1.4: <i>Análisis a nivel de edad</i>	48
➤ Tabla 4.1.5: <i>Análisis a nivel individual</i>	49

Resumen del trabajo

El presente trabajo pretende realizar un análisis de la evolución del liderazgo desde sus inicios hasta los modelos más contemporáneos, dentro de un ámbito organizativo. El estudio realizado ha puesto de manifiesto que no es posible establecer un modelo de liderazgo como el más acertado de manera global, pero sí se puede afirmar que los modelos contemporáneos son los más adecuados, ya que añaden a los modelos tradicionales los componentes emocionales, y más centrados en la consideración de las variables que afectan a todas las partes implicadas en la organización. Para comprobarlo, se ha realizado un caso práctico entre una muestra de supervisores de diferentes empresas en el que se han utilizado las características de liderazgo contemporáneo, enfocado en el liderazgo visionario. Los resultados confirman que los estilos de liderazgo contemporáneos son los más utilizados, y son los más efectivos en sus organizaciones.

Abstract

This paper is an analysis of the evolution of leadership from its beginnings to the more contemporary, within an organizational level. The study has shown that it is not possible to establish a leadership model as the most successful, but we can say that contemporary models are the most suitable, because they add to the traditional models the emotional component, and more focused on considering the variables that affect to all stakeholders in the organization. To test this, there has been a practical case of a sample of supervisors from different companies in which they have used the characteristics of contemporary leadership, focused on visionary leadership. The results confirm that contemporary leadership styles are most commonly used and are most effective in their organizations.

Introducción

“No hay otro como él, es único.” Es una de las afirmaciones que acompañan a los grandes líderes. Aquellos a los que se tiene en cuenta su manera de pensar, se reconocen como referentes, se valora significativamente su manera de actuar y se considera difícil de imitar. (Harvard Deusto Business Review y EAE Business School, 2014, párr. 1)

En el campo de batalla, en una oficina, en un proyecto de futuro, en la planificación de un viaje o en la relación de los padres con sus hijos podemos encontrar situaciones en las que una persona, con sus palabras o sus actos, puede inspirar grandeza, servir de guía, motivar o enseñar, es decir, actuar como un líder.

En este sentido, Entrepreneur Media, Inc. (2015) recoge algunas citas de reconocidos líderes mundiales sobre su razón de ser. El filósofo chino Lao Tzu, dijo "un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros" (párr. 3). El fundador de Apple, Steve Jobs, afirmó que "la innovación es lo que distingue al líder de los seguidores" (párr. 6). Michael Jordan, ex jugador de la NBA, dijo "algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasará, otras hacen que suceda" (párr. 9). Por último, Sam Walton, el fundador de Walmart y Sam's Club, señaló que "los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr" (párr. 8). En esencia, todos coinciden en resaltar que el líder tiene que ser un referente, una persona inspiradora capaz de transmitir su visión, que influye en sus seguidores, que consigue sus objetivos colaborando con ellos.

Existen diferentes teorías que consideran si los líderes empresariales poseen rasgos innatos que los capacitan para su cometido. O si sólo son profesionales que, con una formación adecuada, han experimentado un desarrollo progresivo de sus habilidades de liderazgo, hasta convertirse en líderes, es decir, si el líder nace o se hace.

Así, Drucker (2002) estudió durante 50 años el papel, el comportamiento y las metas de los líderes. Una de las conclusiones que obtuvo de su estudio es que los líderes natos existen, pero son muy escasos. El liderazgo se puede y se debe aprender. Las personas pueden tener, o no, las cualidades y características propias de un líder, así como la posibilidad de formarse en las competencias del liderazgo.

El liderazgo es fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Los líderes son los que logran el éxito organizativo junto a sus seguidores. El análisis del liderazgo y del comportamiento de los líderes en las organizaciones, permite entender cómo son y cómo actúan estas personas que van creando su propio camino hasta alcanzar sus metas. En el ámbito empresarial, el liderazgo es la influencia ejercida por un líder sobre sus seguidores, mediante la cual se consigue que otros realicen las tareas necesarias para alcanzar la eficiencia colectiva. El éxito organizativo es la manera de medir el liderazgo efectivo (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991).

Los líderes son los que identifican los problemas a los que se enfrenta la organización, son los que buscan las posibles soluciones y los que llevan a cabo los planes de actuación necesarios para llevarlas a cabo (Zaccaro, 1995). Los valores y los conocimientos de estos responsables son las variables que afectarán a la manera de interpretar los problemas y realizar el proceso necesario para solventarlos. En otras palabras, el estilo de liderazgo es la variable que determinará la manera en que un líder afrontará sus decisiones (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001).

De hecho, se ha demostrado que el estilo de liderazgo tiene un impacto, positivo o negativo, en las conductas de los individuos (Shamir, House & Arthur, 1993), y en el clima laboral y los resultados (p.e., Ekvall & Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997). Cuando los valores del líder coinciden con los de sus seguidores se obtiene un impacto positivo en los esfuerzos y en el desempeño de los equipos de trabajo (Posner, 1992; Klein y House, 1995). Por ejemplo, se puede considerar que el liderazgo transformacional es una fuente de motivación orientada al desarrollo de los seguidores y de manera indirecta a su desempeño (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Por tanto, es posible afirmar la existencia de una relación entre el liderazgo y el rendimiento de sus seguidores, y a su vez con el éxito de la organización. De ahí la importancia que tiene analizar los diferentes estilos de liderazgo que se han consolidado a lo largo de la historia, para poder ejercer un liderazgo efectivo que garantice la supervivencia de las empresas y de lograr los objetivos de las organizaciones.

Objeto del trabajo

El objetivo principal del trabajo es entender qué es un líder y cómo actúa en el ámbito empresarial, para poder alcanzar una conclusión sobre un estilo de liderazgo efectivo, a través del conocimiento de las interpretaciones del término y las diferencias entre los estilos de liderazgo tradicionales y los más contemporáneos.

Los objetivos secundarios son la comprensión del papel del líder en el cambio en las organizaciones, en cuanto a las conductas de los seguidores y la cultura organizativa, y el análisis de los líderes actuales desde el punto de vista del líder visionario (el liderazgo transformacional).

Metodología

Para conseguir los objetivos propuestos, se ha realizado una exhaustiva revisión de la literatura académica que analiza el fenómeno objeto de estudio. El análisis de la información recogida ha servido para comprender la importancia del papel del líder para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones.

El punto de partida es reunir las diferentes definiciones sobre liderazgo en la literatura sobre el tema, ya que no hay una definición universal, y entender las diferencias entre liderazgo y administración, que son dos términos de fácil confusión, así como identificar las fuentes de poder más reconocidas de los líderes.

Posteriormente se ha realizado una revisión breve de los diferentes modelos de liderazgo tradicionales, el modelo de rasgos y conductual, y los modelos basados en la contingencia. El énfasis se hará en los modelos contemporáneos, que son el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional encuadrados en el cambio de las organizaciones, y el liderazgo auténtico.

En último lugar, se expondrá un caso práctico en el que han participado veintitrés líderes de tres empresas de distintos sectores, para obtener un enfoque práctico y actual de los modelos tradicionales de liderazgo, sobre todo el liderazgo transformacional (en su variante de liderazgo visionario). El objetivo es obtener un análisis sobre su motivación para el liderazgo visionario, y determinar si ejercen un liderazgo efectivo.

Para la realización de este trabajo se utilizarán documentos académicos alojados en internet, así como revistas online, artículos de investigación o libros que realicen un análisis sobre el liderazgo o sus variables en las organizaciones.

1. Qué es el liderazgo

El concepto de liderazgo es tan complejo que no existe consenso acerca de su definición. Así, Northouse (1997, 10) considera que es “un proceso de influencia que apoya a grupos de individuos para alcanzar sus metas comunes”. Hellriegel y Slocum (2014) lo definen como “el proceso de desarrollar ideas y una visión, según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.” (p. 250).

Tichy (1998), que ha estudiado a grandes líderes del ámbito empresarial, afirmó:

El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy, eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la gorma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente (p. 24).

Según Robbins y Judge (2009) el liderazgo es “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 385). El origen de esta influencia puede ser formal e informal. Así, una persona dispondrá de una posición de liderazgo por el lugar que ocupa dentro de una organización, es decir, por el grado de autoridad que acompaña a su puesto (origen formal). Por otro lado, una persona puede ejercer influencia sobre un grupo independientemente de su posición jerárquica (origen informal). Es posible afirmar que ni todos los líderes son directivos, ni todos los directivos son líderes. El origen formal de la influencia, la posición jerárquica asociada al papel del liderazgo, no es la única condición necesaria para liderar de manera efectiva, existen diferentes métodos que se verá más adelante.

No hay una definición universal de liderazgo. Stodgill (1974) considera que el concepto tiene tantas maneras de definirlo como personas que han tratado de hacerlo. Integrando todos los conceptos expuestos previamente, es posible decir que el liderazgo es una relación entre dos partes, en la que el líder ejerce poder sobre sus seguidores, influyendo en sus conductas, transmitiendo su visión, inspirándolos y orientándolos hacia el logro de unas metas establecidas.

La complejidad del concepto puede dar lugar a confusión a la hora de delimitarlo, considerando que el liderazgo y la administración son sinónimos. La realidad es que los dos términos presentan diferencias notables.

Así, Mackoff y Wennet (2001) definen al administrador como el que dirige o conduce algo, como puede ser un negocio, mientras que el líder es el que tiene la autoridad, ejerce el poder, el que posee una visión de conjunto. Consideran el liderazgo como una variable subjetiva, muy difícil de medir y de estandarizar sus límites.

Para Northouse (1997) el administrador es quien se encarga de la planificación, organización y control de las tareas, y el líder es quien se enfoca en los procesos de influencia. El concepto de administrar se relaciona con la estabilidad y el orden. El concepto de líder con el cambio y la adaptación. Los líderes son más proactivos y más emocionales, mientras que los administradores son más reactivos y menos emocionales.

Según Hickman (1990) un líder debe tener más flexibilidad, más visión, más empatía. El proceso de liderar es una línea continua que parte de una conducta analítica, estructurada, ordenada, controlada y deliberada, que progresa hacia actividades menos concretas, más creativas, más experimentales.

Un líder debe mostrar cualidades como visión, ideas, valores, influencia y toma de decisiones. Un administrador debe dirigir, guiar, el trabajo de sus seguidores y es el responsable de su rendimiento.

Aunque existen notables diferencias entre líderes y administradores, en general, se pueden dar situaciones en las que son la misma persona. Un ejemplo es Noé que, cuando construyó su arca, ejerció de líder y de administrador. Líder, cuando convenció a otras personas de que se avecinaba un diluvio y le prestaran ayuda para construir una embarcación. Administrador, al situar dentro de ella a los animales de manera correcta, evitando que los depredadores localizaran a sus presas, para que no tuviera lugar ningún conflicto entre ellos.

La tabla 1.1 ilustra las principales diferencias entre liderazgo y administración clasificadas en cuatro categorías: el proceso de pensamiento, el establecimiento de dirección, las relaciones con los empleados y el método de operación. Cada par de características dentro de una categoría representa los extremos dentro de un continuo, en los que un líder y un administrador se sitúan más hacia un lado u otro.

Tabla 1: *Diferencias entre liderazgo y administración*

Categoría	Liderazgo	Administración
Proceso de pensamiento	Origina. Enfocado en las personas. Mira hacia el exterior.	Inicia. Enfocado en las cosas. Mira hacia el interior.
Establecimiento de dirección	A través de la visión. Crea el futuro. Ve el bosque.	A través de planes operativos. Mejora el presente. Ve los árboles
Relaciones con los empleados	Delega tareas. Se asocia. Confía y desarrolla.	Establece un control estricto de tareas. Subordina. Dirige y coordina.
Método de operación	Eficacia. Hacer las cosas correctas. Crea el cambio. Sirve a clientes y consumidores.	Eficiencia. Hace correctamente las cosas. Manipula el cambio. Sirve a la administración superior.

Fuente: (Hellriegel y Slocum, 1999)

La conducta que adoptarán los individuos dependerá de la manera en la que utilicen sus competencias del liderazgo. Las personas pueden orientarse de manera más clara hacia una posición de liderazgo o de administración dependiendo de las circunstancias, las decisiones a tomar, o el modo de afrontar problemas. La realidad es que las personas tienden a operar en lo primordial, en función del perfil de líder o de administrador que tengan (Hiebert y Klatt, 2001).

1.1. Las fuentes de poder de los líderes

Los líderes pueden utilizar diferentes fuentes de poder para influir en sus seguidores. El factor clave en la relación líder-seguidor es el poder social. Ansari (1989) lo define como el grado de habilidad o la capacidad de influir en las personas. Por otro lado, Dahl (1957) sugiere que un individuo tiene poder sobre otro, si el primero puede lograr que el segundo realice un cometido que no habría hecho si no existiera un ejercicio de poder.

El poder y la influencia son indispensables para ejercer de líder. No obstante, el poder no se ejerce en una única dimensión, ni procede de una sola fuente. Así, la Teoría del Poder Social elaborada por French y Raven (1959) establece cinco fuentes de poder:

El poder legítimo, de recompensa, coercitivo, referente y de experto. La tabla 1.1 ilustra en forma de ejemplos las cinco fuentes con situaciones reales.

Poder legítimo es el que tienen los líderes como consecuencia de su posición jerárquica en la organización. El líder tiene el derecho de solicitar a los seguidores una tarea, y éstos tienen la obligación de acatar el encargo, aceptan su derecho legítimo para dar órdenes. El poder legítimo otorga a un líder la capacidad de tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad. En este sentido, Barnard (1968) denomina como zona de indiferencia al área de responsabilidad donde el líder tiene poder legítimo. Cuanto más se aleje el líder de su área de responsabilidad a la hora de tomar decisiones, menos fuerza tendrá su poder legítimo. Fuera de la zona de indiferencia el poder legítimo no tendrá poder sobre los seguidores. Dentro de la zona de indiferencia los seguidores acatarán las órdenes sin ninguna réplica.

El poder de recompensa consiste en la capacidad del líder para otorgar recompensas a sus seguidores por realizar lo que se les ha encargado, por acatar sus órdenes, como un ascenso, otro trabajo o mayor sueldo. El origen de este poder es la capacidad del líder para ofrecer algo que deseen los seguidores.

La tercera fuente es el poder coercitivo, que consiste en ejercer poder a través de castigos o sanciones, como la destitución de un puesto, entrevista correctiva o negativa de aumento de sueldo. Este método no estimula de manera eficaz las conductas deseadas, pero sí que reduce o detiene comportamientos no deseados. Algunos ejemplos del uso del poder coercitivo son la degradación o despido de los seguidores por malos comportamientos, mal desempeño o conductas inaceptables y falta de integridad (acoso sexual, mentir, conductas engañosas, etc.).

En cuarto lugar, se considera el poder de referente, que está ligado a personas con características y cualidades personales admiradas, como la humildad, el valor y la integridad. Un líder con estas virtudes puede ejercer influencia en la conducta de sus seguidores. El origen de esta fuente de poder es la identificación de los seguidores con su líder, desean emularle, tener sus valores.

Por último, el poder experto o de la experiencia, que se define como la posesión de conocimientos específicos y la capacidad necesaria, por parte del líder, para solventar un problema o resolver una tarea. Permite ejercer una influencia en la conducta de sus

seguidores, que creen en el líder y aceptan su posición ventajosa ante los problemas. Sin embargo, el poder experto no tiene un alcance ilimitado: el líder influirá en sus seguidores únicamente dentro de su área de conocimiento.

Tabla 1.1: *Ejemplos de las bases de poder*

Poder legítimo	Mi jefe es Piero Di Matteo en la base de la Fuerza Aérea en Los Ángeles. Él cree que si usted realiza su trabajo a tiempo, no habrá problema. Si uno se empantana, él está allí para guiarlo.
Poder de recompensa	Bill Weingart de First Data Merchant Services Corporation de Hagerstown, Maryland, entiende la importancia de entregar premios y reconocimientos a los empleados cuando alcanzan sus metas. Asimismo, él estimula la educación y el automejoramiento. Él es mentor de todo el que tiene la oportunidad de trabajar con él. Creo que nunca encontraré a nadie como él en toda mi vida laboral.
Poder coercitivo	El jefe me miró y gritó: “No me importa cuál es tu (palabrota) puesto o qué (palabrota) te dijeron cuando te contrataron. Harás lo que (palabrota) yo te digo que hagas, en la (palabrota) forma en que yo te digo, y si no te gusta, allí está la (palabrota) puerta”. Comencé a enviar mis solicitudes de empleo al día siguiente.
Poder de referente	Rudy Gragnani, gerente de la embotelladora de Coca-Cola Company de Richmond, Virginia, me demostró el verdadero liderazgo. Un cliente, un expresivo neoyorquino, y yo estábamos discutiendo en voz alta sobre un problema cuando Rudy entró. Después, me llamó la atención por gritarle al cliente. Pero en la siguiente reunión de administración, el neoyorquino me dio las gracias. Rudy entendió que lo que él creyó que era una discusión, era simplemente el estilo de Nueva York. Se disculpó conmigo por malentender la situación y transmitió el agradecimiento del departamento de contabilidad por mis esfuerzos.
Poder experto	Entré a trabajar con una gerente que era una de las personas más inteligentes con quienes yo haya colaborado. Y las solicitudes que atendimos eran algunas de las modulares más inteligentemente redactadas, flexibles y reutilizables que jamás hubiera visto, y era un ambiente de aprendizaje fantástico para mí.

Fuente: (Fryer, 1999)

Estas fuentes de poder conducen a seis hipótesis (Shafritz, Steven & Suk Yang, 2005). La primera es que, para todas las fuentes, cuanto más fuerte sea la fuente de poder mayor será el impacto del ejercicio del poder. La segunda hipótesis enuncia que el ámbito que abarcan varía significativamente entre ellas, pero el poder de referente suele tener el mayor ámbito de aplicación. La tercera es que cuando se utilice cualquier fuente de poder fuera de su ámbito se reducirá ese poder. La cuarta se refiere a conformar un nuevo sistema de poder basado en el poder coercitivo y de recompensa, lo que dependerá sustancialmente del líder, y la conformidad de los seguidores será mucho más visible que con las otras tres fuentes. La quinta hipótesis establece que el poder coercitivo produce una disminución de la satisfacción de los seguidores hacia el líder y una mayor resistencia hacia él, mientras que el poder de recompensa aumenta la satisfacción y disminuye la resistencia. Por último, la mayor legitimidad del poder coercitivo se traduce en una menor resistencia y en la disminución de la satisfacción.

Posteriormente, Raven (1965) añadió una sexta fuente, el poder de la información, que consiste en la posesión de información por parte del líder que puede utilizar para provocar cambios en las conductas de sus seguidores.

La Teoría del Poder Social de French y Raven es considerada la más aceptada en la literatura sobre el tema (Cobb, 1980; Rahim & Buntzman, 1989; Mintzberg, 1992), y ha sido la base de diversos trabajos posteriores. Así, Montes (1998) realizó una revisión de los análisis empíricos realizados sobre la utilización del poder en las organizaciones y sus efectos sobre la satisfacción, la sumisión de los empleados y la conflictividad.

Respecto a la conflictividad, Lusch (1976) estudió una empresa fabricante de coches y a sus clientes, cuyo resultado es que el poder coercitivo potencia los conflictos entre las dos partes, mientras que el resto de fuentes de poder los disminuye.

En cuanto a la satisfacción, Jamieson y Thomas (1974) analizaron los efectos que tenían en un grupo de estudiantes las diferentes fuentes de poder que sus profesores utilizaban para influir en ellos. La principal conclusión es que la satisfacción de los estudiantes disminuía fuertemente debido al uso del poder coercitivo, y aumentaba sustancialmente cuando éstos reconocían en sus profesores unas competencias extraordinarias, y les otorgaban el poder experto. En consonancia, los estudios de Busch (1980) concluyen en que la satisfacción de los empleados con la dirección aumenta cuando es el poder experto y de referente el que se ejerce, mientras que el poder

coercitivo contribuye a su disminución. Por otro lado, la utilización de los poderes legítimo y de recompensa no supone una variación significativa en la satisfacción. Por último, Podsakoff, Todor y Skov, (1982) y Sims y Szilagyi (1975) demostraron que las fuentes de poder de referente, experto, y las recompensas contingentes estaban relacionadas positivamente con la satisfacción, mientras que las sanciones en ningún caso la afectaban de forma positiva.

Por otro lado, los estudios sobre los efectos del uso de las diferentes fuentes de poder sobre la sumisión revelan que, en general, las fuentes no coercitivas son más efectivas para conseguir que los subordinados acepten lo que les imponen sus líderes (Montes, 1998). En este sentido, Thamhain y Gemmill (1974) y Dunne, Stahl, y Melhart (1978) demostraron que a los empleados no les importaba sustancialmente que su líder utilizara el poder de recompensa y el poder coercitivo para someterse a las directrices establecidas por la organización. Por el contrario, la utilización de los poderes de experto, de referente y legítimo por parte de su líder facilita la sumisión de los trabajadores.

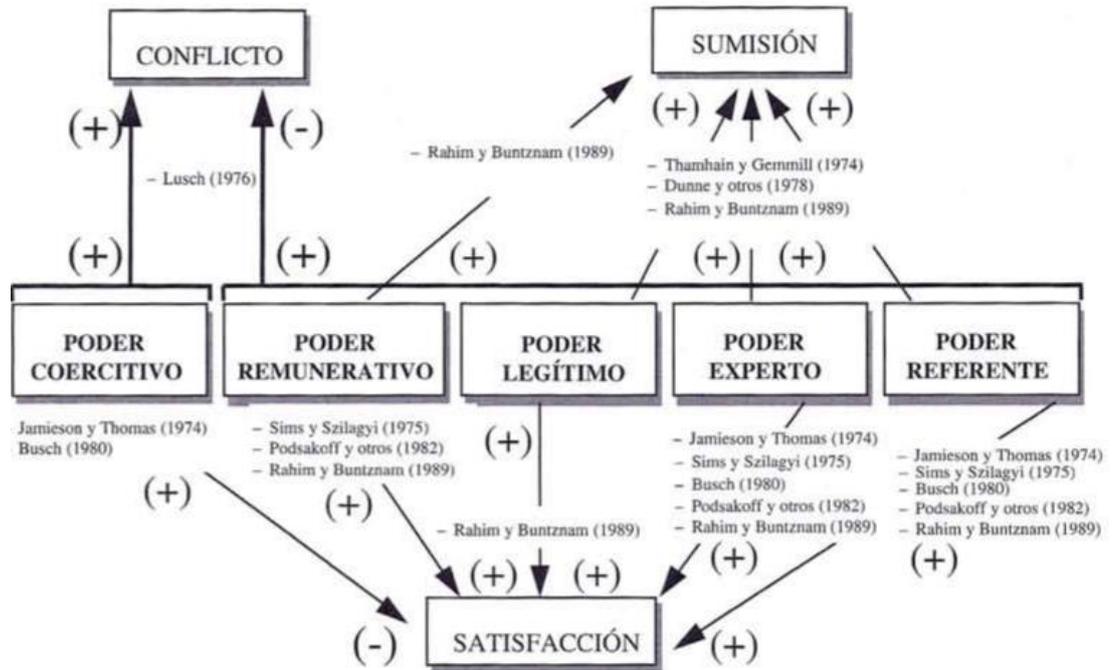
En la misma línea, Rahim y Buntzman (1989) demostraron que el poder coercitivo no tiene relación con la sumisión de los empleados ni con la satisfacción de sus superiores. Afirman que el poder de referente y, más aún, las fuentes de poder legítimo, de recompensa, y experto producen menos conflictividad, más sumisión y más satisfacción. Es decir, las bases del poder no coercitivas son las más útiles, los trabajadores asumen la sumisión de manera racional.

A tenor de lo expuesto, se puede establecer que los líderes no deben basar su influencia en el poder coercitivo si desean equilibrar los intereses individuales de los seguidores con los intereses de la organización. Para este propósito, el poder de recompensa tampoco parece ser de gran utilidad. La relación existente entre las tres variables comentadas con las cinco fuentes de poder, así como los estudios realizados por los diferentes autores, está representado en la figura 1.1.

En resumen, el líder efectivo utilizará todas estas fuentes de poder. En organizaciones de éxito, las fuentes de poder más utilizadas son el poder de recompensa, experto y de referente, en contra de los poderes coercitivos y legítimos. Las razones de este uso son los cambios tecnológicos, las mayores habilidades de los empleados para la toma de decisiones, una menor estructura jerárquica vertical en las

organizaciones que tiende a ser más horizontal, y los cambios en la vida personal y en las expectativas laborales de los empleados (Hellriegel y Slocum, 2014).

Figura 1.1: *Investigaciones basadas en la Teoría del Poder Social*



Fuente: Montes (1998)

2. Modelos tradicionales de liderazgo

Son los primeros modelos de liderazgo que se estudiaron. Los enfoques más básicos, de los cuales se extraen elementos y se toman referencias para configurar los modelos de liderazgo más actuales.

2.1. Modelo de rasgos del liderazgo

Hellriegel y Slocum (2004) proponen un enfoque basado en las características personales de muchos líderes, que pueden ser exitosos o no, y se puede utilizar para aproximar la futura eficacia de un líder. Se toman los rasgos identificativos de varios líderes y posteriormente se comparan con los que poseen líderes potenciales para discernir su posible éxito o fracaso. Se considera que los líderes más efectivos comparten cualidades, intereses y capacidades que no poseen los líderes menos efectivos. Los cuatro rasgos que comparten los líderes efectivos están reflejados en la tabla 2.1, con una breve explicación de cada uno.

Tabla 2.1: *Rasgos comunes de los líderes exitosos*

Rasgo	Hechos
Inteligencia	La inteligencia de los líderes es un tanto superior a la de sus seguidores
Madurez y amplitud de visión	Los líderes son maduros emocionalmente y muestran un amplio abanico de intereses
Necesidad de logros	Los líderes de éxito encuentran su motivación en los resultados, alcanzan una meta y buscan otra.
Honestidad	La confianza del líder a sus seguidores es algo de vital importancia, ya que está vinculada a la disposición de los empleados a seguir a sus líderes.

Fuente: Hellriegel y Slocum (2004).

Bass (1983) realizó una revisión de 163 investigaciones que tuvieron por objeto la identificación de los rasgos característicos de los líderes. Los resultados sustentan la existencia de siete rasgos que distinguen a un líder, que son la velocidad de decisión, la adaptabilidad, la originalidad, la ascendencia, la responsabilidad, la seguridad en sí mismo, y la sociabilidad.

Gordon (1972) ideó dos instrumentos para medir ocho rasgos de personalidad que pueden asociarse al perfil de un líder. El primero es el Perfil de la Personalidad de Gordon (PPG), que incluye los rasgos de ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional y la sociabilidad. El segundo es el Inventario de la Personalidad de Gordon (IPG) que recoge la cautela, la originalidad, las relaciones personales y el vigor.

Para este autor, la ascendencia la poseen aquellas personas con un papel activo dentro de un grupo, con predisposición a mostrar sus argumentos, seguridad en sí mismo y la disposición a tomar decisiones de manera independiente. La responsabilidad se da en personas constantes, de confianza, con perseverancia en el trabajo que tengan asignado. La sociabilidad se relaciona con personas cómodas con el contacto con otros, con facilidad para relacionarse. La cautela identifica a individuos muy minuciosos antes de tomar una decisión, con aversión al riesgo. La originalidad es propia de personas con predisposición a tratar cuestiones difíciles, personas curiosas que disfrutan con retos en los que se requiere una profunda reflexión. Respecto a las relaciones personales se consideran los valores como la confianza, la paciencia, la empatía y la tolerancia hacia otras personas. Por último, el vigor es característico de personas ambiciosas, con preferencia por avanzar rápidamente, situándose por encima de la media de rendimiento o productividad de los trabajadores.

2.2. Modelos conductuales del liderazgo

Los modelos conductuales del liderazgo se refieren a lo que hacen los líderes y en cómo lo hacen. Existen diferentes teorías encuadradas dentro de ellos basados en dos orientaciones que pueden manifestar los líderes con su conducta. Por un lado, la orientación a las tareas, a sus relaciones con los empleados para ayudarlos a realizarlas. Por otro lado, la orientación hacia las personas, en la consideración y apoyo hacia sus seguidores para alcanzar sus objetivos personales.

El estudio de las conductas de los líderes se inició a finales de los años 40 en el programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio. La investigación se centró en determinar los comportamientos que éstos desarrollaban para alcanzar sus objetivos. El resultado del estudio identificó dos dimensiones para la conducta de los líderes: la estructura de inicio y la consideración (Fleishman y Harris, 1998).

La estructura de inicio es el grado en que se configuran las funciones de los líderes y las de los seguidores para el logro de las metas. Este estilo sugiere una planificación, comunicación y programación, asignación de tareas, cumplimiento de los plazos y dar órdenes para la dirección de las actividades, estableciendo para su correcto desarrollo unas normas de desempeño. Los líderes con una orientación clara a la estructura de inicio tienen como premisa el cumplimiento de las tareas estableciendo los procedimientos y dando instrucciones esperando que sean acatadas.

La segunda dimensión, la consideración, tiene como base las relaciones entre líderes y seguidores caracterizadas por la confianza mutua, comunicación bilateral, respeto por las ideas de los empleados y el aprecio por sus emociones. Los líderes con una orientación clara a la consideración, tendrán como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus seguidores, la búsqueda del bienestar personal de los empleados. Para ello, son amistosos y accesibles, así como proclives al cambio y a la escucha. Son líderes más cercanos, más informales.

Para establecer la efectividad de la estructura de inicio y la consideración, se analizarán dos variables, que son obtener beneficios sobre la productividad y satisfacción en el trabajo. En este sentido, la estructura de inicio será más efectiva cuando el líder no influye significativamente en la producción, las tareas no son muy específicas y los seguidores dependen del líder para obtener las instrucciones necesarias para realizar su labor, por lo que son proclives a recibir órdenes. La realización correcta de las tareas se traduce en la satisfacción de los empleados. El líder que tiene más en cuenta la estructura de inicio “asigna miembros del grupo a tareas particulares, espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño y hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales” (Robbins & Judge, 2009, 389).

Por otra parte, la consideración es más efectiva cuando la tarea es muy específica, rutinaria. La realización de la tarea no se traduce en satisfacción del empleado. Éstos son proclives al liderazgo participativo y sienten que su participación en la toma de

decisiones es legítima. No consideran que tenga que existir una gran distancia social con el líder. El líder que valora más la consideración es alguien más cercano con sus seguidores, es amigable y no pone trabas en el acercamiento con sus empleados.

Para concluir, estas dimensiones no son excluyentes entre sí. Un líder propenso a la estructura y sin interés en aplicar la consideración, suele ocasionar el descontento, el ausentismo y una alta tasa de rotación entre los empleados. La mejor perspectiva es adoptar un alto grado en ambos enfoques. Mostrar consideración aumenta la motivación, bajos niveles de ausentismo y rotación. Un alto nivel de estructura proporciona altos niveles de desempeño y eficiencia. Sin embargo, la principal deficiencia del modelo conductual del liderazgo es el énfasis en las relaciones entre el líder y los seguidores, y la carencia de atención al factor situacional, es decir, a la situación en las que tienen lugar esas relaciones.

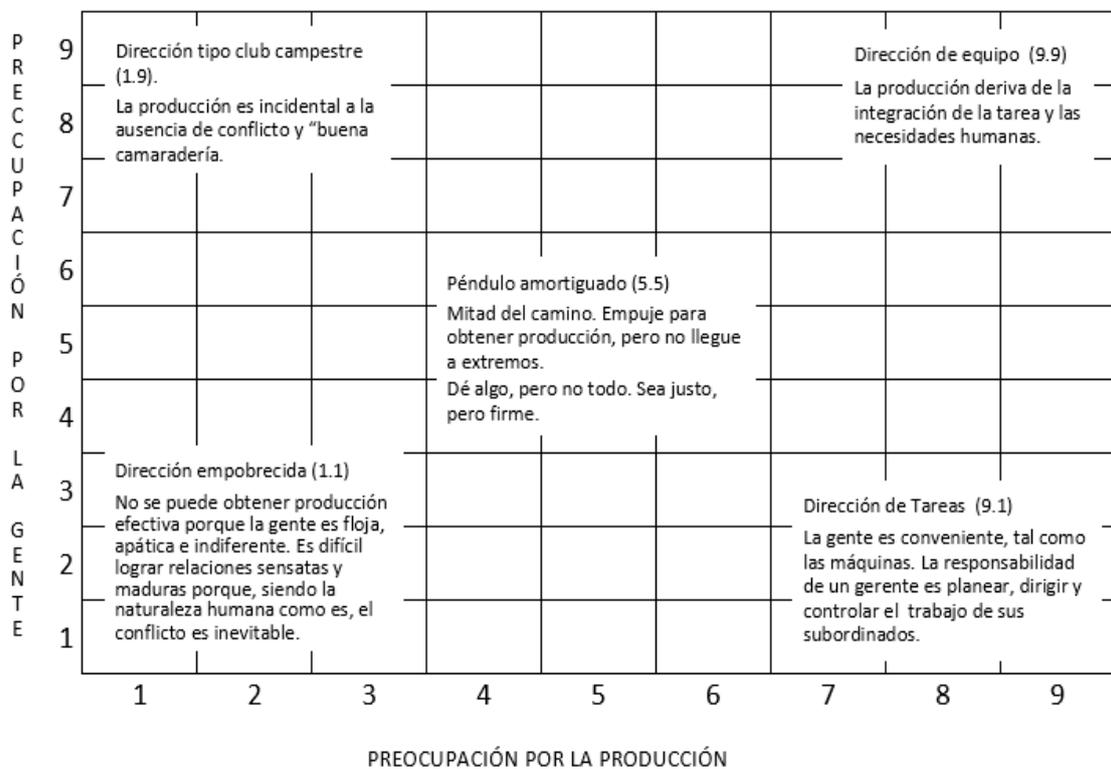
Otros estudios como los de la Universidad de Michigan tenían el mismo objetivo que los de la Universidad de Ohio, y también llegaron a establecer dos dimensiones para la conducta de los líderes: orientado al empleado y orientado a la tarea (Kahn & Katz, 1960). Los líderes orientados al empleado son personas que priorizan las relaciones personales, se preocupan de las necesidades de sus seguidores y aceptan las diferencias personales entre ellos. Por otro lado, los líderes orientados a la tarea priorizan las cuestiones específicas del puesto, el cumplimiento de las tareas grupales, y sus seguidores son los medios necesarios para alcanzar un fin. Se puede relacionar la orientación al empleado con la consideración, y la orientación a la tarea con la estructura de inicio.

Partiendo de los estudios de la Universidad de Michigan, Blake y Mouton (1964) realizaron el estudio de dos variables basadas en el interés del líder en la tarea y en el interés en las personas, utilizada para determinar la manera de pensar de los líderes y cómo actúan.

Los autores describieron cinco estilos de comportamiento representados gráficamente en un eje de coordenadas, lo que se conoce como la rejilla de comportamiento, ilustrado en la figura 2.2. En el eje horizontal se sitúa la preocupación del líder hacia la tarea, y en el eje vertical la preocupación hacia los trabajadores.

Se pueden observar cuatro extremos, donde (1.1) es un líder indiferente hacia las dos variables, lo que conlleva al liderazgo más ineficiente. El extremo superior izquierdo (1.9) indica la más alta orientación hacia las personas y la mínima orientación a las tareas, que se traduce en un líder muy sociable, orientado hacia las relaciones y mínimamente hacia los objetivos. En el extremo inferior derecho (9.1) observamos las características contrarias al anterior mencionado, un líder orientado hacia las tareas, considerando de vital importancia el desempeño, sin darle ningún tipo de relevancia a las personas. Por último, el extremo superior derecho (9.9) muestra un líder orientado fuertemente a las personas y a las tareas, la situación ideal para las organizaciones pero imposible de llevar a cabo. El punto medio (5.5) muestra un líder enfocado a las tareas y a las personas de manera proporcional, el punto donde Blake y Mouton (1964) señalan la importancia de equilibrar las dos orientaciones para alcanzar la máxima efectividad. Sin embargo, no es una conclusión definitiva, ya que consideran que un líder se deberá orientar más hacia la tarea o hacia las personas dependiendo de la situación en la que se encuentre.

Figura 2.2: La rejilla de comportamiento de Blake y Mouton



Fuente: (Blake y Mouton, 1964)

2.3. Teorías basadas en la contingencia

Los modelos de rasgos y conductuales del liderazgo son insuficientes para explicar cómo lograr un liderazgo efectivo, ya que no tienen en cuenta el factor situacional. Los líderes pueden tener las características y las conductas apropiadas y, aun así, no alcanzar el éxito, no conseguir ejercer un liderazgo efectivo. El contexto también importa, lo que da lugar a los modelos situacionales (o de contingencia), que tienen en cuenta las variables que rodean el entorno del líder y que influyen en su conducta.

2.3.1. Modelo de Fiedler

Este enfoque trata sobre la efectividad del liderazgo. Fiedler (Fiedler y Chemers, 1985) considera que para poder liderar de manera efectiva no hay un estilo de liderazgo estándar, sino que se han de tener en cuenta unas variables relacionadas entre sí, dadas por la situación en la que se ejerce el liderazgo.

Para obtener el estilo de liderazgo más adecuado elaboran el Cuestionario del Compañero Menos Preferido o CMP, en el que se identifica si un líder está orientado a la tarea o está orientado a las relaciones. Contiene 16 grupos de calificativos opuestos, que son eficiente e ineficiente, agradable y desagradable, abierto y reservado, y amistoso y hostil. La persona que responde al cuestionario debe pensar en el compañero de trabajo con el que menos querría trabajar y tiene que puntuar del 1 al 8 en cada grupo de calificativos opuestos. Fiedler (1967) señala que es posible identificar el estilo de liderazgo más efectivo en base a las respuestas del cuestionario. Si el trabajador evalúa a su compañero de manera positiva, con una alta calificación en el CMP, significa que el estilo de liderazgo más adecuado está orientado a las relaciones. Por el contrario, si la evaluación es negativa, con una baja calificación en el CMP, supone que el estilo de liderazgo más adecuado está orientado a la tarea.

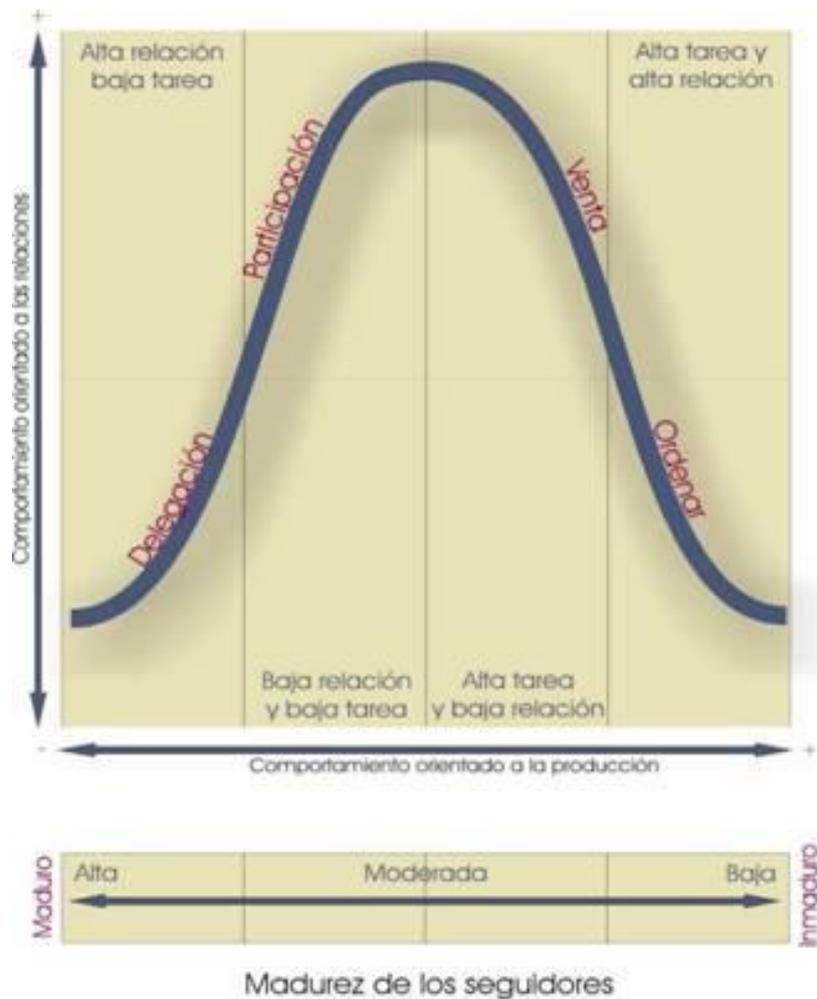
Si las puntuaciones del CMP están orientadas a la media, el cuestionario carece de utilidad. Se requieren puntuaciones altas o bajas para definir el estilo de liderazgo más efectivo de una persona. En la práctica, si se puede afirmar que el contexto laboral necesita un líder orientado a la tarea y el cargo lo ocupa un líder orientado a las relaciones, o se modifica el contexto laboral o se debe cambiar al líder (Robbins y Judge, 2009).

2.3.2. Modelo situacional de Hersey y Blanchard

La Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1982), o TLS, es “similar a otras teorías de la contingencia en que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta” (Sánchez, 2000, 435).

Al igual que el modelo anterior, no admite que exista un único estilo de liderazgo como el más efectivo. La efectividad viene dada por la relación entre el líder, sus seguidores, y el componente situacional. Contempla cuatro posibles estilos de liderazgo que identifican el grado de control que el líder tiene sobre sus seguidores, que viene determinado por la madurez de éstos.

Figura 2.3.2: *Modelo situacional de Hersey y Blanchard*



Fuente: (Hersey y Blanchard, 1982)

El primero es ordenar, dar pautas específicas a los seguidores y controlar el desempeño de los mismos. El segundo es persuadir, que consiste en que el líder argumenta a sus seguidores las decisiones que ya han sido tomadas y les convence de las ventajas asociadas a su correcto cumplimiento. Participar, alcanzar una decisión conjunta entre el líder y los seguidores a través del diálogo y el intercambio de ideas de manera bilateral. Por último, delegar, que es entender a los seguidores como colaboradores, cediéndoles la toma de decisiones para lograr los objetivos establecidos.

La conducta apropiada que debe desarrollar el líder dependerá del grado de madurez de sus seguidores, es decir, que depende de sus capacidades y competencias, tales como la motivación, experiencia o interés (Sánchez, 2000). En una escala de madurez, de menor a mayor, el estilo de liderazgo apropiado será ordenar, persuadir, participar o delegar si se sitúa en una posición elevada. La figura 2.3.2 ilustra la relación entre el estilo de liderazgo y la madurez de los colaboradores.

2.3.3. Teoría de la trayectoria-meta

La teoría del camino-meta de House (1971) tiene como base el método de motivación que utiliza el líder para que sus seguidores consigan mejores resultados. Se diferencia del modelo situacional de Hersey y Blanchard (1982) en que el líder tiene que actuar en función del grado de desempeño de sus seguidores, y del modelo de Fiedler (1967) en que trata de utilizar el estilo de liderazgo más apropiado según la variable situacional (Castro y Nader, 2004).

Este modelo asocia el estilo de liderazgo con el clima laboral y las características de los seguidores. Se explica por las teorías motivacionales de la expectativa-valor, como la de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), que consideran motivados a los seguidores si éstos pueden realizar las tareas satisfactoriamente, sus esfuerzos son retribuidos y la recompensa por su trabajo es la esperada. La clave es que el líder es capaz de utilizar los estilos de liderazgo oportunos según el método de motivación más apropiado para sus seguidores y por el tipo de clima laboral (Huertas, 1997).

Las conductas que puede adoptar el líder están agrupadas en cuatro estilos: directivo, participativo, considerado y orientado a la meta. Según House y Mitchell (1974), se pueden aplicar varios o todos los estilos dependiendo de la variable situacional o del método de motivación más adecuado para sus seguidores.

2.3.4. Teoría del intercambio líder-miembro

El modelo de intercambio líder-miembro está orientado a la relación del líder con sus seguidores, y tiene por objeto valorar la calidad de la relación entre ambas partes, en función del cumplimiento de los objetivos y de la satisfacción de los seguidores. Bass (1990) considera esta relación como una transacción, un intercambio material, social y psicológico.

El líder puede tener un comportamiento diferente con cada uno de sus seguidores. Esta conducta diferenciada puede afectar al desempeño, por las expectativas que tienen con el líder o por su relación personal. Las diferentes conductas se traducen en diferentes resultados, y éstos se obtienen por la calidad de la relación entre el líder y cada seguidor. Es una relación de reciprocidad, en la que no se toma a los seguidores como un todo, se consideran de manera individual (Dansereau, Graen & Haga, 1975).

La calidad de las relaciones puede ser alta o baja. La calidad alta está facilitada por similitudes en las características personales del líder y de los seguidores, como la edad, la personalidad, u otros factores de afinidad. El líder que tenga una relación de mayor calidad con sus seguidores les dedicará más atención y les valorará más, lo que se traduce en una mayor lealtad, asunción de más responsabilidad, y mejores rendimientos por parte de los seguidores (Dienesch & Liden, 1986).

La relación de baja calidad entre el líder y sus seguidores se caracteriza por menor accesibilidad, menor dedicación de recursos o menos transparencia en la información del trabajo a realizar. Los seguidores contribuyen en menor medida, tienen menor lealtad, mayor insatisfacción laboral y un menor compromiso con la organización (Gerstner & Day, 1997).

2.3.5. Modelo de la participación del líder, de Vroom y Yetton

Vroom y Yetton (1973) elaboraron un modelo en el que se relaciona la conducta del líder con la participación en la toma de las decisiones, es decir, un modelo que permite determinar el grado de implicación de los seguidores en la toma de decisiones. Es un modelo normativo, donde se establecen unas reglas que dictaminan la manera y la cantidad de participación en las decisiones, en función de la situación y de las tareas. Consiste en un procedimiento de decisión, en el que se incorporan cinco estilos de liderazgo, desde la toma de decisiones individual hasta la toma de decisiones colectiva,

y siete contingencias. Posteriormente, Vroom y Jago (1988) revisaron el modelo original manteniendo los cinco estilos y ampliando las contingencias a doce, como se muestran en la tabla 2.3.5.

Tabla 2.3.5. *Las doce contingencias en el proceso de decisión.*

1	Importancia de la decisión.
2	Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.
3	Sí el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.
4	Lo bien estructurado que esté el problema.
5	Si una decisión autocrática tendría el compromiso de los seguidores.
6	Si los seguidores "compran" las metas de la organización.
7	Si es probable que haya conflicto entre los seguidores por las alternativas de solución.
8	Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9	Restricciones de tiempo sobre el líder que imitan el involucramiento de los seguidores.
10	Si se justifican los costos de reunir a miembros dispersos geográficamente.
11	Importancia que tiene para el líder minimizar el tiempo que requiere tomar la decisión.
12	Importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las aptitudes de decisión de los seguidores.

Fuente: Robbins y Judge (2009)

En las teorías basadas en la contingencia se toman elementos situacionales importantes como el estrés, la inteligencia y la experiencia, que este modelo no recoge. Vroom y Jago elaboraron unas pautas para su aplicación, pero es muy difícil, costoso y que requiere mucho tiempo, que los líderes lleven a la práctica doce contingencias y cinco estilos de liderazgo para discernir la participación de la toma de decisiones en una situación dada (Robbins y Judge, 2009).

3. Teorías contemporáneas del liderazgo

En este capítulo se analizarán las teorías más actuales del liderazgo, que son el liderazgo transaccional, el transformacional y el liderazgo auténtico, así como su aplicación práctica en las organizaciones. En este sentido Hellriegel y Slocum (2014) asumieron que el liderazgo debe estar orientado al futuro, es decir;

Se refiere a influir en la gente para que se mueva de donde está (aquí), a un nuevo sitio (allá). Sin embargo, diferentes líderes definen y perciben el aquí y el allá de modo distinto (...). Tales líderes perciben diferencias fundamentales entre cómo son las cosas y cómo pueden o deben ser. Ellos reconocen las desventajas de la situación actual y fomentan sentimientos de pasión y emoción para vencerlas (p. 272).

3.1. Liderazgo transformacional vs liderazgo transaccional

En este apartado se explicarán los dos principales estilos de liderazgo contemporáneos, delimitándolos de manera teórica. En la práctica, los líderes actuales suelen utilizar una combinación entre el liderazgo transformacional y el transaccional, integrándolos en uno para alcanzar el liderazgo más efectivo.

El liderazgo transformacional es la capacidad del líder para influir sobre sus seguidores con el fin de satisfacer sus necesidades y motivarles para lograr los objetivos (Bensimon, Neumann, y Birnbaum, 1989). Un estilo de liderazgo transformacional apela a las necesidades individuales de los seguidores y les impulsa hacia el crecimiento organizativo dando sentido a su desempeño laboral, dejando en segundo plano las recompensas.

Rost (1991) define el liderazgo transformacional como la unión entre los estilos de liderazgo tradicionales con los contemporáneos, haciendo énfasis en la relación entre el líder y sus seguidores.

Burns (1978) estableció las cuatro características que debe tener un líder transformacional: Consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiradora, y el papel y el modelo de identificación.

La primera es la consideración individual es el grado de atención que un líder dedica a las necesidades de sus seguidores de manera individual. El líder es empático,

facilita la comunicación bilateral, escucha a sus seguidores y actúa como un guía. Les considera portadores de importantes aportaciones para lograr los objetivos. Por su parte, los seguidores respetan al líder y desean aumentar su desarrollo profesional, están motivados para realizar su trabajo.

En segundo lugar, la estimulación intelectual es el grado en que el líder asume riesgos y escucha las aportaciones de sus seguidores para afrontar problemas y lograr las metas establecidas. El líder fomenta el desarrollo profesional de cada seguidor y promueve un pensamiento individual. El aprendizaje es un factor clave y los imprevistos en el desarrollo de las tareas o en el logro de los objetivos son motivaciones para aumentar el desarrollo profesional. Los seguidores son proactivos, preguntan al líder, desean aprender, reflexionar, mejorar los procesos.

En tercer lugar, la motivación inspiradora es el grado en que el líder crea su visión motivadora para sus seguidores. La base de esta característica es la voluntad del líder en generar un gran sentido del propósito a sus seguidores para afrontar los desafíos de manera favorable, a través de una elevada motivación.

Por último, el papel y modelo de identificación, en el que el líder construye una visión y una visión acorde con las necesidades y deseos de sus seguidores. Utiliza las emociones en las posibilidades de desarrollo personal de sus seguidores para motivarlos, actuando en primer lugar. Favorece la confianza y les ayuda a identificarse con el logro de los objetivos establecidos. Los seguidores interiorizan las sensaciones y realizan su trabajo bajo esta premisa.

En la misma línea, Bass y Avolio (1990) establecieron cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y tres tipos de capacidades, que se describen brevemente a continuación:

La primera dimensión es la influencia idealizada atribuida. Los seguidores confían en el líder, lo respetan y lo toman como un referente en el que se identifican y desean imitar. El líder presenta una conducta moral y ética que arraiga estos valores e influye en sus seguidores para su misión y visión.

La segunda dimensión es la influencia idealizada conductual, que consiste en la propuesta de conductas por parte del líder que son las idóneas para sus seguidores, prioriza sus necesidades en detrimento de las suyas propias, asume riesgos con sus

seguidores y es coherente con sus actos. Todo ello le permite obtener la aceptación y admiración de sus seguidores, y le facilita orientarlos hacia las metas establecidas, identificándolas con sus seguidores.

La tercera dimensión es la motivación inspiracional, que consiste en la creación de la misión y de la visión de la organización, estableciendo los objetivos y las pautas para conseguirlos, con la que obtiene un alto nivel de satisfacción y confianza en sus seguidores. La comunicación es primordial, con la que el líder se posiciona como un ejemplo a imitar, inspirando a sus seguidores para lograr la misión.

La última dimensión es la estimulación intelectual, basada en la capacidad del líder para lograr que sus seguidores reflexionen sobre sus métodos de resolución de problemas y en cómo mejorar su desempeño. El líder tiene en cuenta las ideas y aportaciones de sus seguidores para considerar la naturaleza de los problemas y para solventarlos, con predisposición a adoptar nuevas formas para ello.

En cuanto a las tres capacidades, son la capacidad interpersonal, emocional y técnica. La capacidad interpersonal hace referencia a las relaciones satisfactorias entre el líder y sus seguidores. La capacidad emocional es el optimismo con el que sus seguidores afrontan difíciles desafíos, y la capacidad técnica es el aprendizaje de nuevos conocimientos para el desempeño.

Bass (Bass & Avolio, 1994) señala que el liderazgo transformacional depende en gran medida de la personalidad del líder. Se ha probado que rasgos como la autoestima, habilidades emocionales, competencias profesionales, experiencia o la aptitud física están relacionadas con la efectividad del liderazgo transformacional. Este autor sostiene que estas características personales son centrales en este estilo de liderazgo, y sobre todo para la efectividad del mismo.

Para determinar si el estilo de liderazgo que se ejerce es transformacional o no, Bass y Avolio (1990) enumeraron cinco factores que son condición necesaria e imprescindible: (a) El carisma, entendido como la capacidad de convencer, entusiasmar o transmitir confianza. (b) La consideración individual, que es atender de manera individual a cada seguidor para aconsejarle o formarle. (c) La estimulación intelectual, que consiste en fomentar la inteligencia, la racionalidad, para lograr nuevos enfoques que solucionen antiguos problemas. (d) La inspiración, que eleva el entusiasmo y el

optimismo. Por último, (e) la tolerancia psicológica, que es el uso del sentido del humor a la hora de señalar equivocaciones, eliminar conflictos, o controlar situaciones difíciles en definitiva.

El factor más importante es el carisma (Bass y Avolio 1994), que se puede denominar también influencia idealizada. En este sentido, este factor consiste en la aptitud del líder para generar una visión en la que confíen los seguidores. El segundo factor más importante es la inspiración, o motivación inspiracional, entendida como la facilidad del líder en transmitir esa visión. El tercero, la estimulación intelectual, consiste en la capacidad del líder para obtener de sus seguidores un pensamiento creativo y renovado. El cuarto, es la consideración individualizada, identificada como la atención individualizada del líder a sus seguidores, favoreciendo sus contribuciones personales.

Por su parte, el liderazgo transaccional es la capacidad del líder para motivar o guiar a sus seguidores para alcanzar los objetivos a través de unas instrucciones y unas tareas determinadas previamente (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Este modelo está caracterizado por dos factores. El primero, el líder crea una recompensa contingente a los rendimientos obtenidos, es decir, otorgará una recompensa a sus seguidores si cumplen con las tareas, realizan los esfuerzos esperados y alcanzan las metas que se hayan delimitado. El segundo, la administración por excepción, es decir, el líder permitirá los procesos de trabajo antiguos siempre que se alcancen los objetivos. En otras palabras, el liderazgo transformacional está enfocado en la supervisión y el control de las tareas de los seguidores.

Las hipótesis necesarias para estructurar el modelo son: los seguidores están motivados en base a recompensas, los procesos de trabajo son más eficaces y obtienen un mejor resultado si existe una cadena de mando bien identificada, y la misión de los seguidores es cumplir las órdenes de su líder. En este sentido, el liderazgo transaccional funciona a través de estructuras firmes, recompensas, y canales de información delimitados adecuadamente (Bass et al. 2003).

El liderazgo transaccional se inicia con la incorporación de los seguidores a su puesto de trabajo, en el que se negocia el contrato, se establece su remuneración, su beneficio, y la asunción de la autoridad del líder. Tras este momento, el seguidor es completamente responsable de su éxito o fracaso.

Pawar y Eastman (1997) afirman que el liderazgo transaccional se ejerce en las organizaciones actuales, con el objeto de satisfacer las necesidades básicas de los seguidores y de aplicar correctivos en caso de que sea necesario. Este liderazgo ayuda a afianzar la estructura y la cultura organizativa.

Los líderes transaccionales pueden obtener un gran desempeño de sus seguidores considerando con ellos la estructura, la estrategia, los correctivos y las recompensas a otorgar por el cumplimiento de los objetivos. Aun así, Lowe y Galen (1996), advierten que esta metodología no se puede extender a cualquier ámbito organizativo en el que exista una relación líder-seguidor. De ahí viene la principal limitación de este estilo de liderazgo: es de carácter reduccionista, que no tiene en consideración las emociones ni los elementos sociales, que son indispensables en las conductas de las personas.

El liderazgo transaccional y transformacional son definidos por Yuki (2002) en base a las conductas que los líderes utilizan para influenciar a sus seguidores y a los efectos que tiene. Rost (1991) informa que el transformacional es un proceso de interacción recíproca, entre el líder y sus seguidores, que une los estilos tradicionales de liderazgo con los nuevos.

La principal diferencia entre los dos estilos es que el transaccional es más formal, logrando los objetivos con unas pautas establecidas y con recompensas, y el transformacional es más informal, consiguiendo las metas a través de carisma, inspiración, lealtad y respeto mutuo.

3.1.1. Liderazgo contemporáneo: El cambio en las organizaciones

La aparición de los modelos contemporáneos del liderazgo ha tenido lugar por la necesidad de cambio en las empresas, a la flexibilidad requerida para adaptarse a su entorno dinámico. El líder toma un papel protagonista a la hora de llevar a cabo las modificaciones en todos los ámbitos de la organización donde tiene presencia. Contreras y Barbosa (2013) analizaron el cambio en las organizaciones a través del liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

El detonante del cambio en las organizaciones es la interacción de los agentes que la configuran, y el líder es el que fomenta el cambio. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) consideran al líder el agente que provoca el desequilibrio productivo, es decir, un proceso de liderazgo que no busca la estabilidad, modifica la estructura y las

metodologías para lograr la eficiencia, en contra del papel del líder tradicional expuesto anteriormente.

Del Prado (2007) señala que el cambio propiamente dicho posee tres elementos. La velocidad, la magnitud, y la naturaleza.

La velocidad del cambio es de vital relevancia cuando afecta a la ansiedad de los seguidores y a la resistencia que pueden experimentar, afectando a su rendimiento y a la facilidad de adaptación del cambio. En la actualidad se puede observar que la velocidad de los cambios aumenta progresivamente, por lo que las medidas de actuación llevadas a cabo para solventar los problemas que genera son de menor duración, lo que se denomina el problema del ciclo de vida de las soluciones. Boga y Ensari (2009) vinculan la velocidad del cambio a la frecuencia del cambio, señalando que la adaptación a cambios consecutivos puede ocasionar fatiga en los seguidores, aumentando su resistencia. El líder deberá equilibrar las consecuencias de la frecuencia de los cambios, con los beneficios que se obtendrán.

La magnitud del cambio es su volumen, su frecuencia y su complejidad. El volumen de la magnitud es el número de modificaciones que se van a realizar, como pueden ser nuevas tecnologías o nuevos procesos de producción. La frecuencia de la magnitud es la “limitada permanencia de un determinado estado o respuesta que ha surgido como consecuencia de un determinado cambio” (Contreras y Barbosa 2013), como por ejemplo, el intervalo de tiempo existente entre el lanzamiento de un producto y los productos sustitutivos creados por la competencia posteriormente. Por último, la complejidad del cambio es el número de variables que intervienen en el cambio, como pueden ser los salarios, las responsabilidades o las distintas jerarquías dentro de los seguidores.

La naturaleza es la capacidad y la conducta de los seguidores para llevar a cabo el cambio. Por un lado, la capacidad está vinculada con la percepción positiva o negativa para los seguidores. Por otro lado, la importancia que le otorgan los seguidores al cambio. El análisis de la capacidad y la conducta de manera paralela permite establecer tanto la capacidad como la disposición de los seguidores para llevarlo a cabo.

Schemerhorn, Hunt & Osborn (2004) apuntaron que el cambio puede ser transformacional, incremental, planeado y no planeado.

El cambio transformacional surge en situaciones críticas en las que las modificaciones tienen un gran impacto en importantes ámbitos organizativos, transformándola en parte o en su totalidad. Este tipo de cambio está relacionado con la magnitud y la naturaleza del cambio expuesta anteriormente.

El cambio incremental, vinculado con la velocidad del cambio, es la revisión de los procesos, la estructura o el sistema integrado en la organización. Su origen es la adaptación de la organización a su entorno dinámico, la flexibilidad para afrontar las necesidades de la organización por el paso del tiempo para su supervivencia.

El cambio planeado o no planeado está relacionado con la incertidumbre de los métodos elegidos para afrontar un cambio. La variable situacional no garantiza que el conjunto de medidas a aplicar se lleve a cabo íntegramente, sino que el plan de acciones puede evolucionar, modificar las pautas, para conseguir el cambio que se desea.

El líder es el agente del cambio, que debe asegurar el cumplimiento del mismo. (Kotter, 1995). Es quien debe realizar un plan para lograr el cambio, debe analizar la posible resistencia de sus seguidores y debe demostrar que el cambio es necesario (Ajzen 1991).

A la hora de establecer un estilo de liderazgo contemporáneo enfocado al cambio en las organizaciones, se puede afirmar que un líder transaccional está más orientado al cambio mediante la planificación, fomentando el desarrollo de las competencias de sus seguidores, premiándolos por lograrlo (Seidman y McCauley, 2011). Por otro lado, el líder transformacional cambia la perspectiva de sus seguidores a través de la inspiración, el carisma, su visión motivadora (Burns, 1978). Destacar que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional no son excluyentes, sino que se pueden integrar prácticas de los dos estilos para lograr un liderazgo más eficiente.

El líder transaccional se puede asociar con mayor facilidad al líder tradicional, donde elabora las medidas de actuación que conducen al cambio siendo un estilo normativo y más funcional. Desde el punto de vista tradicional, es favorable el uso del poder de recompensa para premiar las conductas esperadas, otorgar un reconocimiento a los individuos al lograr las metas establecidas por el líder, cuando el objetivo es minimizar el riesgo para obtener la eficiencia, que es una característica identificativa del liderazgo transaccional (Bass, 1985). Así, la metodología del cambio puede estar

incompleta en la actualidad, ya que está basado en una relación delimitada por la jerarquía líder-seguidor, en las recompensas contingentes, en la claridad de las tareas, y en premios y castigos.

El líder transformacional posee una visión más profunda. El carisma, la inspiración que produce en sus seguidores, sus métodos de motivación, impulsan a sus seguidores al optimismo, hacia una visión de éxito, ante situaciones críticas, facilitando la adaptación y la aceptación de cambios significativos en la organización (Yuki, 2002). Además, este estilo de liderazgo permite reducir la incertidumbre del cambio y aumentar la confianza para lograr los objetivos, con los valores éticos y morales del líder arraigados en sus seguidores, la influencia idealizada atribuida mencionada anteriormente.

Por otra parte, mientras que el líder transaccional señala la importancia de la cultura organizativa para fomentar los procesos de innovación resultantes de un cambio continuo, el líder transformacional modifica esa cultura a través del compromiso, la implicación, la inspiración y la motivación para lograr la innovación individual de sus seguidores (Jaskyte, 2004).

3.2. El liderazgo auténtico

El interés por el liderazgo y la ética ha aumentado en los últimos años, sobre todo en la reciente crisis económica y en los escándalos empresariales de los últimos años (Simola, Barling y Turner, 2010). El liderazgo auténtico surge como una variante del liderazgo transformacional, orientado al carisma socializado del líder al servicio de sus seguidores, y del pseudoliderazgo, que es el carisma personal relacionado con la búsqueda del interés personal.

El liderazgo auténtico 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” (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, 24), es decir, es el patrón de comportamiento que refuerza los conceptos de la psicología positiva y favorece un clima laboral ético positivo, para obtener una mayor conciencia individual, una moral interiorizada, y una transparencia tanto en la comunicación como en la relación entre el líder y el seguidor (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008).

Los líderes auténticos se conocen a sí mismos, conocen el entorno que les rodea, y son capaces de transmitir sus principios, ética y valores a sus seguidores (Avolio, et al., 2004). Esto se traduce en una mayor motivación, mayor compromiso y mayor satisfacción laboral, favoreciendo la identificación individual con la organización.

Se han realizado diversos estudios tanto para medir el liderazgo auténtico como para evaluar su impacto en la organización. Para ello, se puede utilizar el Authentic Leadership Questionnaire o ALQ (Walumbwa et al., 2008). La medición se obtiene mediante cuatro factores, que son la conciencia en sí mismo (self-awareness), la transparencia de las relaciones (relational transparency), el procesamiento equilibrado (balanced processing) y la moral internalizada (internalized moral perspective).

En primer lugar, la conciencia en sí mismo, es el análisis personal de las fortalezas y debilidades, así como el conocimiento del impacto del comportamiento en los seguidores. En segundo lugar, la transparencia de las relaciones, valorada en el grado de apertura del líder a sus seguidores, mostrando una imagen fiel de su forma de ser, generando un entorno de confianza que favorece la expresión de las emociones de los seguidores. En tercer lugar, el procesamiento equilibrado, son las aptitudes del líder a clarificar las metas a sus seguidores y a analizar en profundidad la metodología que se lleva a cabo para lograrlos, antes de decidir qué hacer, solicitando diversos puntos de vista para evaluar todas las opciones. Por último, la moral internalizada del líder es el control de la conducta del líder para ajustarla a los valores individuales, evitando otro tipo de conductas ocasionadas por la presión de su entorno, mostrando firmeza en su ética personal (Walumbwa et al., 2008).

Respecto al impacto en la organización, Jensen y Luthans (2006) diseñaron un modelo que identifica tres factores predecesores al liderazgo auténtico: las experiencias personales del líder, el contexto organizativo y el capital psicológico positivo.

Según el modelo de estos autores, un líder auténtico es aquel que cree firmemente que todas las personas de la organización tienen la capacidad de ofrecerle aportaciones positivas y es capaz de detectar y potenciar las fortalezas de sus seguidores. Los que identificaban a su líder como un líder más auténtico presentan una mayor satisfacción laboral y mayor compromiso organizativo. Así, una percepción de líder auténtico también contribuye de manera indirecta a una mejora en los resultados de cualquier empresa (Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009).

Un factor a destacar de este modelo de liderazgo, es que evita a los líderes la posibilidad de abuso de poder o de efectos indeseados por su posición jerárquica. No se sustenta en el carisma o en la inspiración para estructurar una relación laboral satisfactoria con sus seguidores, sino que utiliza su carácter para que los seguidores interioricen sus valores. Se diferencia del liderazgo transformacional en que sí se sustenta en los anteriores valores para crear las relaciones con sus seguidores, y en que un líder transformacional antepone las necesidades individuales de sus seguidores a las suyas, y tiene la aptitud de transmitirles su visión y misión a través del carisma y la motivación.

3.3. Teorías implícitas del liderazgo: Atributos y cultura organizativa

Castro (2006) considera que los líderes son prototipos de liderazgo, que se crean en función de los marcos normativos y de las culturas de las organizaciones. Realizó un trabajo en el que analizó las diferencias entre las teorías implícitas en los modelos de liderazgo en dos contextos, el civil y el militar. En su estudio participaron 1003 adultos, hombres y mujeres, encuadrados en el contexto civil, de los que el 31% tienen personas a su cargo, y 488 militares cadetes, de los que el 37% dispone de personal a su cargo. La metodología utilizada fue un listado de atributos del líder y un cuestionario sobre la cultura organizativa.

Por un lado, los atributos del líder son una lista de sesenta adjetivos, extraídos de los estudios de Hanges y Dickson (2004), donde los encuestados señalaron por cada atributo su grado de obstaculización o facilitación de la tarea de un líder efectivo en la organización en la que trabaja. Según Hanges (2004) los atributos se clasifican en seis dimensiones, que son: (a) el liderazgo carismático o basado en valores, (b) el liderazgo orientado hacia sí mismo, (c) el liderazgo con orientación humana, (d) el liderazgo orientado hacia el grupo, (e) el liderazgo participativo y (f) el liderazgo autónomo. El estudio sólo pudo verificar cuatro dimensiones que mostraban una alta fiabilidad de los datos, que son el liderazgo carismático, liderazgo orientado hacia sí mismo, liderazgo orientado hacia el grupo y liderazgo participativo. Los adjetivos incluidos dentro de cada dimensión (considerada teoría implícita del liderazgo), así como su definición, están expuestos en la tabla 3.3.

Tabla 3.3: *Grupo de adjetivos y definiciones de las teorías implícitas del liderazgo.*

Dimensión	Adjetivos	Definición
Liderazgo carismático	Digno de confianza, entusiasta, generador de confianza, hábil para anticiparse a las situaciones, inteligente, honesto, justo, intuitivo, lógico, motivador, orientado a la excelencia, positivo previsor, sincero, visionario y voluntarioso.	Está basado en principios sólidos y morales (valores). El líder obtiene sus objetivos inspirando, motivando y esperando altos resultados de sus seguidores.
Liderazgo orientado al grupo	Administrador efectivo, confiable, comunicativo, evita conflictos en el grupo, dirige los grupos de manera adecuada, ingenioso, informado, negociador efectivo, orientado y resuelve problemas	Está basado en el diseño y gestión de los grupos de trabajo, tratando de implementar cohesión grupal para el logro de los objetivos.
Liderazgo orientado hacia sí mismo	Compete con los miembros de su grupo, evasivo, egocéntrico poco cooperativo, poco explícito, poco sociable y solitario.	Está basado en connotaciones negativas que enfatiza la seguridad y la protección del que lidera.
Liderazgo participativo	Autoritario, dictatorial, dominante y elitista.	Está basado en involucrar a los seguidores para tomar las decisiones.

Fuente: Castro (2006)

Por otro lado, la cultura organizativa se evalúa a través del cuestionario ODQ (Organizational Description Questionnaire) elaborado por Bass y Avolio (1992). Está estructurado en 28 ítems, cuyo formato de respuesta es verdadero o falso, para delimitar las características de la cultura organizativa, que en su mayoría son transformacionales o transaccionales.

El resultado de los estudios realizados sobre el tema indican que un líder es efectivo si es identificado como tal (Brown, Scott y Lewis, 2004). La efectividad depende del

ámbito en el que se desarrolla el trabajo y además existen diferencias individuales en función del contexto. La cultura organizativa influye significativamente en la percepción que tienen los seguidores de un líder efectivo.

Así, un líder efectivo es reconocido como tal, si los adjetivos que muestra concuerdan con la teoría implícita del liderazgo (variable endógena) que corresponde, encuadrado en su cultura organizativa (variable exógena). Los líderes más efectivos “están relacionados con el carisma, la inspiración de los seguidores, la cohesión lograda en los grupos de trabajo para el logro de los objetivos y la toma de decisiones compartidas con los miembros del grupo” (Castro, 2006: 94).

3.4. Liderazgo visionario

El líder que dispone de la capacidad para crear una visión realista, atractiva para sus seguidores y para la organización, que es capaz de transmitirla, y que crece y mejora a partir del presente, es un líder visionario (Robbins & Judge, 2009). Para Mintzberg (2000), el un líder visionario posee un estilo y una estrategia propios, siendo un líder que nace y se hace. En un contexto organizativo, Senge (1992) consideró:

En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde el agente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son los responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría... Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, “insuflar vida”) a la visión de las organizaciones inteligentes (p. 145).

Anteriormente se han estudiado los rasgos de un líder, su conducta y la variable situacional en la que se ejerce, dando lugar a los diferentes modelos de liderazgo analizados. La Teoría del Líder Visionario, por Shashkin (1996), considera los tres conceptos como uno sólo, conformando las características del líder visionario.

El término de liderazgo visionario está formado por tres conceptos: A) el líder sabe desarrollar visiones a largo plazo sobre lo que su organización podría o debería llegar a ser. B) el líder comprende los componentes clave de una visión. C) el líder sabe comunicar una visión de la organización y tiene capacidad para posibilitar la actuación de sus miembros con objeto de que dicha visión se haga realidad.

En primer lugar, el líder sabe desarrollar visiones a largo plazo sobre lo que su organización podría o debería llegar a ser, es la construcción de la visión. Las visiones del líder son el resultado de la misión de la organización y de las competencias de sus seguidores. No obstante, la creación de la visión está limitada por un espacio temporal, dependiendo de la posición jerárquica del líder (mandos de nivel bajo, ejecutivos o directivos). En cualquier caso, tanto para construir una visión a corto o a largo plazo se requiere de cuatro etapas.

La primera etapa es modelar una visión, que consiste en elaborar un borrador sobre las sugerencias políticas que integren en la visión a los trabajadores de menor posición jerárquica, reunirse con las partes implicadas donde se establecerá por escrito la nueva política, disponer de un calendario de reuniones de las partes implicadas para la revisión del nuevo programa y de su implementación, elaborar un método de seguimiento de la efectividad del programa, y, por último, supervisión del programa y adaptación del mismo si fuese necesario. La segunda etapa es explicar la visión, es decir, presentar a las partes implicadas la metodología necesaria para su implementación más allá de un documento formal: el líder debe estar capacitado de describir los pasos a seguir y de qué forma se hará. La tercera etapa es extender la visión, es decir, seguir el procedimiento de actuación en las diferentes situaciones que se plantearán, de manera que se pueda implantar en diferentes situaciones y en diferentes lugares. En último lugar, globalizar la visión es la cuarta etapa necesaria. Consiste en aplicar la visión de manera ilimitada, en multitud de posibilidades y en diferentes circunstancias, con la implicación de todas las partes implicadas como un todo.

En segundo lugar, el líder comprende los componentes clave de una visión, es la visión en sí. No es posible identificar los contenidos de una visión ya que varían sustancialmente dependiendo de la especificidad de sus contenidos. Así, toda visión debe contener cuatro características comunes, que son básicas para el impacto que

tendrá en una organización: cambio, metas, personas y mantenimiento de los modelos de acción.

El cambio es aquello que se ha de hacer para obtener el objetivo que se pretende conseguir, es ser el líder del mercado o abandonar ese mercado. Es el enfrentamiento del líder a las condiciones cambiantes de un mercado para favorecer a la organización. Las metas es el componente crítico de una visión, es el objetivo definido por un líder visionario sobre el que se va a trabajar para obtenerlo. Las personas son la fuerza que empuja a la organización para lograr sus objetivos, el compromiso que permite identificarse con la visión, hacerla propia. Las personas, entendidas como todos los implicados en la implementación de la visión, deben observar el verdadero valor del trabajo conjunto para lograr los objetivos de la visión. En último lugar, el mantenimiento de los modelos de acción, en lo referido a su adaptación al logro de las metas, es decir, establecer la manera en la que la organización se adapta a los cambios para lograr la visión.

En tercer lugar, el líder sabe comunicar una visión de la organización y tiene capacidad para posibilitar la actuación de sus miembros con objeto de que dicha visión se haga realidad, es la materialización de la visión. Consiste en las palabras y las acciones necesarias para que la visión sea una realidad, a través de un enunciado claro de la misma, los programas en los que se basa, y la materialización de la visión a través de su aplicación práctica.

Una vez analizada la naturaleza del líder visionario, la cuestión es quién puede ser un líder visionario. Para Shashkin (1996), no es un término aplicable a determinadas personas, sino un grado que todas las personas tienen. Para conocer el grado de líder visionario que posee una persona, se debe analizar previamente la motivación de ser un líder visionario.

Así, el autor elaboró un instrumento denominado la Escala de Impacto. Consiste en responder a diez afirmaciones (véase tabla 3.4) que se resuelven indicando hasta qué punto se está de acuerdo con cada afirmación. El objetivo es evaluar qué necesidad de poder tienen los líderes que han realizado la Escala de Impacto. Los líderes visionarios necesitan el poder para compartirlo con las personas, obteniendo así las cosas que ellos desean que hagan. De esta manera, desean el poder para desempeñar su papel de manera efectiva, buscando un efecto positivo para la organización y para satisfacer las

necesidades de sus seguidores. Por otra parte, los líderes ineficaces necesitan el poder, no para desempeñar su papel de manera efectiva, sino para obtener las ventajas que conlleva (mejor despacho, mejor coche, bonificaciones salariales, etc) o para ejercer dominio sobre sus seguidores. Estos líderes ineficaces consiguen una mayor satisfacción personal al sentirse superiores a los demás de manera manifestada.

Para calcular el baremo de la Escala de Impacto, las respuestas se trasladarán a la tabla de valores que figura en la tabla 3.4, así como las fórmulas (siendo “P#” el valor correspondiente a la opción que marque el líder evaluado en la afirmación numerada) que permiten obtener tres indicadores: la Confianza en la Capacidad de Impacto, la Necesidad del Poder Socializado y Evitar el Dominio. Por lo general, los líderes efectivos obtendrán una valoración de 12 o superior en el primer baremo, y de 10 puntos o más en los dos restantes.

La Confianza en la Capacidad de Impacto, o Fé en su Capacidad de Impacto, es el grado de impacto que el líder tiene con sus acciones individuales. Los líderes efectivos tienen la creencia que sus acciones pueden marcar la diferencia en su organización, por lo que cuanto mayor sea la puntuación, mayor es la voluntad personal de suponer una diferencia para la organización.

$$P1 + P4 + P7 + P10 = \textit{Confianza en la Capacidad de Impacto}$$

La Necesidad de Poder Socializado es la valoración del poder que tiene un líder a través de las acciones positivas, tanto para la organización como para sus seguidores, que puede realizar por el ejercicio del poder que dispone. Los líderes efectivos valorarán más el poder, por las acciones favorables que pueden realizar para el beneficio de su organización y de sus seguidores. Por tanto, cuanto mayor puntuación se obtenga, mayor será el valor que se le otorgue a este ejercicio positivo de poder.

$$P3 + P6 + P9 = \textit{Necesidad de Poder Socializado}$$

Por último, Evitar el Dominio o Poder Personalizado, mide la necesidad de poder para el beneficio personal del líder, a través del dominio de sus seguidores y orientándolo hacia sus propios intereses. Los líderes efectivos no tienen una alta necesidad de poder para sus intereses individuales o mostrar su superioridad. Un alto deseo de poder para estos fines suele estar ligado a los líderes menos eficaces. Cuanto

mayor sea la puntuación, menor será la tendencia del líder a la utilización del poder personalizado.

$$P2 + P5 + P8 = \textit{Evitar el dominio}$$

Tabla 3.4: Afirmaciones y clave de evaluación de la Escala de Impacto

	AFIRMACIÓN	VALORACIÓN				
		TA	A	N	D	MD
1	<i>Lo que hago, como directivo, es importante por el impacto potencial que tiene sobre el comportamiento de los demás y por el modo en que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización.</i>	5	4	3	2	1
2	<i>Uno de los aspectos más significativos de mi posición son los pequeños símbolos y prebendas que muestran mi importancia al resto de la organización y a sus miembros.</i>	1	2	3	4	5
3	<i>El verdadero valor del poder está en la posibilidad de llevar a la práctica cosas que benefician tanto a la organización como a sus miembros.</i>	5	4	3	2	1
4	<i>Como ejecutivo, uno debe hacer lo que debe hacer, siendo consciente, en todo momento, de que no es muy probable que nuestras acciones afecten en exceso a los demás.</i>	1	2	3	4	5
5	<i>La gran ventaja de gozar de una posición de autoridad en esta organización es que uno puede hacer que los demás cumplan sus deseos sin discusiones innecesarias o debates sin sentido.</i>	1	2	3	4	5
6	<i>Contar con poder en esta organización tiene para mí relativamente poca importancia, excepto por lo útil que pueda resultar en cuanto a la consecución de metas que las personas consideran importantes.</i>	5	4	3	2	1
7	<i>Me encuentro satisfecho con mi trabajo cuando veo que mis acciones tienen un efecto claramente definido en cuanto a lo que las personas hacen como resultado de mis esfuerzos.</i>	5	4	3	2	1
8	<i>Lo que más me agrada es la idea de poder hacer exactamente lo que me plazca gracias a mi posición en esta organización.</i>	1	2	3	4	5
9	<i>Mi influencia me permite ayudar a conducir la organización hacia programas y metas que son importantes por sus efectos positivos.</i>	5	4	3	2	1
10	<i>Ninguna persona por sí misma puede suponer una gran diferencia en cuanto a la forma de funcionar esta organización.</i>	1	2	3	4	5

4. Caso práctico

La Escala de Impacto descrita en el apartado anterior ha sido utilizada para analizar a los líderes en la actualidad, dentro de un contexto de liderazgo visionario. No se trata de un instrumento que permite averiguar si los líderes encuestados ejercen un estilo de liderazgo correcto. El objetivo es conocer sus sentimientos y emociones, sus motivaciones y sus ideales. En este sentido, es posible evaluar si son líderes efectivos, que están motivados hacia un liderazgo visionario.

Para la realización del caso práctico, se ha elaborado la Escala de Impacto en un archivo Excel (véase anexo 1), donde el líder encuestado deberá indicar su sexo, su edad, y marcar con una “x” el grado de acuerdo o desacuerdo que comparte con cada afirmación. Además, se ha ofrecido una cuenta de correo anónima desde la cual los líderes pueden enviar su archivo Excel con las respuestas, para mantener su confidencialidad.

El archivo ha sido enviado a setenta y cinco líderes. Han respondido 23 líderes, entre 29 y 62 años, de tres empresas diferentes. Ocho pertenecen a la empresa A (siete hombres y una mujer), nueve pertenecen a la empresa B (cinco hombres y cuatro mujeres) y seis pertenecen a la empresa C (tres mujeres y tres hombres). Las respuestas han sido clasificadas por cada baremo de la Escala de Impacto.

El análisis de los resultados constará de cinco niveles: nivel global (media de los baremos de todos los líderes, tabla 4.1.1), nivel de empresa (media de los resultados encuadrando a los líderes dentro de sus empresas, tabla 4.1.2), nivel de género (media de los resultados diferenciados por sexo, tabla 4.1.3), nivel de edad (medias de los líderes desde 29 a 45 años, y de 46 a 62, tabla 4.1.4) y por último, nivel individual (análisis de los casos en los que no se alcanza la puntuación de liderazgo efectivo y motivado para el liderazgo visionario, tabla 4.1.5)

4.1. Resultados y conclusiones

La tabla 4.1 refleja las respuestas de los líderes encuestados, en función de la empresa a la que pertenecen, su sexo, la edad, y los tres baremos objeto de análisis: La Confianza en su capacidad de Impacto, la Necesidad de Poder Socializado, y Evitar el dominio.

Tabla 4.1: *Resultados de la Escala de Impacto*

<i>Empresa</i>	<i>Líder</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Confianza en su Capacidad de Impacto</i>	<i>Necesidad de Poder socializado</i>	<i>Evitar el dominio</i>
A	Líder 1	H	29	18	14	10
A	Líder 2	H	36	14	13	15
A	Líder 3	H	56	11	8	14
A	Líder 4	M	41	14	12	12
A	Líder 5	H	58	12	14	12
A	Líder 6	H	35	14	14	13
A	Líder 7	H	39	14	12	11
A	Líder 8	H	42	12	14	12
B	Líder 9	M	45	10	9	10
B	Líder 10	H	43	15	12	14
B	Líder 11	M	43	13	14	13
B	Líder 12	H	53	12	14	15
B	Líder 13	M	50	15	10	12
B	Líder 14	M	45	14	14	14
B	Líder 15	H	57	14	13	14
B	Líder 16	H	38	13	14	15
B	Líder 17	H	41	12	14	12
C	Líder 18	H	62	13	12	15
C	Líder 19	M	40	11	14	14
C	Líder 20	H	38	14	13	15
C	Líder 21	M	59	17	13	12
C	Líder 22	H	46	14	10	11
C	Líder 23	M	42	14	14	12

La puntuación máxima que se puede obtener en la Confianza en su capacidad de Impacto es de 20, siendo en los dos baremos restantes de 15. En general, se puede afirmar que con una puntuación de 12 en el primer baremo y de 10 en los dos restantes, es lo que obtendrían los líderes eficaces. Por el contrario, con una puntuación baja, es recomendable el análisis detallado de las ideas y motivaciones del líder en cuestión.

✓ Análisis a nivel global

Tabla 4.1.1: *Análisis a nivel global*

	Edad	Confianza en su Capacidad de Impacto	Poder socializado	Evitar el Dominio
Media:	45,13	13,48	12,65	12,91

La media de edad de los líderes encuestados supera los 45 años. La puntuación que obtienen es de 13.47 en la Confianza en la Capacidad de Impacto, 12,65 en la Necesidad de Poder Socializado, y de 12.35 en Evitar el Dominio. Es superior al límite establecido de 12, 10 y 10 puntos respectivamente, lo que indica que, en general, los líderes de las empresas objeto de análisis son eficaces y están motivados hacia un liderazgo visionario.

✓ Análisis a nivel de empresa

Tabla 4.1.2: *Análisis a nivel de empresa*

	Edad	Confianza en su Capacidad de Impacto	Poder socializado	Evitar el Dominio
Media A	42,00	13,63	12,63	12,38
Media B	46,11	13,11	12,67	13,22
Media C	47,83	13,83	12,67	13,17

Los líderes más jóvenes pertenecen a la empresa A y los más adultos a la empresa C, con una diferencia superior a cinco años. Presentan puntuaciones muy similares, salvo en el baremo Evitar el dominio, donde las empresas B y C superan por casi un punto a la empresa A. Es decir, las empresas B y C (la media de edad es de 46 y 48 años respectivamente) presentan unos líderes con menos deseo de poder para un uso personal que los líderes de A, que posee los líderes más jóvenes.

✓ Análisis a nivel de género

Tabla 4.1.3: *Análisis a nivel de género*

	Edad	Confianza en su Capacidad de Impacto	Poder socializado	Evitar el Dominio
Media H	44,87	13,47	12,73	13,20
Media M	45,63	13,50	12,50	12,38

Las mujeres del estudio realizado presentan una media de edad superior a los hombres en casi un año. La Confianza en la capacidad de Impacto y el Poder Socializado es similar entre hombres y mujeres, señalando la diferencia en Evitar el Dominio. En las empresas A, B y C, los hombres desean menos el poder para sus intereses personales que las mujeres, con una diferencia de casi un punto.

✓ Análisis a nivel de edad

Tabla 4.1.4: *Análisis a nivel de edad*

	Edad	Confianza en su Capacidad de Impacto	Poder socializado	Evitar el Dominio
Media 29-45	39,80	13,47	13,13	12,80
Media 46-62	55,13	13,50	11,75	13,13

De los líderes encuestados, 15 se encuentran entre los 29 y 45 años de edad, y 8 entre 46 y 62 años de edad. El primer baremo coincide con el del análisis anterior, siendo similar para los dos grupos de edad. Las diferencias se encuentran en los dos baremos restantes, donde los líderes comprendidos entre 29 y 45 años, desean el poder para realizar acciones positivas para sus seguidores y para la organización más que los líderes de la segunda franja de edad (una diferencia de 1,38 puntos en el Poder Socializado). Por el contrario, en el baremo Evitar el Dominio, los líderes más jóvenes desean más el poder que los líderes más adultos para su propio beneficio, aunque con una diferencia menor que en el baremo anterior.

✓ Análisis a nivel individual

Tabla 4.1.5: *Análisis a nivel individual*

Empresa	Líder	Sexo	Edad	Confianza en su Capacidad de Impacto	Poder socializado	Evitar el Dominio
A	Líder 3	H	56	11	8	14
B	Líder 9	M	45	10	9	10
C	Líder 19	M	40	11	14	14

Se puede observar que los líderes 3,9 y 19 presentan algún baremo por debajo del límite a considerar como líder eficaz y motivado para el liderazgo visionario. Es posible considerar que los líderes 3 y 9 tienen una orientación más transaccional, es decir, más formal, más orientado a una estructura, a unos planes de actuación determinados, a los correctivos y las recompensas, al considerar menos importante que sus acciones sean capaces de lograr un impacto significativo en la organización. Sin embargo, el líder 3 desea significativamente menos el poder para sus intereses personales que el líder 9, con una diferencia de 4 puntos. Por otra parte, el líder 19 también comparte la creencia de que sus acciones individuales tengan algún impacto en su organización, pero considera notablemente que la utilización de su poder es para acciones positivas y no para su beneficio individual (14 puntos en ambos baremos de 15 posibles).

Han participado veintitrés líderes debido a la autoevaluación muy personal que sugieren las diez afirmaciones de la Escala de Impacto. La muestra no es representativa de los líderes en general, ni de sus empresas, por lo que los resultados están sesgados por el tamaño de la muestra, y por el grado de sinceridad y subjetividad que requieren las respuestas. En la misma línea, algunos líderes han solicitado expresamente que no se revele ningún dato sobre la procedencia de sus respuestas. Para respetar su petición, las empresas a las que pertenecen podrán ser A, B o C (siendo distintos los sectores en los que operan).

5. Conclusiones

El análisis de la evolución del liderazgo desde sus inicios hasta los modelos más contemporáneos, ha demostrado que no existe consenso para establecer el mejor modelo de liderazgo dentro de un ámbito organizativo. Tampoco existe una definición universal de liderazgo. Numerosos autores han tratado de definir el término, siendo Dahl (1957) el que refleja de manera más clara la relación del líder con sus seguidores: un individuo tiene poder sobre otro, si el primero puede lograr que el segundo realice un cometido que no habría hecho si no existiera ejercicio de poder.

Por un lado, los modelos tradicionales de liderazgo son los primeros enfoques básicos, caracterizados por el estudio de los rasgos del líder y de su entorno, es decir, la variable situacional, donde distinguen generalmente la orientación a la tarea o a las personas por parte del líder. Por otro lado, los modelos contemporáneos del liderazgo están basados en la relación entre el líder y sus seguidores, con un enfoque más emocional, ético y estructural que los tradicionales, orientado al cambio en diversos ámbitos organizativos. Así, los modelos contemporáneos añaden elementos a los tradicionales, tales como el carisma, la inspiración o la motivación, es decir, tomado un papel protagonista la relación entre el líder con sus seguidores. En este sentido, Rost (1991) afirmó que el liderazgo transformacional es la unión entre los estilos de liderazgo tradicionales con los contemporáneos. A su vez, complementado a con el liderazgo transaccional, enfocado en las instrucciones y tareas determinadas para sus seguidores, así como los mecanismos de supervisión y control, se puede considerar que el liderazgo contemporáneo es de los más efectivos.

En este sentido, debido al estudio de los estilos de liderazgo contemporáneos como los más efectivos, se han obtenido otros modelos, como el liderazgo auténtico o el liderazgo visionario, que derivan de los estilos de liderazgo transformacionales. Por un lado, el liderazgo auténtico se enfoca en la ética y en los patrones de conducta transparentes y éticos con sus seguidores, valorando sus aportaciones y reforzando los conceptos de la psicología positiva. Por otro lado, el liderazgo visionario está orientado a la consideración del largo plazo, la organización y sus integrantes como un todo, y aunando los tres elementos que caracterizan a un líder: los rasgos, la conducta, y la variable situacional.

El resultado que arroja el análisis realizado en el caso práctico es que los líderes efectivos actuales presentan las características propias de los modelos contemporáneos, identificadas como la motivación individual del líder para marcar la diferencia, la utilización del poder con fines favorables para la organización y sus seguidores y la escasa necesidad de poder para dominarlos, o de manifestar superioridad.

6. Bibliografía

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ansari, M., Tandon, K. & Lakhtakia, U. (1989). Organizational context and leaders' use of influence strategies. *Psychological Studies*, 34, 29-38.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990) *La Dirección Transformacional en vías de desarrollo: Más allá del Entrenamiento Industrial*. *Periódico de Europa*, 14, (5), 21-27.
- Bass B. y Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. United States of America: SAGE Publications.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3a ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bensimon, E., Neumann, A. & Birnbaum, R. (1989) *Making sense of administrative leadership: the "L" word in higher education*. Washington DC: George Washington University.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *The Psychologist Manager Journal*, 12, 235-251.
- Busch, P. (1980), The sales managers bases of social power and influence upon the sales force. *Journal of Marketing*, 44 (4), 91-101.
- Brown, D., Scott, K. & Lewis, H. (2004). *Information processing and leadership*. London: Sage publications.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. United States of America: Harper Collins.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia*, 22(1), 89-97.
- Castro, A. y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-63.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., y Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cobb, A. (1980). Informal influence in the formal organization: Perceived sources of power among work unit peers. *Academy of Management Journal*, 23, 61-155.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Danserau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Del Prado, L. (2007) Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA*, 7 (34), 61 – 75.
- Dienesch, R. & Liden R. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Drucker, P. (2002). *The Effective Executive*. United States of America: HarperCollins.
- Dunne, E., Stahl, M. & Melhart, L. (1978), Influence sources of project and functional managers in matrix organizations. *Academy of Management Journal*, 21, 40-135.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. & Shamir B. (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Entrepreneur Media Inc. (2015). 10 grandes frases de liderazgo. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/269008>
- Ekvall G. & Ryhammar L. (1997) Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity Innovation Management*, 7, 126-130.
- Fiedler F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-hill.
- Fiedler F. y Chemers M. (1985) *Liderazgo y Administración Efectiva*. México: Trillas.

- Fleishman, E. & Harris, E. (1998). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections. *Personnel Psychology*, 51.
- Fleishman, E., Mumford, M., Zaccaro, S., Levin, K., Korotkin, A., & Hein, M. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. (s.l.): Elsevier.
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power-source. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research.
- Fryer, B. (1999) Bosses from heaven-and hell! *Computerworld*, August 9, 46-47.
- Georgopoulos, B. Mahoney, G. & Jones, N. (1957). A path goal approach to productivity. *Journal of Applied Psuchology*, 41, 345-353.
- Gerstner, C & Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-845.
- Gordon, L. (1972). Perfil de inventario de personalidad. México: El manual moderno.
- Hanges, P. & Dickson, M. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. Londres: Sage Publications.
- Hanges, P. (2004). *Research Methodology*. London: Sage Publications.
- Harvard Deusto Business Review y EAE Business School (2014). Ejemplos de liderazgo. Tres personajes únicos y sus lecciones para el mundo. Recuperado de <http://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-liderazgo-tres-personajes-unicos-y-sus-lecciones-para-el-mundo>.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press.
- Hellriegel, D., Slocum, J. and Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hersey, P. y Blanchard K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: PrenticeHall.
- Hickman, C. (1990). *Mind of a manager Soul of a leader*. (s.l.): John Wiley & Sons.
- Hiebert, M. & Klatt, B. (2001) *The encyclopedia of Leadership: A practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. Blacklick: McGraw-Hill.
- House, R.(1971): A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328.
- House, R. & Mitchell, T. (1974): Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.

- Huertas, J. (1997). *Motivación: Querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Jamieson, D. & Thomas, K. (1974), Power and conflict in the student-teacher relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10, 36-321.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kahai S. & Sosik J. (1997) Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Personnel Psychology*, 50, 121-147.
- Kahn, R. & Katz, D. (1969). *Leadership Practices n Relation to Productivity and Morale*. Elmsforf: Paterson.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-65.
- Klein K. & House R. (1995) On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quart*, 6, 183-198.
- Lowe, K. & Galen, G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of MLQ literature. *Leadership Quart*, 7, 385-426.
- Lussier, R. and Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: International Thomson Editores.
- Lusch R. (1976), Sources of power: Their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13, 90-382.
- Mackoff B. & Wennet G. (2001). *The Inner Work of Leadership as a Habit of Mind*. (s.l.): Amacom.
- Mintzberg, H. (2000). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Montes, A (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 4(2) 54-76.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: theory and Practice*. (s.l.): Sage Publicatlons.
- Pawar, B. & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Journal*, 22, 80-109.

- Podsakoff, P., Todor, W. & Skov, R. (1982), Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behavior on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25 (4), 21-810.
- Posner B. (1992) Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Rahim, M. & Buntzman, G. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction, *The Journal of Psychology*, 123 (2), 195-210.
- Raven, B. (1965). *Social influence and power*. Nueva York: Holt.
- Robbins, S. and Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Juan Granica.
- Seidman, W., & McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 43 (2), 46-51.
- Shafritz, J., Steven J. & Suk Yang, Y. (2005) *Classics of Organization Theory* (6a ed). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Shamir B., House R., Arthur M. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shashkin, M. (1996) *Cómo llegar a ser un líder con visión de futuro*. (s.l.): Centro de Estudios Ramón Areces.
- Simola, S.K., Barling, J., y Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Sims, H. & Szilagyi (1975), Leader reward behaviour and satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 38-426.
- Stodgill, R. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: free Press.

- Thamhain, h. & Gemmill, G. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17, 24-216.
- Tichy, N. (1998). The teachable point of view. *Journal of Business Strategy*, January/February, 29-33.
- Vroom, V. y Jago, A. (1990). *El Nuevo liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. (2001) Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertain. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5th Ed.)* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. (1995). *Leader Resources and the Nature of Organisational Problems*. [Virginia, Canadá]: (s.n.).

7. Anexo 1

SEXO	
EDAD	

Instrucciones: En primer lugar, indique en el cuadro de la derecha su edad y su sexo. A continuación encontrará diez afirmaciones en las que se describen algunas impresiones que podría tener sobre la influencia o impacto que tiene usted en una organización. Evalúe hasta qué punto está de acuerdo con cada una de las diez afirmaciones. Aunque tenga la impresión de que en su actual posición no cuenta con base suficiente para poder ofrecer una respuesta definitiva, intente contestar de todas formas: simplemente, marque con una X en la casilla que corresponda su apreciación más aproximada para cada uno de los elementos. El objetivo final es estudiar cuáles son sus sentimientos e impresiones personales, y no ver hasta qué punto coinciden sus respuestas con un supuesto modelo "correcto". Sus respuestas serán confidenciales. Le agradezco su tiempo.

	AFIRMACIÓN	VALORACIÓN				
		TA	A	N	D	MD
1	<i>Lo que hago, como directivo, es importante por el impacto potencial que tiene sobre el comportamiento de los demás y por el modo en que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización.</i>					
2	<i>Uno de los aspectos más significativos de mi posición son los pequeños símbolos y prebendas que muestran mi importancia al resto de la organización y a sus miembros.</i>					
3	<i>El verdadero valor del poder está en la posibilidad de llevar a la práctica cosas que benefician tanto a la organización como a sus miembros.</i>					
4	<i>Como ejecutivo, uno debe hacer lo que debe hacer, siendo consciente, en todo momento, de que no es muy probable que nuestras acciones afecten en exceso a los demás.</i>					
5	<i>La gran ventaja de gozar de un aposición de autoridad en esta organización es que uno puede hacer que los demás cumplan sus deseos sin discusiones innecesarias o debates sin sentido.</i>					
6	<i>Contar con poder en esta organización tiene para mí relativamente poca importancia, excepto por lo útil que pueda resultar en cuanto a la consecución de metas que las personas consideran importantes.</i>					
7	<i>Me encuentro satisfecho con mi trabajo cuando veo que mis acciones tienen un efecto claramente definido en cuanto a lo que las personas hacen como resultado de mis esfuerzos.</i>					
8	<i>Lo que más me agrada es la idea de poder hacer exactamente lo que me plazca gracias a mi posición en esta organización</i>					
9	<i>Mi influencia me permite ayudar a conducir la organización hacia programas y metas que son importantes por sus efectos positivos.</i>					
10	<i>Ninguna persona por sí misma puede suponer una gran diferencia en cuanto a la forma de funcionar esta organización</i>					

CLAVE DE RESPUESTA	
TA	= Totalmente de acuerdo
A	= De acuerdo
N	= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D	= En desacuerdo
MD	= Muy en desacuerdo