

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos

TESIS DOCTORAL

**ESTUDIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UN
CASO DE RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN VIZCAYA**

Juan Jesús Fernando Valera Mariscal

Director: Dr. Francisco Ramos Campos

Salamanca, 2023



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos

Tesis Doctoral

*“Estudio sobre Liderazgo Transformacional en un caso de
reconversión industrial en Vizcaya”*

Juan Jesús Fernando Valera Mariscal

Director: Dr. Francisco Ramos Campos

Salamanca, 2023

Dº. FRANCISCO RAMOS CAMPOS, CATEDRÁTICO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONALIDAD, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO PSICOLÓGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA,

CERTIFICA QUE:

D. Juan Jesús Fernando Valera Mariscal, para optar al Grado de Doctor ha realizado bajo mi dirección el trabajo titulado: ‘*Estudio sobre Liderazgo Transformacional en un caso de reconversión industrial en Vizcaya*’, autorizando expresamente su lectura y defensa.

Y para que conste, firmo el presente certificado en Salamanca a 15 de junio de 2023.

Fdo. Francisco Ramos Campos

A la Universidad de Salamanca, a mi familia en todas sus dimensiones y a mis amigos.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a D. Francisco Ramos Campos por mostrarme desde el primer momento espacios y formas diferentes de conocer y comprender la ciencia de la psicología y por guiarme hasta este momento de mi continuo proceso de aprendizaje.

Título

Estudio sobre liderazgo transformacional en un caso de reconversión industrial en Vizcaya

Autor: Juan Jesús Fernando Valera Mariscal. 2023

Universidad de Salamanca – Facultad de Psicología - Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos.

Resumen

El presente trabajo analiza el rol de liderazgo en una empresa industrial inmersa en un proceso de transformación de cultural y de negocio en un contexto de cambio social durante la década de 1980-1990 en el área industrial del Gran Bilbao (Vizcaya).

Concretamente, se estudia si en el líder de esta organización predominan los comportamientos asociados a los factores de liderazgo transformacional basados en Bass (1985). En una primera parte, se presenta una revisión teórica sobre el liderazgo y, con mayor detalle, sobre los factores del liderazgo transformacional y transaccional en la obra de Bass de 1985. En segundo lugar, se incluye una revisión de investigaciones sobre la relación del liderazgo transformacional con la satisfacción y eficacia. Finalmente, se presenta la investigación realizada en la que se analizan las percepciones de los directivos y mandos intermedios sobre el presidente de esta compañía. En esta se toman en cuenta las respuestas de 87 directivos de la empresa a los que se aplicó a un cuestionario basado en Bass (1985). Las hipótesis planteadas son: (H1) el líder estudiado mostrará comportamientos de factores de liderazgo transformacional y estos tendrán más peso que los factores de liderazgo transaccional; (H2) Los comportamientos asociados a factores de liderazgo transformacional serán percibidos con más intensidad entre los seguidores más directos, que entre los más alejados en la cadena de mando; (H3) Los factores transformacionales correlacionarán positivamente más que los transaccionales con la eficacia percibida; (H4) Los factores transformacionales correlacionarán positivamente más que los transaccionales con la satisfacción percibida. Los resultados confirman estas hipótesis. Por ello, se concluye la importancia de estimular la investigación en este campo.

Palabras clave: liderazgo transformacional, liderazgo y cambio, liderazgo, satisfacción y eficacia.

Title

Study on transformational leadership in a case of industrial reconversion in Vizcaya

By: Juan Jesús Fernando Valera Mariscal. 2023

Universidad de Salamanca – Facultad de Psicología - Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos.

Abstract

This work analyzes the role of leadership in an industrial company during a process of cultural and business transformation in the context of social change in the 1980s in the industrial area of Greater Bilbao (Vizcaya).

Specifically, it is studied whether the behaviors associated with transformational leadership factors based on Bass (1985) predominate in the leader of this organization. In the first part, a theoretical review of leadership is presented and, in greater detail, on the factors of transformational and transactional leadership in the work of Bass from 1985. Secondly, a review of research on the leadership relationship is included. transformational with satisfaction and effectiveness. Finally, the research carried out in which the perceptions of managers and middle managers about the president of this company are analyzed. This takes into account the responses of 87 company managers who were applied to a questionnaire based on Bass (1985). The hypotheses proposed are: (H1) The leader studied will show behaviors of transformational leadership factors and these will have more weight than the transactional leadership factors; (H2) The behaviors associated with transformational leadership factors will be perceived with more intensity among the most direct followers, than among those furthest away in the chain of command; (H3) Transformational factors will positively correlate more than transactional ones with perceived efficacy; (H4) The transformational factors will positively correlate more than the transactional ones with the perceived satisfaction. The results confirm these hypotheses. Therefore, is important to continue stimulating research in this field.

Keywords: transformational leadership, leadership and change, leadership, satisfaction and effectiveness.

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	13
II. DESARROLLO TEÓRICO	16
CAPITULO 1:.....	17
Revisión teórica de investigación sobre evolución y precisión del concepto de liderazgo..	17
1.1 El liderazgo. Historia y definiciones.	17
1..1.1. Liderazgo centrado en el Proceso de Grupo	18
1.1.2. Liderazgo como personalidad y sus efectos.....	20
1.1.3. Liderazgo como arte de inducir obediencia o cumplimiento.....	20
1.1.4. Liderazgo como ejercicio de influencia	21
1.1.5. Liderazgo como acto o conducta.....	22
1.1.6. Liderazgo como forma de persuasión	23
1.1.7. Liderazgo como relación de poder	24
1.1.8. Liderazgo como un instrumento para alcanzar metas	25
1.1.9. Liderazgo como efecto emergente de la interacción.....	26
1.1.10. Liderazgo como un rol diferenciado.....	26
1.1.11. Liderazgo como la iniciación de la estructura	28
CAPITULO 2:.....	30
Teorías sobre liderazgo.	30
2.1. Aspectos teóricos generales	30
2.1.1. Diferenciación entre líder y gerente.	31
2.2. El enfoque de rasgos	32
2.3. Perspectiva conductual	35
2.3.1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	36
2.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan	37
2.4. El enfoque situacional	40
2.4.1 Modelo de contingencia de Fiedler	41
2.4.1.1. El rasgo del líder.....	41
2.4.1.2. El factor situacional.....	42
2.4.1.3. Correspondencia situación - líder.....	43
2.4.1.4. Controversia sobre la teoría	44
2.4.2. Modelo de Tannenbaum y Schmidt	44
2.4.2.1. Liderazgo continuo de Tannenbaum-Schmidt	47
2.4.3. Teoría del camino-meta.	49

2.4.3.1. Emparejamiento apropiado de estilo de liderazgo y situación	50
2.4.3.2. Dimensiones de comportamiento	51
2.4.4. Perspectiva sustituto y neutralizador del liderazgo	52
2.4.5. Teoría de la decisión normativa.....	54
2.4.5. Teoría de los recursos cognitivos.....	59
2.5. El enfoque transformacional.....	60
2.5.1. Desarrollo de concepto	62
2.6. Otros enfoques de estudios sobre liderazgo	65
CAPITULO 3:.....	67
Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas.....	67
3.1. Interés y estructura de la obra	67
3.2. Parte primera: Introducción.....	68
3.2.1 Nuevos modelos de liderazgo	68
3.2.2. El Liderazgo Transformacional	71
3.3. Parte segunda: El componente emocional	79
3.3.1. Carisma	79
3.3.1.1. Carisma en organizaciones	80
3.3.2. Liderazgo inspiracional.....	84
3.4. La parte tercera: Individualizar e Intelectualizar	87
3.4.1. Consideración individualizada.....	87
3.4.2. Estimulación intelectual	92
3.4.2.1. <i>El uso de símbolos e imágenes</i>	94
3.4.2.2. <i>Tipos de estimulación intelectual</i>	95
3.5. La parte cuarta: Líder transaccional.....	97
3.5.1. Recompensa contingente.....	97
3.5.2. Dirección por excepción	101
3.6. Parte quinta: Condiciones antecedentes del liderazgo transformacional.....	104
3.6.1. La organización y su entorno.....	104
3.6.2. La personalidad del líder	106
3.7. Parte Sexta: Exploraciones cuantitativas.....	106
3.7.1. Descripción de comportamientos transformacionales y transaccionales.	107
3.7.2. Factores de liderazgo transformacional y transaccional	108
3.7.2.1 Análisis Factorial	108
II. PARTE EMPÍRICA	120
CAPITULO 4:.....	121
Revisiones de estudios posteriores.	121
4.1. Revisión de investigaciones	121
CAPITULO 5:.....	127

Contexto histórico.....	127
5.1. Una región industrial en reconversión.	127
5.2. Una organización casi centenaria en crisis	129
5.3. El cambio del liderazgo.....	131
5.4. El marco de la investigación	132
CAPITULO 6. Estudio empírico.....	134
6.1. Objetivo	134
6.2. Metodología	135
6.2.1. Participantes	135
6.2.2. Procedimiento	135
6.2.3. Instrumentos.....	136
6.2.4. Análisis estadísticos	137
6.2.5. <i>Soporte informático</i>	137
6.3. Resultados	138
6.3.1. Limpieza de la base de datos.....	138
6.3.2. Adecuación de los datos para el análisis factorial	138
6.3.3. Fiabilidad.....	139
6.3.4. Análisis descriptivos de las variables	139
6.3.5. Análisis correlacional.....	141
6.3.6. Liderazgo inspirador	142
6.3.7. Satisfacción y efectividad	143
6.3.8. Consideraciones adicionales	144
6.3.9. Predominancia de factores transaccionales o transformacionales según el nivel directivo	145
6.3.10. Relación entre los factores transaccionales o transformacionales según el nivel directivo:	147
6.4. Discusión de los resultados	150
6.5. Conclusiones	154
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	157
<i>ANEXOS</i>.....	172
Anexo 1: Versión Original del Cuestionario de Liderazgo Bass 1985.....	173
Anexo 2: Versión española del cuestionario adaptada para la investigación.....	178

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN PROPIA SOBRE LA MATRÍZ DE LIDERAZGO DE BLAKE – MOUTON (BLAKE Y MOUTON (1984)	39
FIGURA 2. MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER DE COINCIDENCIAS LÍDER-SITUACIÓN.FUENTE: ADAPTADO DE (FIEDLER Y CHEMERS (1974)	43
FIGURA 3. IMAGEN ADAPTACIÓN Y TRADUCCIÓN BASADA EN ORIGINAL DE TANNENBAUM AND SCHMIDT, 1958.	45
FIGURA 4. IMAGEN ADAPTACIÓN Y TRADUCCIÓN PERSONAL BASADA EN ORIGINAL DE TANNENBAUM AND SCHMIDT, (1973).....	46
FIGURA 5. EL MODELO DE LIDERAZGO CAMINO-META (ATTRIBUTION: COPYRIGHT RICE UNIVERSITY, OPENSTAX, UNDER CC-BY 4.0 LICENSE)	51
FIGURA 6. IMAGEN PROPIA ADAPTADA DE MINDT TOOLS CONTENT TEAM (S. F.) Y ESTE ADAPTADO DE VROOM Y YETTON (1973).....	58
FIGURA 7, LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y ESFUERZO DE LOS SEGUIDORES. ADAPTADO Y TRADUCIDO DE BASS (1985)	70
FIGURA 8. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y ESFUERZO EXTRA DE LOS SEGUIDORES. ADAPTADO Y TRADUCIDO DE BASS (1985).....	74
FIGURA 9. MODELO DE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA POR ESFUERZO DEL LÍDER Y DEL SEGUIDOR. ADAPTADA Y TRADUCIDA DE BASS (1985)	91
FIGURA 10 SESTAO EN 1973. DE MICKE BERG PUBLICADO EN EL BLOG SESTAO EN EL RECUERDO. CASAS (2020).....	130
FIGURA 11BILBAO 1998 – ARCHIVO PERSONAL.	130
FIGURA 12. IMAGEN DE LA NOTA DE DEDICATORIA DEL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA CON RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA. IMAGEN TOMADA DEL BLOG SESTAO EN EL RECUERDO. CASAS (2020)	132
FIGURA 13. DIFERENCIAS EN LAS RESPUESTAS A LOS FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN NIVEL DIRECTIVO	146
FIGURA 14. DIFERENCIAS EN LAS RESPUESTAS A LOS FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL SEGÚN NIVEL DIRECTIVO	146
FIGURA 15. DIFERENCIAS EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL SEGÚN NIVEL DIRECTIVO	147

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 SUSTITUTOS Y NEUTRALIZADORES DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER. FUENTE: ADAPTADO DE YUKL. (1981):163) Y BASADO EN (KERR Y JERMIER (1978):378).....	53
TABLA 2 LIDERAZGO Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE BASS (1985:24).....	76
TABLA 3 MATRIZ DE FACTORES ROTADOS CON VARIMAX. DATOS DE BASS (1985:208-209)	109
TABLA 4 ÍTEMS CON MAYOR CARGA EN EL FACTOR LIDERAZGO CARISMÁTICO. BASS (1985).....	112
TABLA 5 ÍTEMS CON MAYOR CARGA EN EL FACTOR RECOMPENSA CONTINGENTE. BASS (1985)	113
TABLA 6 ÍTEMS CON MAYOR CARGA EN EL FACTOR CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA. BASS (1985)	113
TABLA 7 ÍTEMS CON MAYOR CARGA EN EL FACTOR GESTIÓN POR EXCEPCIÓN. BASS (1985)	114
TABLA 8 OTROS ÍTEMS CON AGRUPADOS EN EL FACTOR GESTIÓN POR EXCEPCIÓN MUESTRA AMPLIADA. BASS (1985)	114
TABLA 9 ÍTEMS CON MAYOR CARGA EN EL FACTOR ESTIMULACIÓN INTELECTUAL. BASS (1985)	115
TABLA 10 ÍTEMS RELACIONADOS CON ESFUERZO EXTRA. BASS (1985)	116
TABLA 11 CORRELACIONES DE LOS ÍTEMS DE LIDERAZGO INSPIRADOR CON LOS CINCO FACTORES TRANSFORMACIONALES Y TRANSACCIONALES.....	117
TABLA 12 TABLA CORRELACIONES ENTRE LOS CINCO FACTORES DE LIDERAZGO Y LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN Y EFECTIVIDAD PERCIBIDA (N = 104). BASS (1985)	119
TABLA 13 LISTADO DE NÚMERO DE ESTUDIOS ANALIZADOS POR PAÍS.....	122
TABLA 14 LISTADO DE NÚMERO DE ESTUDIOS ANALIZADOS POR SECTOR.	123
TABLA 15 FIABILIDAD DE LAS PUNTUACIONES DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO.....	139
TABLA 16 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS FACTORES DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO	140
TABLA 17 MATRIZ DE CORRELACIONES DE PEARSON COMPLETA DE TODAS LAS VARIABLES	141
TABLA 18 CORRELACIONES ENTRE ESFUERZO EXTRA Y LOS CINCO FACTORES DE LIDERAZGO	142
TABLA 19 CORRELACIONES ENTRE LIDERAZGO INSPIRADOR Y LOS CINCO FACTORES DE LIDERAZGO.	143
TABLA 20 . CORRELACIONES ENTRE SATISFACCIÓN, EFECTIVIDAD, Y LOS CINCO FACTORES DE LIDERAZGO.	143
TABLA 21 ÍTEMS DEL FACTOR 4: DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	145
TABLA 22 MEDIAS DE LOS SUJETOS EN CADA TIPO DE LIDERAZGO SEGÚN SU NIVEL DE DIRECCIÓN (CON 3 NIVELES)	145
TABLA 23 MEDIAS DE LOS SUJETOS EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL (CON 3 NIVELES).....	146
TABLA 24 ANOVAS PARA LA COMPARACIÓN DE MEDIAS ENTRE LOS 3 NIVELES DE LA VARIABLE NIVEL DIRECTIVO.....	147
TABLA 25 COMPARACIONES MÚLTIPLES POST HOC ENTRE LOS NIVELES DE DIRECCIÓN EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	149
TABLA 26 PRUEBA DE KRUSKALL WALLIS.....	150

I. INTRODUCCIÓN

Yuval Noah Harari (2016) escribe en su obra *Homo Deus* “La historia proporciona muchas pruebas de la importancia crucial de la cooperación a gran escala. Casi de manera inevitable, la victoria la han logrado quienes han cooperado mejor” (p.152). La cooperación social se conforma mediante un sistema de organización, creencias, convenciones, normas, acuerdos internos que se integran en el concepto de cultura.

Sin embargo, la organización de una sociedad no es algo que surja de forma espontánea o como consecuencia de factores mecánicos externos. En muchos, casos un cambio en el entorno, puede dar lugar a una reorganización, pero esta parte de un cambio interno en el grupo y que demanda nuevos requerimientos de sus líderes. Por ello, ante cambios sociales de gran magnitud y cambios culturales de importancia se acompañan o incluso vienen precedidos de un cambio en los roles de liderazgo que promueven la solución de un problema común como puede ser necesidad de adaptación del colectivo a un nuevo contexto.

La importancia del liderazgo es indiscutible en las organizaciones. Tanto, que son un factor determinante en el proceso de creación, mantenimiento o cambio en una cultura organizacional. Como afirma Schein (1988): “no se puede separar el proceso de liderazgo del proceso de formación de cultura... puede incluso llegarse a afirmar que la función única del “liderazgo”, a diferencia de “dirección” o “administración”, Consiste en crear y manejar la cultura.” (p. 175).

Una cultura está diseñada para ser capaz de aportar soluciones para un colectivo en un ecosistema determinado. Cuando este entorno cambia, esta cultura puede mostrar sus debilidades a la hora de resolver los retos en el nuevo escenario. Como se deduce de las aportaciones de Shein (1988), surge la necesidad de un nuevo modelo liderazgo que rediseñe los principios básicos, los valores y artefactos que conformen la nueva cultura más adaptativa.

No siempre es fácil encontrar un caso real para investigar un cambio radical en una cultura organizacional. Un proceso que parta de la decadencia del modelo anterior y en el cual emerja un liderazgo que impulse el cambio cultural hacia un nuevo modelo más adaptativo y exitoso.

Uno de los valores del estudio que presentamos es precisamente analizar el rol de liderazgo que empujó una transformación cultural exitosa en un contexto de cambio de entorno radical, organizacional, regional y nacional. En plena transición española, entrada en la Unión Europea y reconversión industrial vasca.

Se nos planteó la ocasión de estudiar el caso concreto del presidente de una gran industria tradicional de la ría de Bilbao que llegó al cargo en un momento de crisis total de la empresa y en un momento de grandes convulsiones en los mercados y en los paradigmas culturales. Una persona que asumió con energía su rol de liderazgo y que logró llevar a un colectivo de personas, dentro de una organización desmoralizada, hacia resultados más allá de lo que esperaban.

El objeto de la investigación, por tanto, es el estudio del liderazgo en una empresa industrial inmersa en un profundo proceso de transformación cultural y de negocio. A su vez, esto se produce en un momento de cambio social acaecido durante la década de 1980-1990 en el País Vasco y concretamente en el área industrial de la margen izquierda del Nervión en la Comarca del Gran Bilbao (Vizcaya).

Con esto, nos planteamos el objetivo investigar si se daban en esta persona los factores de liderazgo transformacional que según Bass podrían hacer que un líder llevara a su organización a ir más allá de sus expectativas (Bass, 1985).

Para ello en primer lugar, presentaremos en este trabajo una revisión teórica sobre el liderazgo, sus definiciones, los diversos enfoques teóricos y con mayor detalle el trabajo de Bass sobre los factores del liderazgo transformacional y transaccional.

De este modo este apartado de investigación teórica constará de cuatro capítulos:

- a) Revisión sobre evolución y precisión del concepto de liderazgo.
- b) Repaso de enfoques teóricos sobre liderazgo.
- c) Revisión de la obra de Bass: *Leadership and performance beyond expectations* de 1985.

En segundo lugar, en la segunda parte incluiremos una revisión de estudios de investigaciones sobre la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción y eficacia que nos servirá de referencia para comprender el contexto en el que se incluye

nuestra investigación. Seguidamente, presentamos nuestra investigación realizada, como se ha mencionado, sobre un líder organizacional que llevó a cabo con éxito una transformación cultural y de modelo de negocio de una gran empresa industrial.

Esta parte práctica contará, por tanto, con tres apartados o secciones:

- a) Revisión de investigaciones posteriores sobre la relación entre liderazgo transformacional, satisfacción y eficacia.
- b) Contexto histórico y organizacional del estudio.
- c) Investigación, resultados y conclusiones.

Por razones de privacidad y por no ser de relevancia significativa para el presente trabajo omitiremos los nombres de la empresa y de la persona objeto de la presente investigación.

Nuestra hipótesis primera es que en este contexto el modelo de liderazgo usado se identificaba principalmente con el mencionado liderazgo transformacional. Por otra parte, esperamos una relación positiva de este liderazgo con la satisfacción de sus seguidores y con la percepción de eficacia del líder. En función de los excelentes resultados de la compañía y del éxito de la gestión durante el periodo analizado se puede considerar la influencia del estilo de liderazgo transformacional como elemento favorecedor del éxito en procesos de cambio y mejora de resultados de negocio.

El aspecto diferencial de la presenta investigación se plantea al no existir estudios sobre el liderazgo transformacional en el contexto del sector industrial español y concretamente en el momento de reconversión del área industrial del País Vasco en los años 1990.

II. DESARROLLO TEÓRICO

CAPITULO 1: Revisión teórica de investigación sobre evolución y precisión del concepto de liderazgo

1.1 El liderazgo. Historia y definiciones.

Quizá uno de los acuerdos más universales sobre el concepto de liderazgo es su capacidad para escapar a una definición precisa, operativa y sencilla. Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), aseguran que debido a la complejidad de este fenómeno, probablemente nunca se pueda consolidar una definición uniforme del mismo: “Given the complex nature of leadership, a specific and widely accepted definition of leadership does not exist and might never be found” (p. 5).

Y reafirman esto recordándonos a Fiedler (1971) "there are almost as many definitions of leadership as there are leadership theories- and there are almost as many theories of leadership as there are psychologists working in the field" (p. 1).

El mismo Antonakis apunta como Bennis (1959) afirmaba unas décadas antes “De todas las áreas confusas y confusas de la psicología social, la teoría del liderazgo, sin duda, compite por la máxima nominación ...” Probablemente se ha escrito más y se sabe menos sobre liderazgo que sobre cualquier otro tema de las ciencias del comportamiento” (Bennis, 1959, p. 259). De manera similar, Hackman y Wageman (2007) concluyeron más recientemente que el campo del liderazgo está “curiosamente sin forma” (p. 43).

Estamos de acuerdo, por tanto, como ya apunta el propio Bass (1981), que el liderazgo parece ser un concepto bastante sofisticado. Hacer referencia a palabras que significan jefe de estado, comandante, príncipe, procónsul, jefe o rey son las únicas encontradas en muchas lenguas para diferenciar el gobernante del resto de los miembros de la sociedad.

Esta obsesión con liderazgo como opuesto a jefatura basada en herencia, usurpación o nombramiento sucede principalmente en países de herencia anglosajona. El diccionario de Inglés Oxford (1933) menciona la aparición más temprana de la palabra “leader” en inglés en el año 1300. Sin embargo, la palabra “liderazgo” no aparece hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos sobre influencia política y control en el Parlamento Británico.

También Bass (1981) sostiene que hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto y aun así considera que hay suficiente similitud entre las definiciones como para permitir un esquema o clasificación aproximada.

Morris y Seerman (1950), Shartle (1951; 1956), Carter (1953), Gibb (1954, 1969) y el propio Bass (1960) revisaron brevemente diferentes definiciones y concepciones de liderazgo. En estas revisiones de las definiciones de liderazgo en la bibliografía precedente logran agrupar en 11 grupos en función del concepto central con el que se asocia el término:

1. Liderazgo centrado en el Proceso de Grupo
2. Liderazgo como personalidad y sus efectos
3. Liderazgo como arte de inducir cumplimiento/obediencia
4. Liderazgo como ejercicio de influencia
5. Liderazgo como acto o conducta
6. Liderazgo como forma de persuasión
7. Liderazgo como relación de poder
8. Liderazgo como un instrumento para alcanzar metas
9. Liderazgo como efecto emergente de la interacción
10. Liderazgo como un rol diferenciado
11. Liderazgo como la iniciación de la estructura

Considero de interés reflejar a continuación de un modo más detallado estos grupos, tal como nos la presentan los propios Stogdill y Bass (1981).

1.1.1. Liderazgo centrado en el Proceso de Grupo

En este grupo encontramos autores como Cooley (1902) que afirma que “el líder es siempre el núcleo de una tendencia y por otro lado, todos los movimientos sociales, examinados de cerca, se encontrará que consisten en tendencias que tienen ese núcleo” (p. 324).

Mumford (1906, 1907) apunta que “liderazgo es la preeminencia de uno o unos pocos individuos en un grupo en el proceso de control de los fenómenos sociales” (p. 221).

Blackmar (1911) ve el liderazgo como “centralización del esfuerzo en una persona como expresión del poder de todos“ (p. 626).

Para Chapin (1924) liderazgo es como un punto de polarización para la cooperación del grupo.

Bernard (1927) los líderes están influenciados por las necesidades y deseos de los miembros del grupo. Por su parte, ellos enfocan la atención y liberan las energías del grupo en la dirección deseada.

Smith (1934) en referencia a la dominancia de personalidad del líder como centro de atención en el grupo que cuando expresa su unidad en actividad conectada está siempre se compone de dos porciones esenciales: El centro de la actividad de enfoque y los individuos que miran hacia el centro.

Redl (1942) propone que el líder es la persona central o focal quien integra el grupo.

Brown (1936) mantiene que “el líder no puede ser separado del grupo, pero puede ser tratado como una posición de alto potencial en el campo” (p. 333).

En la misma tradición, Krech & Crutchfield (1948) “por virtud de su especial posición en el grupo sirve como un agente primario para la determinación de una estructura de grupo, una atmósfera de grupo, metas grupales, ideología de grupo y actividades de grupo” (p. 417).

Knickerbocker (1948) sigue una línea de pensamiento que parece situarle en la centralidad del grupo de escuelas de teóricos: “cuando concebimos en términos de dinámica de la conducta social humana, el liderazgo es una función de necesidades existentes dentro de una situación dada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo” (p. 33).

Estas tendencias de procesos presentadas en las definiciones arriba mencionadas han influido en dirigir la atención hacia la importancia de la estructura del grupo y procesos en el estudio del liderazgo. Es interesante notar que dos de los primeros teóricos, Cooley y Mumford, exhiben un alto grado de sofisticación en sus percepciones del problema de liderazgo. Por otro lado, algunas de las definiciones parecen situar al líder en una posición

particularmente fortuita, cuando no indefensa ante el inexorable progreso del grupo. Ellos recuerdan una definición popular de líder, como una persona que está un paso adelante del grupo, entonces ellos, los líderes, no serán nunca atropellados.

Actualmente, la centralidad de la situación en el grupo es vista y conocida como una consecuencia para controlar las comunicaciones y por consiguiente es propenso a situar a personas en una posición de liderazgo, pero la centralidad no es liderazgo.

1.1.2. Liderazgo como personalidad y sus efectos

El concepto de personalidad resultó atractivo para algunos teóricos tempranos que buscaban explicar por qué algunas personas eran más capaces que otras para ejercer el liderazgo.

Los teóricos de la personalidad tendían a mirar el liderazgo en una sola dirección de efecto de influencia. Aun reconociendo que los líderes puedan poseer cualidades diferenciadoras con respecto a sus seguidores, estos teóricos generalmente fallan en el reconocimiento de las características recíprocas e interactivas de la situación de liderazgo. Lo que conocemos ahora es que las cualidades personales de un aspirante a líder determinan su aprecio ante los ojos de los potenciales seguidores. Algunos rasgos de personalidad como ascendencia o audacia social muy a menudo van de la mano con ser valorados o lograr liderazgo, pero la audacia no es liderazgo. En el extremo, en tiempo de crisis, una figura altamente dominante, empática con las necesidades cruciales de las personas es percibido como carismático por los seguidores. La personalidad de héroe hace posible enormes proezas del liderazgo.

1.1.3. Liderazgo como arte de inducir obediencia o cumplimiento

Munson (1921) definió liderazgo como “la habilidad para manejar hombres para lograr lo máximo con la menor fricción y la mayor cooperación” (p. 296).

Allport (1924) “liderazgo significa dirigir, contacto cara a cara entre los líderes y sus seguidores; es control personal social” (p. 419).

Moore (1927) Liderazgo “es la habilidad para imprimir la voluntad de un líder en aquellos que lidera e inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación” (p.124).

Los teóricos de la inducción de cumplimiento, probablemente más que los teóricos de la personalidad, tienden a mirar el liderazgo en un esfuerzo unidireccional de influencia y como un instrumento para moldear al grupo a la voluntad del líder. Expresan poco reconocimiento sobre los derechos, deseos y necesidades de los miembros del grupo, tradiciones y normas. Esta desconsideración por los seguidores y por el grupo ha sido rechazada por varios teóricos que buscan eliminar por definición cualquier posibilidad para legitimar una concepción autoritaria del liderazgo. Sin embargo, a pesar de los sentimientos de algunos científicos conductistas, no podemos ignorar el hecho de que mucho liderazgo es autoritario, directivo e incluso coercitivo. Su efecto se ve en la obediencia pública pero no necesariamente en la aceptación en privado.

1.1.4. Liderazgo como ejercicio de influencia

El uso del concepto de influencia marcó un paso adelante en la generalización y abstracción a la hora de definir liderazgo. Nash (1929) sugirió que el liderazgo implica influir en el cambio en la conducta de las personas. Tead (1935) lo definió como "la actividad de influir en las personas para que cooperen hacia algún objetivo que los ven a encontrar deseable" (p. 20). Stogdill (1950) lo denominó "el proceso (acto) de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos por establecer y alcanzar metas" (p. 4).

Shartle (1951) propuso varias definiciones basadas en el proceso de influencia. Por tanto, el líder puede ser considerado un individuo "que ejerce acciones de influencia positiva sobre otros" (p. 121).

Tannenbaum, Weschler, y Massarik (1961) definieron el liderazgo como "influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas" (p. 24).

Haiman (1951) sugirió que "el liderazgo directo es un proceso de interacción en el que un individuo, generalmente a través del habla, influye en el comportamiento o en otros hacia un fin particular" (p. 24). Para Cartwright (1965), el liderazgo se equiparó con el "dominio de influencia". Katz y Kahn (1966) consideraron que "la esencia del cuero organizacional es el incremento influyente por encima del cumplimiento mecánico de las instrucciones rutinarias de la organización" (p. 302). Observaron que, aunque todos los supervisores en

el mismo nivel de organización poseen el mismo poder, no lo utilizan con la misma eficacia para influir en las personas y en la organización. De la misma manera, Hollander y Julian (1969) sugirieron que el liderazgo en el sentido más amplio implica la presencia de una relación de influencia particular entre dos o más personas.

Según Bass (1960), el esfuerzo de un individuo para cambiar el comportamiento de otros es un intento de liderazgo. Cuando los otros miembros realmente cambian, esta creación de cambio en otros es un liderazgo exitoso. Este logro evocaba un liderazgo eficaz. Estas distinciones son importantes porque la dinámica de cada uno es bastante diferente.

El concepto de influencia reconoce el hecho de que los individuos difieren en la extensión o amplitud en la que sus conductas afectan a actividades o grupos. Esto implica una relación de reciprocidad entre el líder y los seguidores, pero no necesariamente caracterizada por dominación, control o inducción de obediencia por parte del líder. Solamente afirma que el ejercicio del liderazgo ejerce un determinado efecto en los comportamientos de los miembros de los grupos y en las actividades del grupo.

Se definiría el liderazgo efectivo como una influencia exitosa ejercida por el líder que resulta en el alcance de metas por los seguidores influenciados. Así, definir liderazgo en términos de logro de metas es particularmente útil, ya que ello permite la transferencia de la teoría de reforzamiento para la comprensión de la conducta líder -seguidores.

1.1.5. Liderazgo como acto o conducta

Otros teóricos prefieren definir liderazgo en términos de actos o conductas:

Carter (1953) lo define como “Las conductas de liderazgo son cualquier comportamiento que el experimentador desea o bien designar o, más generalmente, cualquier conducta que los expertos en esta área deseen considerar como conductas de liderazgo” (p. 264). Shartle (1956) define un acto de liderazgo como “aquel que resulta en que otros actúen o respondan en una dirección compartida” (p. 106).

Hemphill (1949) sugirió, que liderazgo puede definirse como el comportamiento de un individuo mientras está involucrado en actividades de dirección de grupos.

Fiedler (1967) en forma similar propuso: “Por conducta de liderazgo generalmente entendemos las acciones particulares que un líder se implica en el curso de dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo. Estos actos pueden afectar tanto a estructura de las relaciones de trabajo, elogios y amonestaciones de miembros del grupo, y muestras de consideración por su bienestar y sentimientos” (p. 36).

1.1.6. Liderazgo como forma de persuasión

Algunos teóricos tempranos, intentaron eliminar toda implicación de la coerción en sus definiciones de liderazgo. Mientras al mismo tiempo mantenían el concepto de líder como un factor determinante en la relación con los seguidores. El uso del concepto de persuasión parece cumplir este requisito.

Schenk (1928) sugiere que liderazgo es la gestión de personas por persuasión e inspiración más que por la implicación directa de amenaza o coerción. Y sugiere que ello implica problemas concretos con aplicación de conocimiento y afinidad con los factores humanos.

De acuerdo con Cleeton y Mason (1946), “El liderazgo esta frecuentemente asociado con la habilidad de influir a las personas y asegurar resultados a través de recursos emocionales más que mediante el uso de la autoridad” (p.10).

Copeland (1942) Mantiene que Liderazgo es el arte de tratar con la naturaleza humana. Más explícitamente, es el arte de influencia a un grupo de personas por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción” (p. 77).

Odier (1948) Diferenció entre el valor y la valencia del líder. Valencia es el poder de una persona de actuar sobre el sentimiento o valor de otra persona o grupo de personas; para modificarlo, fortaleciendo o debilitando, en una forma u otra. Por lo tanto, valencia está definida no por el valor de la personalidad del líder sino por la calidad de resonancia de las influencias que él o ella ejerce sobre miembros de un grupo.

Koontz y O'Donnell (1955) ven el liderazgo como “la actividad de persuadir personas para cooperar en el logro de un objetivo común” (p. 69).

La persuasión es un poderoso instrumento para dar forma a expectativas y creencias particularmente en asuntos políticos, sociales y religiosos. La definición de liderazgo como una forma de persuasión tiende a ser preferida por los estudiosos de movimientos sociales y políticos y por teóricos militares e industriales como opuesto a conceptos autoritarios. Así mismo, también es el campo de estudio de teóricos de retórica y comunicación. Investigaciones en persuasión y perdurabilidad van en paralelo con las investigaciones en liderazgo (Bass y Barrett, 1981). La mayoría de lo descubierto en los estudios sobre persuasión ha sido apliado para la comprensión del liderazgo.

1.1.7. Liderazgo como relación de poder

French (1956) y Raven y French (1958 a, b) definieron el liderazgo en términos de poder diferencial en las relaciones entre los miembros de un grupo. El poder interpersonal es concebido como una resultante de la máxima fuerza que A puede inducir en B menos la máxima fuerza de resistencia que B puede movilizar en la dirección opuesta.

Estos autores, propusieron cinco bases del poder: poder de referente (simpatía), poder de experto, poder de recompensa, poder coercitivo y poder legítimo.

Janda (1960) definió “el liderazgo como un particular tipo de relación de poder caracterizado por la percepción de un miembro del grupo que otro miembro del grupo tiene el derecho de prescribir patrones de conductas sobre el primero en relación con su actividad como miembro de un grupo en concreto” (p. 358). El funcionamiento del poder parece insinuar en las sugerencias de Warriner (1955) que el liderazgo es como una forma de relación entre personas requiere que una o algunas personas actúen en conformidad con el requerimiento de otra” (p. 367). Según Gerth y Mills (1953) “liderazgo, más ampliamente concebido, es una relación entre líder y seguidor en la que el líder influencia más que es influenciado: gracias al líder, aquellos que son liderados actúan o sienten de forma diferente que de otra manera ellos lo hubiesen hecho. Como una relación de poder, el liderazgo puede ser conocido por ambos, líder y seguidores o puede ser desconocido” (p. 405).

Smith (1948) equiparó liderazgo con control del proceso de interacción. De este modo, “El iniciador de una interacción, A, al proporcionar un estímulo al segundo participante, B, reafirmaría su control interfiriendo con el curso de acción original de B” (p. 264).

Bass (1960) define liderazgo en términos similares: “Cuando la meta de un miembro, A, está relacionada con un cambio en otro, B, o cuando el cambió de la conducta de B recompensará A o reforzará la conducta de A., el esfuerzo de A para alcanzar la meta sería liderazgo” (p. 89)

El poder es visto como una forma de relación de influencia. Puede observarse que algunos líderes más que otros tienden a transformar cualquier oportunidad de liderazgo en una clara relación de poder. De hecho, la alta frecuencia de esta observación, combinada con las a menudo indeseables consecuencias para individuos y sociedades, ha llevado a muchos teóricos a rechazar la noción de liderazgo autoritario. Aun así, algunos de los más comprometidos en un tiempo con acercamientos participativos, con construir confianza y con la apertura, como Bennis (1970), cuando se enfrentan al mundo tal como es, y no como ellos quisieran que fuera, llegan al reconocimiento de la importancia de las relaciones de poder para la comprensión del liderazgo.

1.1.8. Liderazgo como un instrumento para alcanzar metas

Numerosos teóricos han incluido la idea del logro de metas en sus definiciones. De acuerdo con Cowley (1928), “líder es una persona que tiene un programa y se mueve hacia un objetivo con su grupo en una determinada manera” (p. 146). Bellows (1959) define liderazgo como “el proceso de organizar una situación de tal forma que varios miembros de un grupo, incluido el líder, pueden alcanzar metas comunes con la máxima economía y mínimo tiempo y trabajo” (p. 14). Para Knickerbocker (1948) “la relación funcional que es el liderazgo existe cuando un líder es percibido por un grupo como un medio de control para la satisfacción de sus necesidades” (p.33). Cattell (1951) define el líder como “una persona que produce sintalidad de grupo diferente de la que habría existido de no haber estado presente en el grupo” (p. 182). Por sintalidad (syntality) se entiende la variedad de desempeño exhibido por el grupo en su esfuerzo por alcanzar una meta. Por lo tanto, el liderazgo puede medirse en términos de sus efectos en el desempeño del grupo.

Los teóricos organizacionales clásicos definieron el liderazgo en términos de logro de objetivos de grupo. Davis (1951) se refiere al liderazgo como “la principal fuerza dinámica que estimula, motiva, y coordina la organización en el cumplimiento de sus objetivos” (p. 13). De forma similar, Urwick (1953) establece que el líder es la

representación personal de la personificación del propósito común no sólo para todo el que trabaja en el proyecto, sino de cualquiera que esté fuera de él. Davis (1962) define liderazgo como el factor humano que cohesiona a un grupo y le motiva hacia metas.

1.1.9. Liderazgo como efecto emergente de la interacción

Algunos teóricos han visto el liderazgo no como una causa o control de la acción del grupo sino como consecuencia de esto. Bogardus (1929) declara que “como proceso social, el liderazgo es esa estimulación social que causa que un número de personas se oriente a una vieja meta con nuevos ánimos o una nueva meta con una valentía esperanzada – Con diferentes personas en diferentes lugares” (p. 381). Para Pigors (1935), “liderazgo es un proceso de mutua estimulación en la que por la interacción exitosa de diferencias individuales, controla la energía humana en la persecución de una causa común”(p.16).

Para Anderson (1940), “un verdadero líder en el sentido psicológico es aquel que puede sacar mejor partido de las diferencias individuales, quien puede hacer las máximas diferencias en el grupo y, por lo tanto, revelar al grupo una base más sólida para definir propósitos comunes” (p. 32). Merton (1969) considera el liderazgo como “una relación interpersonal en la que otros obedecen porque ellos así lo quieren y no porque ellos deben hacerlo” (p. 2615).

Este grupo de teóricos fue importante para llamar la atención sobre el hecho de que el liderazgo emergente surge del propio proceso de interacción por sí mismo. Se puede observar que el liderazgo realmente existe solo cuando es reconocido y conferido por otros miembros del grupo. Aunque los autores probablemente no quisieron insinuarlo, sus definiciones sugieren que esta cualidad es poco más que una aceptación pasiva de la importancia del propio estatus. De hecho, para que emerja el liderazgo, como en las discusiones grupales sin líderes, el grupo debe comenzar con todos con el mismo estatus. Vemos que un individuo emerge como líder como consecuencia de interacciones dentro del grupo que despiertan expectativas de que él o ella, en lugar de alguien más, podrían servir al grupo de manera más útil para lograr sus objetivos.

1.1.10. Liderazgo como un rol diferenciado

Desde la teoría de roles, el liderazgo puede ser considerado como un aspecto de la diferenciación de roles. Jennings (1944) observó que “el liderazgo por lo tanto aparece como una manera de interacción que implica conducta por y hacia el ascenso individual hacia un rol de líder por parte de otros individuos” (p. 433). De forma similar Gibb (1954) consideró el liderazgo de grupo como una posición que emerge del propio proceso de interacción. Para Gordon (1955), la posición de liderazgo puede ser conceptualizada como una interacción entre una persona y un grupo o, más precisamente, entre una persona y el grupo de miembros. Cada participante en esta interacción se puede decir que juega un rol, y en alguna forma estos roles pueden ser diferenciados entre ellos. La base de esta diferenciación parece ser cuestión de influencia – de tal forma que, que una persona, el líder, influencia, y las otras personas responden.

Sherif y Sherif (1956) sugirieron que liderazgo es un rol dentro del esquema de relaciones y es definido por expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros. El rol de liderazgo es definido, como lo son otros roles, por expectativas estabilizadas (normas) que, en la mayoría de los temas y situaciones de consecuencias para el grupo, son más exigentes y requieren mayores obligaciones por parte del líder que por parte de los demás miembros del grupo.

Newcomb, Turner, y Converse (1965) observaron que miembros de un grupo hacían diferentes contribuciones al logro de las metas. En la medida en que la contribución de cualquier miembro sea particularmente indispensable, puede considerarse como un líder; y en la medida en que otros reconozcan a cualquier miembro como una fuente confiable de tales contribuciones, él o ella es como un líder. Ser reconocido equivale a tener una relación de rol diferenciado con los otros miembros.

La mayor parte de la investigación sobre el surgimiento y la diferenciación de roles se relaciona igualmente bien con el liderazgo. Como indican Sherif y Sherif (1956), los roles se definen en términos de las expectativas que los miembros del grupo desarrollan con respecto a ellos mismos y a otros miembros. Por lo tanto, la teoría y la investigación relativas al refuerzo, confirmación y estructuración de expectativas se aplican también al problema del liderazgo. De todas las definiciones disponibles, el concepto de rol de liderazgo es el más firmemente apoyado por los hallazgos de la investigación.

El reconocimiento del liderazgo como un instrumento para la consecución de objetivos, como un producto de los procesos de interacción y como un rol diferenciado se suma al desarrollo de una teoría coherente que se ajusta a muchos de los hechos disponibles hasta la fecha. El liderazgo como un rol diferenciado se requiere como un medio para integrar los otros roles del grupo y para mantener la unidad de acción en el esfuerzo del grupo hacia el logro de las metas.

1.1.11. Liderazgo como la iniciación de la estructura

Varios comentaristas vieron el liderazgo no como la ocupación pasiva de un puesto o la adquisición de un rol, sino como un proceso de formación y mantenimiento de la estructura del rol. Smith (1935) equiparó el liderazgo con la gestión de las diferencias sociales a través del proceso de dar estímulos a los que otras personas responden de forma integradora. LaPiere y Farnsworth (1936) observaron que las situaciones se pueden distinguir unas de otras por la medida en que las organiza un miembro del grupo. A esta organización se le suele llamar liderazgo, cuya naturaleza y grado varían en diferentes situaciones sociales.

Gouldner (1950) sugirió que existe una diferencia de efecto entre un estímulo de un seguidor y uno de un líder. La diferencia está en la probabilidad de que el estímulo estructura el comportamiento del grupo. El estímulo de un líder tiene una mayor probabilidad de estructurar el comportamiento de un grupo debido a la creencia, dotada por el grupo, de que él o ella tienen una fuente legítima de estímulos. Gouldner no está de acuerdo con Gibb (1947) en la noción de que, una vez que la actividad del grupo ha sido dominada por una organización establecida y aceptada, el liderazgo tiende a desaparecer. Así, Bavelas (1960) definió el liderazgo organizacional como la función de "mantener la efectividad organizacional de los sistemas de toma de decisiones que comprenden la gestión de la organización" (p. 497).

Homans (1950) identificó al líder de un grupo como un miembro que origina la interacción. Para Hemphill (1954), liderar es participar en un acto que inicia una estructura en la interacción como parte del proceso de resolución de un problema mutuo. Y Stogdill (1959) definió el liderazgo como el inicio y el mantenimiento de la estructura en expectativas e interacción.

Este grupo de teóricos intentó definir el liderazgo en términos de las variables que dan lugar a la diferenciación y mantenimiento de las estructuras de roles en el grupo. Por ello, las definiciones parecen tener mayor utilidad teórica que las más concretas y descriptivas: conducen a una consideración de los procesos básicos involucrados en el surgimiento del rol de liderazgo.

Una vez más, lo que debe tenerse en cuenta es que el liderazgo es más que el inicio de la estructura. Como señaló Gouldner (1950), necesitamos espacio para los actos de liderazgo en el grupo completamente estructurado. La inclusión de Stogdill (1959) del mantenimiento de la estructura es importante. Además, si la estructura es el patrón consistente de relaciones de roles diferenciados dentro de un grupo, debemos asegurarnos de incluir también la apreciación de las personas, los recursos y las tareas dentro de los roles diferenciados.

Como se observa en esta revisión existen definiciones derivadas de los distintos enfoques y contextos en los que situamos el liderazgo. Naturalmente ha habido propuestas posteriores para definir el término, aunque con toda probabilidad se podrían incluir en cualquiera de estas categorías.

CAPITULO 2: Teorías sobre liderazgo.

Más allá de las definiciones, existe también diversidad de teorías propuestas sobre el liderazgo que a su vez proyectan matices diferenciales en su descripción del liderazgo.

Lupano Perugini y Castro Solano (2006) aportan una revisión interesante que ofrece un espectro de enfoques teóricos sobre el liderazgo.

2.1. Aspectos teóricos generales

Estos autores explican que la mayoría de estas corrientes teóricas comparten aspectos comunes. Y concretan que gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores.

Este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso (Antonakis et al. 2004).

Por su parte, Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Literalmente:

“If a person is perceived as a "leader", he or she can exert more influence than if he or she is not be labeled a leader by others. This influence increment can be traced directly to social perceptions.

Based on this logic we can define leadership as the process of being perceived by others as a leader”. (p.11)

Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Goodwin, y Whittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y qué se espera de ellos (Eden y Leviatan 1975). Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001).

2.1.1. Diferenciación entre líder y gerente.

En el contexto organizacional, se observa la tendencia general a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del rol de gestor o gerente (manager). Popularmente esta diferencia se podría relacionar con la tradicional oposición entre líder y jefe. El jefe es concebido en muchos casos como un rol ligado a la ocupación de un puesto de autoridad. Sin este puesto, la influencia del jefe sobre el grupo desaparecería, algo que, en el caso del líder, no ocurriría pues su influencia viene determinada por las dinámicas internas del grupo más que por una legitimación organizativa.

Gibb (1969) Distingue liderazgo de jefatura como del siguiente modo:

1. El jefe se mantiene mediante un sistema organizado y no por el reconocimiento espontáneo por los compañeros miembros del grupo, o la contribución individual hacia el progreso del grupo
2. La meta del grupo es establecida por las personas al frente en línea con sus propios intereses y no internamente determinadas por el grupo mismo.
3. En el jefe, hay poco o ningún sentido de sentimiento compartido o acción conjunta en la búsqueda de la meta establecida.
4. En el caso del jefe existe una amplia diferencia social entre los miembros del grupo y el superior, quien se esfuerza por mantener su distancia social como una ayuda en la coerción del grupo.
5. La autoridad del líder es espontáneamente acordada por los miembros del grupo y particularmente por los seguidores. La autoridad del jefe deriva de cierto poder extra-grupo que el o ella tiene sobre los miembros del grupo, los cuales no pueden ser llamados propiamente seguidores. Ellos aceptan dominación, bajo amenaza de castigo, en lugar de seguir (en anticipación de recompensas). (Gibb 1969, citado en Stogdill y Bass, 1981)

De igual modo, otros teóricos apuntan que los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales (Lupano Perugini y Castro Solano,

2006). Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes, en cambio, se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías integradoras que abarquen las diferentes conclusiones aisladas. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características personales del líder (enfoque de rasgos) o en factores situacionales.

2.2. El enfoque de rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del 1990 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se relacionan con las denominadas teorías del gran hombre. “Si los líderes están dotados con cualidades superiores entonces será posible identificarlas” (Stogdill y Bass 1981, p. 27).

Por su parte, en el análisis de este enfoque propuesto por Bright y Cortés (2019) se especifica que la teoría del liderazgo del gran hombre establece que algunas personas nacen con los atributos necesarios para ser grandes líderes. Alejandro Magno, Julio César, Juana de Arco, Catalina la Grande, Napoleón y Mahatma Gandhi son citados naturalmente como grandes líderes, nacidos con un conjunto de cualidades personales que los convirtieron en líderes eficaces. Incluso hoy en día, es común la creencia de que los líderes verdaderamente grandes nacen. Por ejemplo, Kenneth Labich, escritor de la revista *Fortune*, comentó que "los mejores líderes parecen poseer una chispa dada por Dios". (Labich, 1988)

Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas como las propuestas entre otros por Bernard (1926), Bingham (1927), Kilbourne (1935), Kohs e Irle (1920), Page (1935) o Tead (1935) tal como se menciona en Bass y Bass (2008).

Los autores que adoptaron el enfoque de rasgos intentaron asociar factores fisiológicos (apariencia, altura y peso), demográficos (edad, educación, y antecedentes socioeconómicos), personalidad (dominio, autoconfianza y agresividad), intelectuales (inteligencia, decisión, juicio y conocimiento), relacionados con las tareas (impulso de logro, iniciativa y perseverancia) y características sociales (sociabilidad y cooperación) con emergencia de líder y efectividad de líder. Después de revisar varios cientos de estudios sobre los rasgos de un líder, Stogdill (1974) describió al líder de éxito de esta manera: El líder exitoso se caracteriza por una fuerte orientación por la responsabilidad y la realización de tareas, vigor y persistencia en la búsqueda de metas, espíritu emprendedor y originalidad en la resolución de problemas, impulso para tomar la iniciativa en situaciones sociales, autoconfianza y sentido de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la decisión y la acción, estar dispuesto a absorber el estrés interpersonal, estar dispuesto a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en el comportamiento de otra persona y la capacidad de estructurar los sistemas de interacción social hacia el propósito estipulado (Stogdill, 1974).

Las últimas tres décadas del siglo XX fueron testigo de una exploración continua de la relación entre los rasgos con el surgimiento y la efectividad del líder. Edwin Locke de la Universidad de Maryland y varios de sus colaboradores, en su reciente revisión de la investigación de rasgos, observaron que los líderes exitosos poseen un conjunto de características centrales que son diferentes de las de otras personas (Kirkpatrick y Locke, 1991).

Aunque estas características centrales no determinan únicamente si una persona será un líder o un líder exitoso, se consideran condiciones previas que dotan a las personas de potencial de liderazgo. Entre los rasgos centrales identificados se encuentran:

- **Energía (impulso):** un alto nivel de esfuerzo, incluido un fuerte deseo de logro, así como altos niveles de ambición, energía, tenacidad e iniciativa.
- **Motivación de liderazgo:** un deseo intenso de liderar a otros.
- **Honestidad e integridad:** un compromiso con la verdad, donde la palabra y el hecho se corresponden.
- **Confianza en uno mismo:** una seguridad en uno mismo, en sus ideas y en su capacidad.

- Capacidad cognitiva: conceptualmente habilidoso, capaz de ejercer un buen juicio, tener fuertes habilidades analíticas, poseer la capacidad de pensar de manera estratégica y multidimensional.
- Conocimiento del negocio: un alto grado de comprensión de la empresa, la industria y los asuntos técnicos.
- Otros rasgos: carisma, creatividad, originalidad, flexibilidad y adaptabilidad.

Si bien los líderes pueden ser "personas con los atributos adecuados", el liderazgo eficaz requiere más que simplemente poseer el conjunto correcto de motivos y rasgos. El conocimiento, las habilidades, la capacidad, la visión, la estrategia y la implementación efectiva de la visión son todos necesarios para que la persona que tiene "los ingredientes adecuados" se dé cuenta de su potencial de liderazgo (Locke et al. 1991).

Según Locke, las personas dotadas de estos rasgos adoptan comportamientos asociados con el liderazgo. Como seguidores, las personas se sienten atraídas y se inclinan a seguir a las personas que muestran, por ejemplo, honestidad e integridad, confianza en sí mismos y motivación para liderar.

Los psicólogos de la personalidad nos recuerdan que el comportamiento es el resultado de una interacción entre la persona y la situación, es decir, $\text{Comportamiento} = f[(\text{Persona})(\text{Situación})]$. A esto, el psicólogo Walter Mischel agrega la importante observación de que la personalidad tiende a expresarse a través del comportamiento de un individuo en situaciones "débiles" y a ser reprimida en situaciones "fuertes" (Mischel, 1973).

Finalmente, sobre la validez del enfoque de liderazgo de la gran persona: La evidencia acumulada hasta la fecha no proporciona una base sólida de apoyo para la noción de que los líderes nacen. Sin embargo, el estudio de gemelos en la Universidad de Minnesota deja abierta la posibilidad de que parte de la respuesta se encuentre en nuestros genes. Se ha descubierto que muchos rasgos de personalidad e intereses vocacionales, que pueden estar relacionados con el interés de uno en asumir la responsabilidad por los demás y la motivación para liderar, están relacionados con nuestras disposiciones genéticas, así como con nuestras experiencias de vida (House y Aditya, 1997).

Recientemente, cada rasgo central identificado por Locke et al. (1991) conecta una parte significativa de su existencia con experiencias vitales. Por tanto, una persona no nace con

confianza en sí misma. Se desarrolla la confianza en uno mismo, la honestidad y la integridad son una cuestión de elección personal, la motivación para liderar proviene del interior del individuo y está bajo su control, y se puede adquirir conocimiento del negocio. Si bien la capacidad cognitiva encuentra en parte su origen en los genes, aún debe desarrollarse. Finalmente, el impulso, como rasgo disposicional, también puede tener un componente genético, pero también puede ser alentado por uno mismo y por otros. No hace falta decir que ninguno de estos ingredientes se puede adquirir de forma inmediata, sino que requiere de un tiempo prolongado de desarrollo cargado de intención, motivación, entrenamiento y oportunidad de aplicación.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales (Lupano Perugini y Castro Solano, 2006).

2.3. Perspectiva conductual

A fines de la década de 1940, se lanzaron dos importantes programas de investigación, los estudios de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan, para explorar el liderazgo desde una perspectiva conductual.

Las casi cuatro décadas de investigación que se centraron en identificar los rasgos personales asociados con el surgimiento y la efectividad de los líderes dieron como resultado dos observaciones:

- Los rasgos de líder son importantes. Las personas que están dotadas de los componentes adecuados (empuje, confianza en sí mismas, honestidad e integridad) tienen más probabilidades de emerger como líderes y ser líderes efectivos que las personas que no poseen estas características.
- Los rasgos son solo una parte de la historia. Los rasgos solo explican parte de por qué alguien se convierte en líder y por qué es, o no, un líder efectivo.

Continuando con la influencia de la teoría del liderazgo del gran hombre, los investigadores siguieron poniendo el foco en el líder como elemento clave para comprender el liderazgo: quién lo es y qué constituye un liderazgo efectivo. Tras años de

estudios centrados en los rasgos, los investigadores comenzaron a pensar que el siguiente paso para comprender el liderazgo debería hacerse observando qué es lo que hacen los líderes. De este modo, se pasó a fijar la atención en los comportamientos de los líderes y los enfoques conductuales del liderazgo.

En un sentido general, es muy habitual pensar sobre liderazgo efectivo en términos de qué es lo que hacen los líderes.

Directores ejecutivos, consultores, profesores y expertos están de acuerdo en que los líderes eficaces: demuestran confianza en sus empleados, desarrollan una visión, mantienen la calma, fomentan el riesgo, aportan experiencia al entorno laboral, invitan a la disensión y centran la atención de todos en lo que es importante (Labich 1988).

2.3.1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Un grupo de investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, bajo la dirección de Ralph Stogdill (1948), comenzaron una serie extensa y sistemática de estudios para identificar los comportamientos de los líderes asociados con el desempeño grupal efectivo. Sus resultados identificaron dos conjuntos principales de comportamientos de líderes: consideración y estructura de iniciación.

La consideración es el comportamiento "orientado a las relaciones" de un líder. Es fundamental para crear y mantener buenas relaciones (es decir, abordar las necesidades de mantenimiento del grupo) con los miembros de la organización. Los comportamientos de consideración incluyen ser solidario y amigable, representar los intereses de las personas, comunicarse abiertamente con los miembros del grupo, reconocerlos, respetar sus ideas y compartir la preocupación por sus sentimientos.

La estructura de iniciación implica comportamientos del líder orientados a la tarea. Es fundamental en el uso eficiente de los recursos de cara a lograr los objetivos de la organización, abordando así las necesidades de tareas del grupo. Los comportamientos de estructura de iniciación incluyen programar el trabajo, decidir qué se debe hacer, cómo y cuándo hacerlo, proporcionar dirección a los miembros de la organización, planificar, coordinar, resolver problemas, mantener los estándares de desempeño y fomentar el uso de procedimientos uniformes.

Después de que se identificaron por primera vez las conductas de consideración e iniciación de la estructura, muchos líderes creyeron que tenían que comportarse de una forma u otra. Si iniciaban la estructura, no podían ser considerados y viceversa. Sin embargo, no llevó mucho tiempo reconocer que los líderes pueden mostrar simultáneamente cualquier combinación de ambos comportamientos.

Los estudios del estado de Ohio son importantes porque identificaron dos categorías críticas de comportamiento que distinguen a un líder de otro. Tanto la consideración como el comportamiento estructurado de inicio pueden afectar significativamente las actitudes y comportamientos laborales. Desafortunadamente, los efectos de la consideración y la estructura de inicio no son consistentes de una situación a otra (Fleishman 1953; Fleishman y Harris 1962; Halpin y Winer 1957; Hemphill y Coons 1957; Kerr y Schriesheim 1974).

En algunas de las organizaciones estudiadas, por ejemplo, los altos niveles de estructura de inicio aumentaron el desempeño. En otras organizaciones, la cantidad de estructura inicial parecía afectar poco al desempeño. Aunque la mayoría de los miembros de la organización informaron una mayor satisfacción cuando los líderes actuaron con consideración, el comportamiento de consideración no pareció tener un efecto claro sobre el desempeño.

Inicialmente, estos hallazgos mixtos fueron decepcionantes tanto para los investigadores como para los administradores. Se esperaba poder identificar un perfil de los comportamientos de líderes más efectivos para que los líderes pudieran ser capacitados en las mejores formas de comportarse. Sin embargo, las investigaciones dejaron en claro que no existe un estilo óptimo de comportamiento de líder para todas las situaciones.

2.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan

Aproximadamente al mismo tiempo que se estaban realizando los estudios del estado de Ohio, los investigadores de la Universidad de Michigan también comenzaron a investigar los comportamientos de los líderes. Al igual que en el estado de Ohio, los investigadores de Michigan intentaron identificar elementos de comportamiento que diferenciaran a los líderes efectivos de los ineficaces. (Katz et al., 1950; Katz y Kahn, 1952; Mann y Dent, 1954) Los dos tipos de comportamiento de líder que se destacan en estos estudios son

centrados en el trabajo y centrados en los miembros de la organización. Los comportamientos centrados en el trabajo se dedican a funciones de supervisión, como planificar, programar, coordinar actividades laborales y proporcionar los recursos necesarios para el desempeño de la tarea. Los comportamientos centrados en el empleado-miembro incluyen consideración y apoyo para los miembros de la organización. Estas dimensiones del comportamiento, por supuesto, se corresponden estrechamente con las dimensiones de la estructura de inicio y la consideración identificadas en el estado de Ohio. La similitud de los hallazgos de dos grupos independientes de investigadores aumentó su credibilidad. Como habían hecho los investigadores del estado de Ohio, los investigadores de Michigan también encontraron que era posible cualquier combinación de los dos comportamientos.

Los estudios de Michigan son importantes porque refuerzan la importancia del comportamiento del líder. También proporcionan la base para teorías posteriores que identifican coincidencias específicas y efectivas entre situaciones laborales y comportamientos de líderes. Investigaciones posteriores en Michigan y en otros lugares han encontrado comportamientos adicionales asociados con un liderazgo eficaz: apoyo, facilitación del trabajo, énfasis en las metas y facilitación de la interacción (Bowers y Seashore, 1966; Nadler et al. 1975; Yukl, 1971). Estos cuatro comportamientos son importantes para el funcionamiento exitoso del grupo, ya que la facilitación del apoyo y la interacción contribuyen a las necesidades de mantenimiento del grupo, y el énfasis en las metas y la facilitación del trabajo contribuyen a las necesidades de la tarea del grupo. Los investigadores de Michigan también encontraron que el líder no necesita proporcionar él solo estos cuatro comportamientos al grupo. En esencia, el trabajo real del líder es establecer el tono y crear el clima que asegure que estos comportamientos críticos estén presentes (Bowers y Seashore, 1966).

Gran parte del mérito por difundir el conocimiento sobre la importancia de los comportamientos de los líderes debe recaer en Blake y Mouton (1964, 1980, 1984), quienes desarrollaron un método para clasificar los estilos de liderazgo compatible con muchas de las ideas tomadas de los estudios de Ohio y Michigan.

En su esquema de clasificación, la orientación hacia los resultados, enfatiza la producción, la rentabilidad y, en las organizaciones con fines de lucro, la preocupación por las ganancias. La orientación hacia las personas implica promover las relaciones laborales y

prestar atención a temas de importancia para los miembros del grupo. Como se muestra en la figura siguiente (Figura 1), Leadership Grid® demuestra que cualquier combinación de estas dos orientaciones de los líderes es posible, y aquí se destacan cinco estilos de liderazgo.

Leadership Grid® es la matriz gerencial basada en la preocupación por las personas en un eje y en la preocupación por la producción de la organización en el otro.

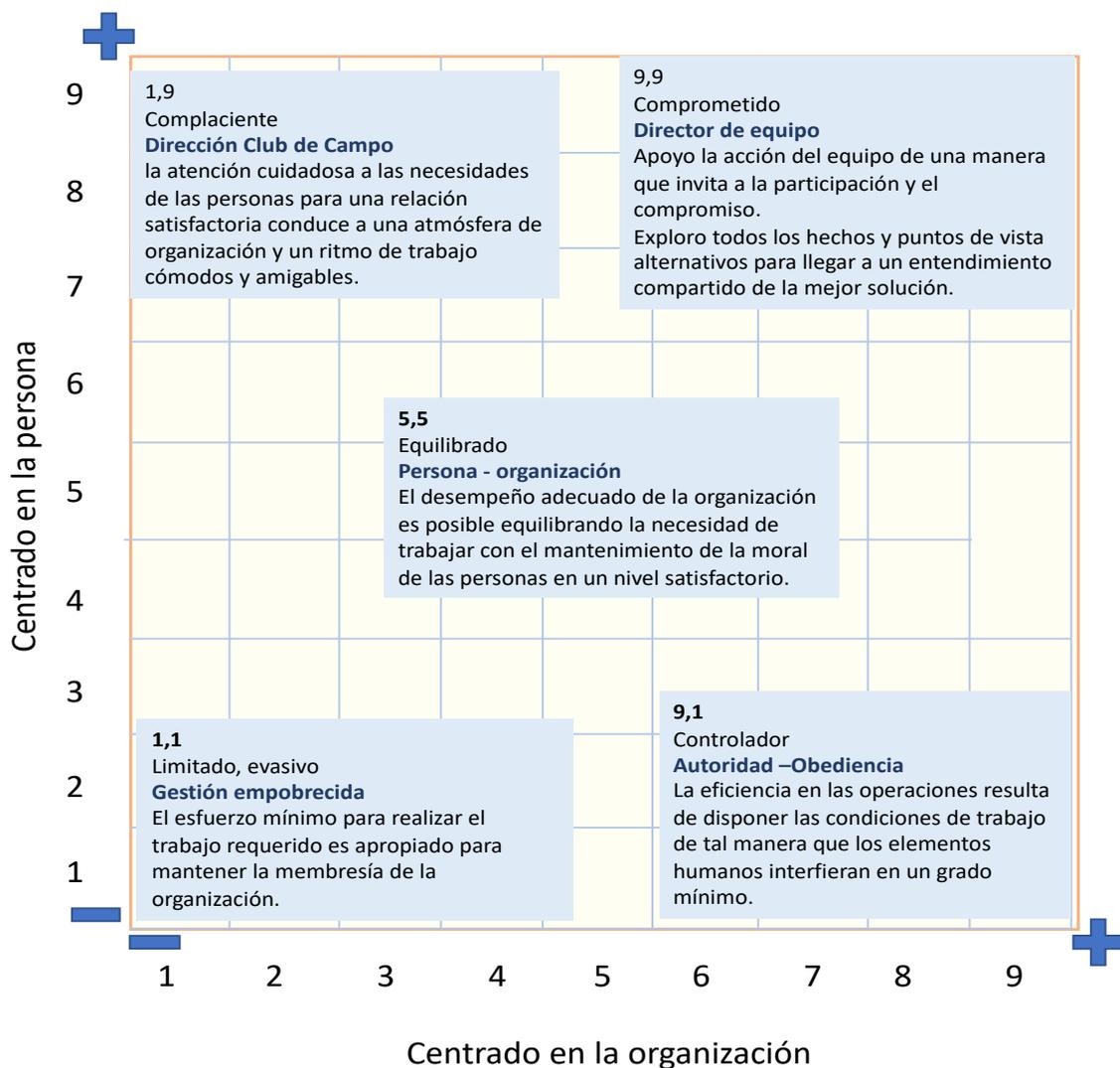


Figura 1. Traducción y adaptación sobre la matriz de liderazgo de Blake – Mouton (Blake y Mouton (1984))

Blake y Mouton (1981) sostienen que el estilo de líder sólido (contribuir y comprometerse, una gran preocupación por los resultados y las personas, ó 9,9) es universalmente el más eficaz.

Si bien el modelo de la matriz de liderazgo es atractivo y está bien estructurado, las investigaciones hasta la fecha sugieren que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz, sea 9,9 ó de otro tipo (Larson, Hunt y Osborn 1976). Hay situaciones bien identificadas en las que es poco probable que un estilo 9,9 sea eficaz. Los miembros de organizaciones de alta participación que ya conocen y cumplen sus compromisos laborales requieren un comportamiento de líder poco orientado a la producción. Asimismo, durante una emergencia hay poco tiempo para el comportamiento orientado a las personas. Finalmente, la evidencia sugiere que el estilo "alto-alto" puede ser efectivo cuando la situación requiere altos niveles de estructura inicial. Bajo estas condiciones, el inicio de la estructura es más aceptable, afectando favorablemente la satisfacción y el desempeño del seguidor, es decir, cuando el líder es experimentado y, al mismo tiempo, cálido, comprensivo y considerado (Halpin y Winer, 1957; Fleishman y Simmons, 1970; Tjosvold, 1984).

2.4. El enfoque situacional

Teniendo en cuenta tanto las limitaciones encontradas en el enfoque de rasgos como las del enfoque conductual, diversos teóricos propusieron un enfoque situacional. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Ya en 1948, Ralph Stogdill (1948) afirmó que "las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder están determinadas en gran medida por las demandas de la situación en la que debe funcionar como líder". (p. 63)

Además, se había observado que dos comportamientos principales de los líderes, la estructura inicial (orientación a la tarea) y la consideración (orientación a la persona), no siempre conducen a resultados igualmente positivos. Es decir, hay ocasiones en las que iniciar la estructura da como resultado un aumento del rendimiento y la satisfacción del seguidor, y hay ocasiones en las que los resultados son todo lo contrario. Hallazgos contradictorios como este llevan a los investigadores a preguntarse ¿en qué condiciones los resultados son positivos? y ¿cuándo y por qué son negativos en otras ocasiones? Obviamente, están en juego diferencias situacionales y contingencias clave.

Se han propuesto varias teorías para abordar este problema como, la teoría de contingencia del liderazgo de Fiedler, la teoría del camino-meta de la efectividad del líder,

la teoría del ciclo de vida de Hersey y Blanchard, la teoría de los recursos cognitivos, el árbol de decisiones y la teoría del proceso de decisión.

Exploramos las teorías situacionales más conocidas de liderazgo, el modelo de contingencia de Fred Fiedler, el modelo de Tannenbaum y Schmidt, la teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier, la teoría del camino-meta de Robert J. House, el modelo de árbol de decisiones de Victor Vroom, Phillip Yetton y Arthur Jago y la Teoría de los recursos cognitivos de Fiedler y García.

2.4.1. Modelo de contingencia de Fiedler

Fred E. Fiedler (1974), de la Universidad de Washington, estableció una de las primeras, más conocidas y controvertidas teorías de liderazgo contingente a la situación. Esta teoría se conoce como la teoría de contingencia del liderazgo. Según Fiedler, las organizaciones que intentan lograr la eficacia del grupo a través del liderazgo deben evaluar al líder de acuerdo con un rasgo subyacente, evaluar la situación que enfrenta el líder y construir una combinación adecuada entre los dos. La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.

2.4.1.1. El rasgo del líder

A los líderes se les pregunta acerca de su compañero de trabajo menos preferido (Least Preferred Coworker LPC), la persona con la que menos les gusta trabajar. La interpretación más popular de la puntuación LPC es que refleja la disposición subyacente de un líder hacia los demás, por ejemplo: agradable / desagradable, frío / cálido, amistoso / antipático y no digno de confianza / digno de confianza.

Fiedler afirma que los líderes con puntuaciones altas en LPC están orientados a las relaciones: necesitan desarrollar y mantener relaciones interpersonales estrechas. Suelen evaluar a sus compañeros de trabajo menos preferidos en términos bastante favorables. El cumplimiento de la tarea es una necesidad secundaria para este tipo de líder y se vuelve importante solo después de que la necesidad de relaciones se satisface razonablemente. Por el contrario, los líderes con puntuaciones LPC bajas tienden a evaluar de forma bastante negativa a las personas con las que menos les gusta trabajar. Son personas orientadas a las tareas, y solo después de que las tareas se hayan completado, es probable

que los líderes de bajo LPC trabajen para establecer buenas relaciones sociales e interpersonales.

2.4.1.2. El factor situacional

Algunas situaciones favorecen a los líderes más que otras. Para Fiedler (1976), la favorabilidad situacional (“situational favorableness”) es el grado en que los líderes tienen control e influencia y, por lo tanto, sienten que pueden determinar los resultados de una interacción grupal. (Fiedler 1976, p. 9) Varios años después, Fiedler cambió su factor situacional de favorabilidad situacional a control situacional, donde el control situacional esencialmente se refiere al grado en que un líder puede influir en el proceso del grupo (Fiedler, 1996), como se menciona en House y Aditya (1997).

Tres factores trabajan juntos para determinar qué tan favorable es una situación para un líder. En orden de importancia, son:

- 1) Las relaciones líder-miembro: el grado de aceptación del líder por parte del grupo, su capacidad para trabajar bien juntos y el nivel de lealtad de los miembros hacia el líder.
- 2) Estructura de la tarea: el grado en que la tarea especifica una meta detallada e inequívoca y cómo lograrla.
- 3) Poder de posición: la capacidad directa de un líder para influir en los miembros del grupo.

La situación es más favorable para un líder cuando la relación entre el líder y los miembros del grupo es buena, cuando la tarea está muy estructurada y cuando el poder de la posición del líder es fuerte (celda 1 en la figura siguiente. Figura 2). La situación menos favorable ocurre bajo relaciones deficientes entre líder y miembro, una tarea no estructurada y un poder de posición débil (celda 8).

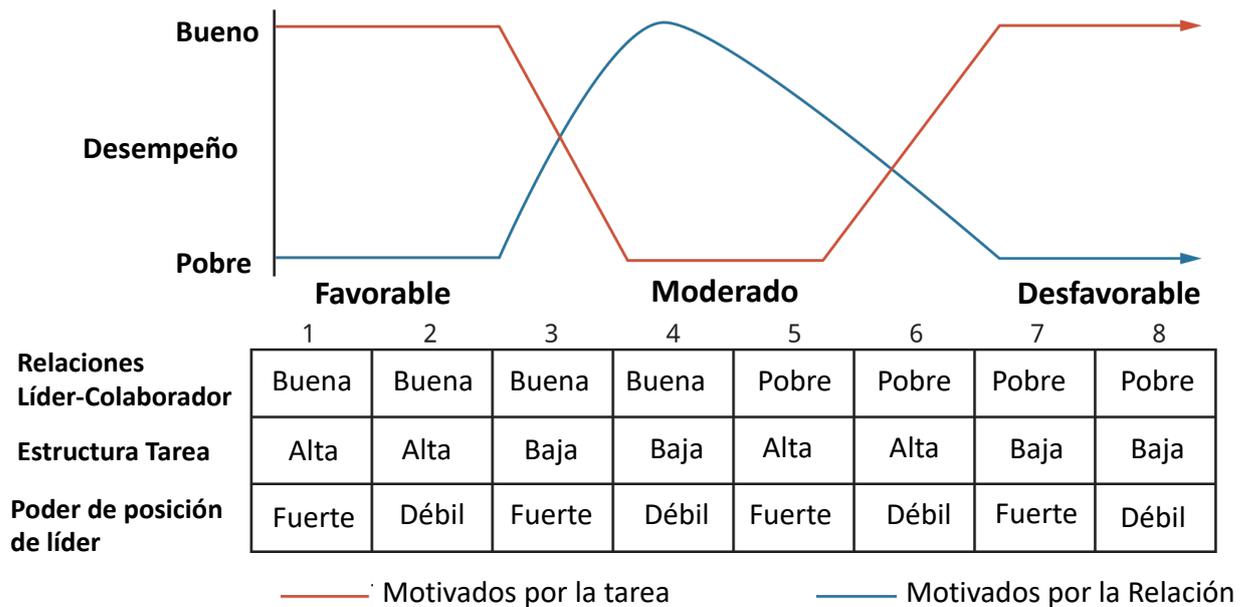


Figura 2. Modelo de contingencia de Fiedler de coincidencias líder-situación. Fuente: Adaptado de Fiedler y Chemers (1974).

2.4.1.3. Correspondencia situación - líder

Algunas combinaciones de líderes y situaciones funcionan bien, otras no lo tanto. En busca de las mejores combinaciones, Fiedler (1965) examinó una gran cantidad de situaciones de liderazgo. Argumentó que la mayoría de los líderes tienen un estilo relativamente inmutable o dominante, por lo que las organizaciones deben diseñar situaciones laborales que se adapten al líder. Si bien el modelo no se ha probado completamente y las pruebas a menudo han producido hallazgos mixtos o contradictorios.

Véanse, por ejemplo, los resultados a favor de Chemers y Skrzypek (1972) y los resultados contradictorios de Vecchio (1977).

La investigación de Fiedler (1976) indica que los líderes orientados a las relaciones (alto LPC) son mucho más efectivos en condiciones de favorabilidad intermedia que en situaciones altamente favorables o altamente desfavorables. Fiedler atribuye el éxito de los líderes orientados a las relaciones en situaciones con favorabilidad intermedia a la actitud permisiva y no directiva del líder; una actitud más directiva podría generar ansiedad en los seguidores, conflicto en el grupo y falta de cooperación.

Para situaciones altamente favorables y desfavorables, los líderes orientados a tareas son muy efectivos, aquellos con un LPC bajo. En la medida que el trabajo se hace, un líder orientado a tareas permite que el grupo realice actividades altamente estructuradas sin imponer un comportamiento muy dirigido a tarea. Es decir, el trabajo se hace sin necesidad de la dirección del líder. En condiciones desfavorables, los comportamientos orientados a la tarea, como establecer metas, detallar los métodos de trabajo y guiar y controlar los comportamientos laborales, llevan al grupo hacia el cumplimiento de la tarea.

Como podría esperarse, los líderes con puntajes de LPC de rango medio pueden ser más efectivos en una gama más amplia de situaciones que los líderes de LPC alto o bajo. (Dunham, 1984; Kennedy, 1982).

En condiciones de baja favorabilidad, por ejemplo, un líder de LPC medio puede estar orientado a tareas para lograr el desempeño, pero mostrar consideración y permitir que los miembros de la organización procedan por su cuenta en condiciones de alta favorabilidad situacional.

2.4.1.4. Controversia sobre la teoría

Aunque la teoría de Fiedler a menudo identifica coincidencias apropiadas entre la situación del líder y ha recibido un amplio apoyo, no deja de tener críticas. Algunos señalan que caracteriza a los líderes a través de la referencia a sus actitudes o rasgos de personalidad (LPC) mientras que explica la efectividad del líder a través de sus comportamientos: aquellos con un rasgo particular se comportarán de una manera particular. La teoría no logra establecer la conexión entre la actitud del compañero de trabajo menos preferido y los comportamientos posteriores. Además, algunas pruebas del modelo han producido hallazgos mixtos o contradictorios (Chemens & Skrzypek, 1972; Vecchio, 1977). En definitiva, ¿cuál es el verdadero significado del puntaje LPC? Exactamente ¿qué percibe una persona que observa al compañero de trabajo más despreciado en términos positivos o negativos? House y Aditya (1997) señalaron recientemente que, a pesar de las críticas, ha habido un apoyo sustancial para la teoría de Fiedler.

2.4.2. Modelo de Tannenbaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt (1958) tratan de salir de la dicotomía planteada por el liderazgo Autocrático / Democrático.

Para ello proponen un continuo de comportamiento del líder especificando siete rangos que representan diferentes estilos de liderazgo, aplicado al proceso de toma de decisiones, como se muestra en la figura siguiente (Figura 3):

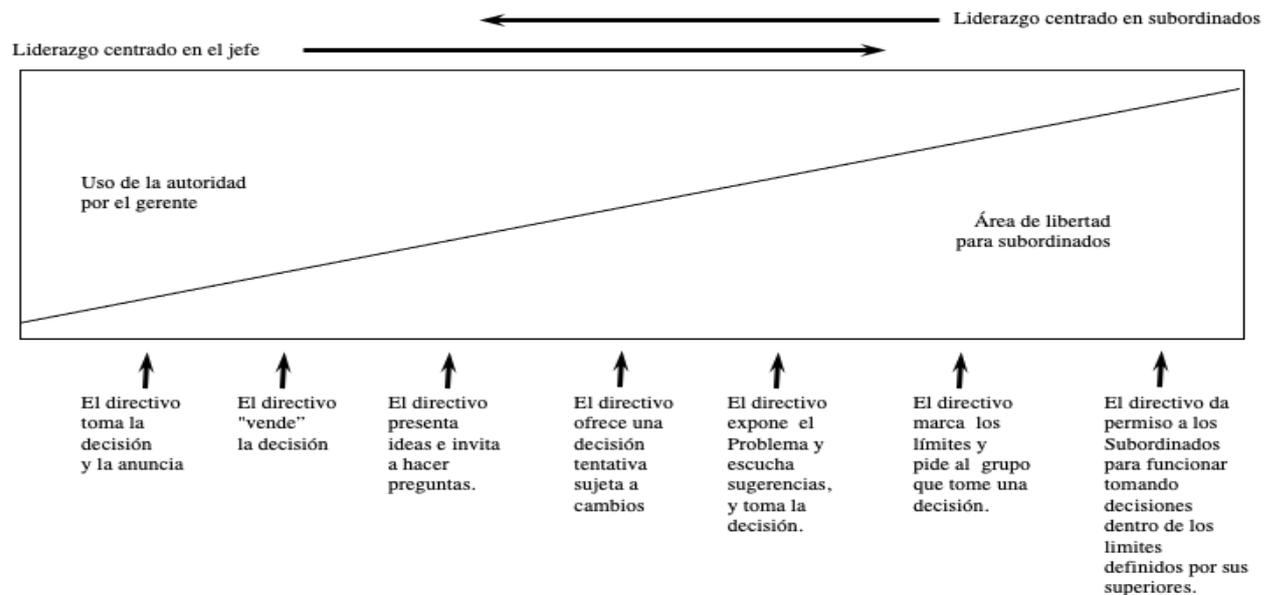


Figura 3. Imagen, adaptación y traducción basada en original de Tannenbaum and Schmidt, 1958.

Años después, en 1973, los mismos autores plantean en una revisión de este artículo en el que ratifica su objetivo de ofrecer un marco de opciones que ayuden a los directivos a comprender su propia conducta y a manejarse en el dilema entre el liderazgo autocrático o el participativo extremo:

Afirman:

“Los directivos modernos a menudo se encuentran en un estado mental incómodo.

A menudo no están muy seguros de cómo comportarse, hay momentos en que se debaten entre ejercer un liderazgo “fuerte” y un liderazgo “permisivo”. A veces, el nuevo conocimiento los empuja en una dirección ("Realmente debería hacer que el grupo me ayude a tomar esta decisión"), pero al mismo tiempo su experiencia los empuja en otra dirección ("Realmente entiendo el problema mejor

que el grupo y, por lo tanto, debe tomar la decisión”). No están seguros de cuándo una decisión grupal es realmente apropiada o cuándo la celebración de una reunión de personal sirve simplemente como un dispositivo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisiones.

El propósito de nuestro artículo es sugerir un marco que los gerentes pueden encontrar útil para lidiar con este dilema” (Tannenbaum y Schmidt, 1973. p.163).

En esta nueva revisión redibuja su primera propuesta gráfica de la gradación del comportamiento del líder y sus seguidores para mostrar que todos estos comportamientos se pueden ver afectados a su vez por fuerzas externas a ellos. Tanto del propio entorno organizacional como del entorno social más amplio en el que se incluye (Figura 4).

“Ahora reconoceríamos la posibilidad de que el gerente y/o sus subordinados tomen la iniciativa de cambiar esos límites a través de la interacción con fuerzas externas relevantes, tanto dentro de su propia organización como en la sociedad en general.” (Tannenbaum y Schmidt, 1973, p. 167)

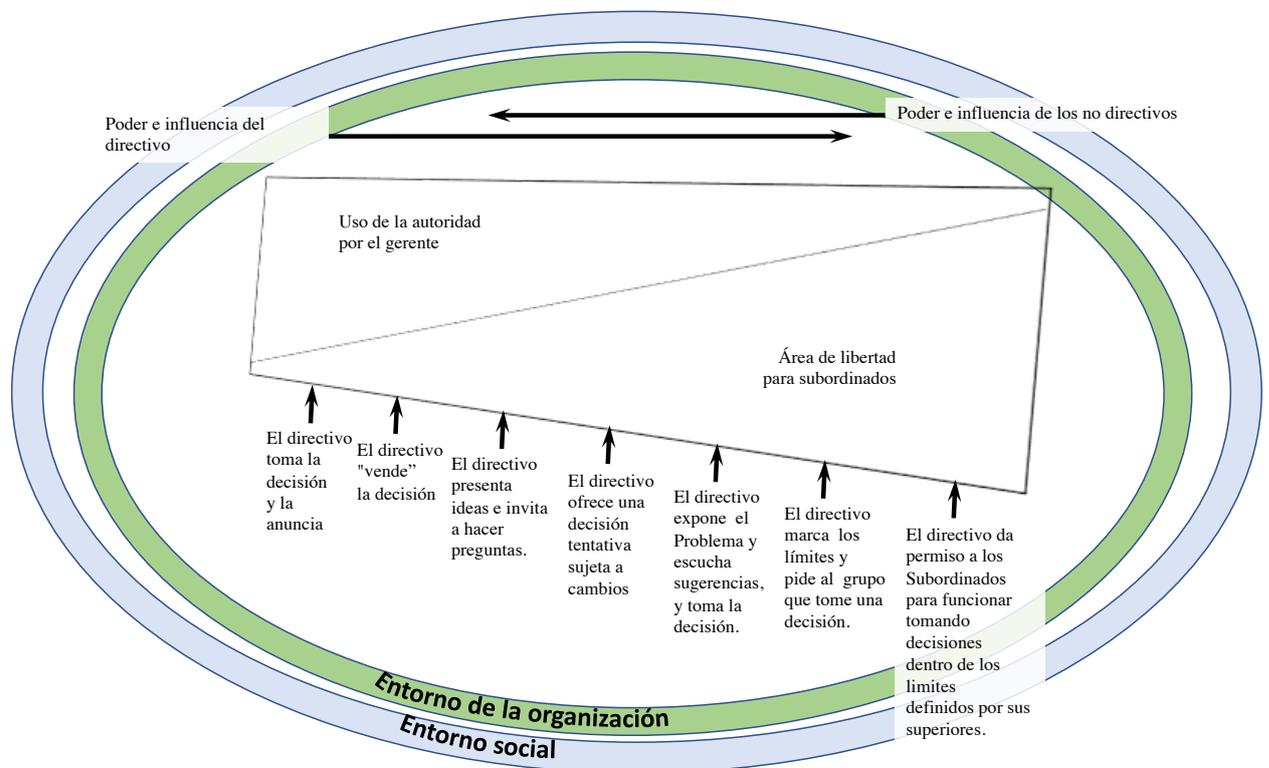


Figura 4. Imagen adaptación y traducción personal basada en original de Tannenbaum and Schmidt, (1973)

2.4.2.1. Liderazgo continuo de Tannenbaum-Schmidt

En el continuo de liderazgo de Tannenbaum-Schmidt se nombran estos siete puntos con verbos para describir los diferentes rangos de estilos de liderazgo:

- **Dice:** El equipo recibe instrucciones directas y la interacción entre el líder y los miembros del equipo es muy limitada. Un líder suele usar este estilo cuando le falte la confianza en la experiencia de trabajar con un equipo. A medida que pasa tiempo trabajando con el equipo el líder se incrementará dicha confianza y el líder avanzará al siguiente paso.
- **Vende:** Este el liderazgo que sigue siendo directo, aunque intercambia opiniones con el equipo. Al final, es el líder quien tomará las decisiones, pero al menos el equipo tiene la que se escuchen sus ideas desde su perspectiva.
- **Sugiere:** En este estilo el líder quiere asegurarse de que el equipo sienta que tiene aportes reales y valiosos en el proceso. La cantidad de información que realmente se tenga en cuenta dependerá del nivel de experiencia del equipo y de la confianza que el líder tenga en ellos en este momento.
- **Consulta:** En este estilo hay más colaboración entre el líder y el equipo. Un líder solo se sentirá cómodo para pasar a esta posición cuando esté seguro de que los miembros del equipo tienen la experiencia suficiente para confiar en su pensamiento y toma de decisiones. Este estilo va más allá de la interacción 'superficial' con el equipo y en realidad les da poder sobre cómo se va a manejar el proceso. Este nivel requiere un equipo con suficiente experiencia y habilidad, y, por otra parte, es una excelente manera de involucrar a los miembros del equipo en el proceso.
- **Integra:** El líder comienza a convertirse más en un miembro del equipo que en un dictador que les dice a todos qué hacer. Si bien el líder retiene el poder en la situación y será el responsable de tomar decisiones al final, el equipo se utiliza genuinamente para ayudar a tomar decisiones.
- **Delega:** El líder tiene un alto grado de confianza en su equipo y delega. El líder se aleja del equipo y confía en ellos para hacer el trabajo. Se establecerán parámetros para asegurarse de que el equipo se mantenga encaminado y trabaje hacia la meta correcta, pero el líder no está necesariamente involucrado en el proceso de toma de decisiones del día a día.

- **Abdica:** La abdicación representa un punto en el que el líder esencialmente renuncia a cualquier participación y confía en que el equipo hará el trabajo de principio a fin. El líder lo es en la medida que asume la responsabilidad del trabajo que realiza el equipo. En este caso, la confianza y la experiencia serán esenciales para el éxito en este extremo del proceso de liderazgo.

Miner (2015) revisa las propuestas situacionales de Tannenbaum and Schmidt, para recordar como el tipo particular de comportamiento de liderazgo que un directivo elige emplear en una situación dada, depende de una variedad de factores en el propio directivo, los subordinados y la situación en sí:

1. Factores del gerente

- a) el sistema de valor del administrador. incluido el valor asignado a la toma de decisiones
- b) la confianza del gerente y la confianza en los subordinados
- c) e) la inclinación básica del gerente hacia la dirección o el liderazgo de equipos
- d) la seguridad del directivo ante la incertidumbre que produce la delegación

2. Factores subordinados

- a) nivel de necesidades de independencia entre los subordinados
- b) disponibilidad para asumir la responsabilidad de los subordinados
- c) grado de tolerancia a la ambigüedad que poseen los subordinados
- d) grado en que los subordinados están interesados en el problema y creen que es importante
- e) comprensión e identificación de los subordinados con las metas de la organización
- f) el conocimiento y la experiencia que los subordinados aportan al problema
- g) grado en que los subordinados esperan participar en la toma de decisiones

3. Factores de situación

- a) tipo de organización (incluyendo, en particular, sus valores frente a la participación) y
- b) tamaño y dispersión geográfica de las unidades
- c) eficacia del grupo de trabajo como un equipo que funciona sin problemas

- d) naturaleza del problema en relación con las capacidades del gerente y el grupo
- e) grado en que existe presión de tiempo, lo que limita la participación de los subordinados

Los gerentes de éxito se definen como aquellos que ajustan con precisión y flexibilidad su comportamiento a estas diversas limitaciones situacionales a la hora de la elección de un patrón de liderazgo.

2.4.3. Teoría del camino-meta.

Evans (1970) y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores hacia la consecución de metas. Es decir, de transmitirles que mediante la realización del esfuerzo necesario se pueden lograr resultados valiosos.

Robert J. House y Martin Evans, mientras eran profesores de la Universidad de Toronto, desarrollaron una útil teoría del liderazgo. Como en el caso de Fiedler, afirman que el tipo de liderazgo necesario para mejorar la eficacia organizacional depende de la situación en la que se encuentre el líder. Sin embargo, a diferencia de Fiedler, House y Evans se centran en el comportamiento observable del líder. Por lo tanto, los gerentes pueden hacer coincidir la situación con el líder o modificar el comportamiento del líder para adaptarse a la situación.

El modelo de liderazgo propuesto por House y Evans se llama la teoría del liderazgo camino-meta porque, como se ha dicho, sugiere que un líder eficaz proporciona a los miembros de la organización un camino hacia una meta valiosa. Según House (1971), la función motivacional del líder consiste en aumentar las recompensas personales a los miembros de la organización por el logro de las metas laborales y hacer que el camino hacia estas recompensas sea más fácil de recorrer al aclararlo, reducir los obstáculos y las trampas, y aumentar las oportunidades de satisfacción personal.

Por lo tanto, los líderes efectivos brindan recompensas que son valoradas por los miembros de la organización. Estas recompensas pueden ser pagos, reconocimientos, promociones o cualquier otro elemento que brinde a los miembros un incentivo para trabajar duro para lograr sus metas. Los líderes eficaces también dan instrucciones claras para que se reduzcan las ambigüedades sobre el trabajo y los seguidores comprendan cómo hacer su trabajo de manera eficaz. Ofrecen coaching, orientación y formación para

que los seguidores puedan realizar la tarea que se espera de ellos. También eliminan las barreras para el cumplimiento de tareas, corrigen la escasez de materiales, maquinaria inoperante o política que interfieren.

2.4.3.1. Emparejamiento apropiado de estilo de liderazgo y situación

Según la teoría del camino-meta, el desafío al que se enfrentan los líderes es básicamente doble. Primero, deben analizar situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiado. Por ejemplo, los empleados con experiencia en un entorno estructurado no necesitan que un líder dedique mucho tiempo a decirles cómo hacer su trabajo; ya lo saben. Sin embargo, el líder de un grupo en un entorno complejo, desestructurado o cambiante puede necesitar pasar mucho tiempo para indicar y facilitar a los trabajadores sin experiencia cómo realizar su tarea y lograr las metas.

En segundo lugar, los líderes deben ser lo suficientemente flexibles para utilizar diferentes estilos de liderazgo según corresponda. Para ser efectivos, los líderes deben participar en una amplia variedad de comportamientos. Sin un extenso repertorio de comportamientos a su disposición, la efectividad de un líder es limitada (Hooijberg, 1996).

Por ejemplo, no todos los miembros del equipo tienen la misma necesidad de autonomía. El estilo de liderazgo que motiva a los miembros de la organización con fuerte necesidad de autonomía (liderazgo participativo) es diferente del que motiva y satisface a los miembros con necesidades de autonomía más débiles (liderazgo directivo). El grado en que el comportamiento de liderazgo se corresponda con los factores situacionales determinará la motivación, la satisfacción y el desempeño de los miembros (Figura 5).

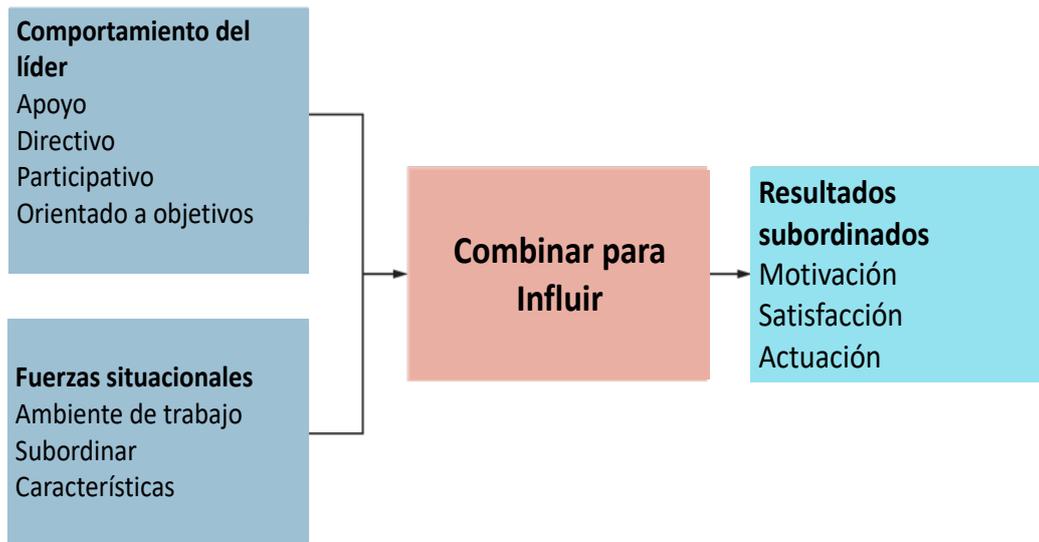


Figura 5. El modelo de liderazgo camino-meta (Traducción propia del original en inglés. Attribution: Copyright Rice University, OpenStax, under CC-BY 4.0 license)

2.4.3.2. Dimensiones de comportamiento

De acuerdo con la teoría del camino-meta, hay cuatro dimensiones importantes del comportamiento del líder, cada una de las cuales se adapta a un conjunto particular de demandas situacionales (House y Dessler, 1974 ; House y Mitchell, 1974, 1989).

Liderazgo de apoyo: en ocasiones, los líderes eficaces demuestran preocupación por el bienestar y las necesidades personales de los miembros de la organización. Los líderes que brindan apoyo son amigables, accesibles y considerados con las personas en el lugar de trabajo. El liderazgo de apoyo es especialmente eficaz cuando un miembro de la organización está realizando una tarea aburrida, estresante, frustrante, tediosa o desagradable. Si una tarea es difícil y un miembro del grupo tiene baja autoestima, el liderazgo de apoyo puede reducir parte de la ansiedad de la persona, aumentar su confianza y también aumentar la satisfacción y la determinación.

Liderazgo directivo: en ocasiones, los líderes efectivos establecen metas y expectativas de desempeño, hacen saber a los miembros de la organización lo que se espera, brindan orientación, establecen reglas y procedimientos para guiar el trabajo y programan y coordinan las actividades de los miembros. Se requiere liderazgo directivo cuando la ambigüedad de roles es alta. Eliminar la incertidumbre y brindar la orientación necesaria puede aumentar el esfuerzo, la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los miembros.

Liderazgo participativo: en ocasiones, los líderes eficaces consultan con los miembros del grupo sobre las actividades relacionadas con el trabajo y consideran sus opiniones y sugerencias al tomar decisiones. El liderazgo participativo es eficaz cuando las tareas no están estructuradas. El liderazgo participativo se utiliza con gran eficacia cuando los líderes necesitan ayuda para identificar los procedimientos de trabajo y cuando los seguidores tienen la experiencia para brindar esta ayuda.

Liderazgo orientado al logro: en ocasiones, los líderes eficaces establecen metas desafiantes, buscan mejorar el desempeño, enfatizan la excelencia y demuestran confianza en la capacidad de los miembros de la organización para alcanzar altos estándares. Los líderes orientados al logro, por lo tanto, capitalizan las necesidades de logro de los miembros y utilizan la teoría del establecimiento de metas con gran ventaja.

2.4.4. Perspectiva sustituto y neutralizador del liderazgo

Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

¿Qué significa el concepto "sustituto del liderazgo"?

Diversos investigadores (Howell y Dorfman, 1981; Kerr 1977; Kerr y Jermier, 1978; Pierce, Dunham, y Cummings, 1984; Podsakoff, Todor y Skov, 1982) han detectado varios factores que pueden sustituir o neutralizar los efectos del comportamiento del líder (Tabla 1).

Los sustitutos del comportamiento de liderazgo pueden aclarar las expectativas de roles, motivar a los miembros de la organización o satisfacer a los miembros. Haciendo, por tanto, innecesario que el líder lo tenga que hacer. En algunos casos, estos sustitutos complementan el comportamiento de un líder. A veces son las características de un miembro del grupo las que hacen que el liderazgo sea menos necesario, como cuando un trabajador altamente calificado trabaja o produce a la altura de los más altos estándares sin necesidad de indicaciones externas. A veces, las características de la tarea toman el

relevante, como cuando el trabajo en sí —resolver un problema interesante o trabajar en un trabajo familiar— es intrínsecamente satisfactorio. A veces, las características de la organización hacen que el liderazgo sea menos necesario, como cuando las reglas de trabajo son tan claras y específicas que los trabajadores saben exactamente lo que deben hacer sin la ayuda del líder.

Tabla 1 Sustitutos y neutralizadores del comportamiento del líder.

Fuente: Adaptado de Yukl (1981) y basado en Kerr y Jermier (1978).

Sustitutos y neutralizadores del comportamiento del líder		
De apoyo o neutralizador	Influencia del comportamiento del líder	
	Liderazgo de sustitución	Liderazgo instrumental
Fuente: Adaptado de Liderazgo en organizaciones por G. A. Yukl. A.		
A. Características subordinadas:		
1. Experiencia, capacidad, formación		Sustituto
2. Orientación "profesional"	Sustituto	Sustituto
3. Indiferencia hacia las recompensas ofrecidas por la organización	Neutralizador	Neutralizador
B. Características de la tarea:		
1. Tarea estructurada, rutinaria y sin ambigüedades		Sustituto
2. Feedback proporcionados por la tarea		Sustituto
3. Tarea intrínsecamente satisfactoria	Sustituto	
C. Características de la organización:		
1. Grupo de trabajo cohesionado	Sustituto	Sustituto
2. Poder de posición baja (el líder carece de control sobre las recompensas organizacionales)	Neutralizador	Neutralizador
3. Formalización (planes explícitos, metas, áreas de responsabilidad)		Sustituto
4. Inflexibilidad (reglas y procedimientos rígidos e inflexibles)		Neutralizador
5. Líder ubicado aparte de los subordinados con solo comunicación limitada posible	Neutralizador	Neutralizador

Los neutralizadores del liderazgo, por otro lado, son factores que no ayudan, e impiden que los líderes actúen como deseen. Una línea de montaje controlada por computadora, por ejemplo, evita que un líder utilice el comportamiento de la estructura inicial para marcar el ritmo de la línea. Un contrato sindical que especifica que a los trabajadores se les paga de acuerdo con la antigüedad evita que un líder otorgue un pago basado en el mérito. A veces, por supuesto, los neutralizadores pueden ser beneficiosos. Los convenios sindicales, por ejemplo, aclaran los procedimientos disciplinarios e identifican las responsabilidades tanto de la dirección como de los trabajadores.

Los líderes deben ser conscientes de la presencia de neutralizadores y sus efectos para que puedan eliminar los neutralizadores problemáticos o aprovechar cualquier beneficio

potencial que los acompañe (como la claridad de responsabilidades que brinda un convenio sindical). Si la eficacia de un líder está siendo neutralizada por un sistema de comunicación deficiente, por ejemplo, el líder podría intentar eliminar al neutralizador desarrollando, o convenciendo a la organización para que desarrolle, un sistema más eficaz.

Los seguidores difieren considerablemente en su foco de atención mientras trabajan, lo que afecta la efectividad del acto de liderazgo. El foco de atención es la orientación cognitiva de un empleado en el trabajo. Refleja qué y con qué intensidad piensa un individuo sobre varios objetos, eventos o fenómenos mientras está físicamente presente en el trabajo. El enfoque de atención refleja una diferencia individual en el sentido de que no todos los individuos tienen la misma orientación cognitiva mientras están en el trabajo. Algunos piensan mucho en su trabajo, sus compañeros de trabajo, su líder o factores fuera del trabajo, mientras que otros sueñan despiertos (Gardner et al. 1989). El foco de atención de un empleado tiene cualidades tanto de "rasgo" como de "estado". Por ejemplo, hay una cantidad significativa de variación minuto a minuto en el enfoque de atención de un empleado (el componente "estado"), y existe una coherencia razonable en las categorías de eventos en los que los empleados piensan mientras están en el trabajo (el componente de "rasgo").

Las investigaciones sugieren que cuanto más se centran los seguidores en factores fuera del trabajo, menos reaccionarán a los comportamientos del líder. Por lo tanto, un fuerte enfoque en la vida de uno "fuera del trabajo" (por ejemplo, el tiempo con familiares y amigos) tiende a neutralizar los efectos motivacionales, de actitud o de comportamiento asociados con cualquier comportamiento de un líder en particular. Sin embargo, también se ha observado que un fuerte enfoque en el líder, ya sea positivo o negativo, mejora el impacto que los comportamientos del líder tienen en los seguidores (Gardner et al. 1987).

2.4.5. Teoría de la decisión normativa.

Vroom y Yetton (1973) ofrecieron un modelo de efectividad en la toma de decisiones que integraba la estrategia de decisión de los líderes con factores situacionales. Propusieron que los líderes tenían a su disposición una variedad de estrategias de toma de decisiones que variaban en el grado de participación de los seguidores en el proceso. Esta graduación iba desde estilos autocráticos, en los el líder toma la decisión con un aporte mínimo de

los seguidores; pasando por estilos consultivos, el líder toma la decisión después de escuchar la opinión y consejos de los seguidores; y llegando a estilos grupales o participativos, líder y grupo toman decisiones juntos, con el mismo peso.

Básicamente el modelo de Vroom-Yetton asume que el estilo de toma de decisiones del líder en interacción con características situacionales determina la efectividad del líder

Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. Bajo la condición de grupo, se especifican los siguientes comportamientos del líder:

- El gerente resuelve el problema o toma la decisión él mismo, utilizando la información disponible en el momento (A1).
- El gerente obtiene la información necesaria de los subordinados. Luego decide él mismo la solución del problema (A2).
- El gerente comparte el problema con los subordinados relevantes individualmente, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo, y luego toma la decisión él mismo (C1).
- El gerente comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias colectivas, y luego toma la decisión él mismo (C2).
- El gerente comparte el problema con los subordinados como grupo. Desempeña un papel muy similar al de un presidente que busca llegar a un consenso sobre una solución y estar dispuesto a aceptar cualquier solución que cuente con el apoyo del grupo (G2).

Reglas de decisión

Se han desarrollado una serie de reglas de decisión para guiar el uso de estos comportamientos de liderazgo (Vroom y Jago, 1978). Las tres primeras reglas están destinadas a proteger la calidad de las decisiones y las cuatro últimas. su aceptación.

Reglas para proteger la calidad de la decisión

1. La regla de información del líder

Si la calidad de la decisión es importante y el líder no posee suficiente información o experiencia para resolver el problema por sí mismo, AI se elimina del conjunto de opciones factibles.

2. La regla de congruencia de objetivos

Si la calidad de la decisión es importante y no es probable que los subordinados persigan las metas de la organización en sus esfuerzos por resolver este problema, entonces GII se elimina del conjunto de opciones factibles.

3. La regla del problema no estructurado

En las decisiones en las que la calidad de la decisión es importante, si el líder carece de la información o la pericia necesarias para resolver el problema por sí mismo, y si el problema no está estructurado, el método para resolverlo debe prever la interacción entre los subordinados que probablemente posean información relevante.

En consecuencia, AI, AII y CI se eliminan del conjunto de opciones factibles.

Reglas para proteger la aceptación de la decisión

4. La regla de aceptación

Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados es crítica para la implementación efectiva y si no es seguro que se aceptará una decisión autocrática, AI y AII se eliminan del conjunto factible.

5. La regla del conflicto

Si la aceptación de la decisión es crítica, no es seguro que se acepte una decisión autocrática y es probable que haya desacuerdo entre los subordinados en los métodos para alcanzar la meta organizacional, los métodos utilizados para resolver el problema deben permitir que aquellos en desacuerdo resuelvan sus diferencias con pleno conocimiento del problema. En consecuencia, bajo estas condiciones, AI, AII y CI, que no permiten interacción entre subordinados y por lo tanto no brindan oportunidad para que aquellos en conflicto resuelvan sus diferencias, se eliminan del conjunto factible. Su uso corre el riesgo de dejar a algunos de los subordinados con menos del necesario compromiso con la decisión final.

6. La regla de la equidad

Si la calidad de la decisión no es importante pero la aceptación de la decisión es crítica y no es seguro que resulte de una decisión autocrática, es importante que el proceso de decisión utilizado genere la aceptación necesaria. El proceso de decisión utilizado debe permitir que los subordinados interactúen entre sí y negocien el método justo para resolver cualquier diferencia con total responsabilidad sobre ellos para determinar qué es justo y equitativo. En consecuencia, bajo estas circunstancias, AI, A II, C I y C II se eliminan del conjunto factible.

7. La regla de prioridad de aceptación

Si la aceptación es crítica, no es seguro que resulte de una decisión autocrática, y si los subordinados están motivados para perseguir las metas organizacionales representadas en el problema, entonces los métodos que brindan una asociación igualitaria en el proceso de toma de decisiones pueden proporcionar una mayor aceptación sin arriesgar la calidad de la decisión. En consecuencia, AI, A II, C I y C II se eliminan del conjunto factible.

Los parámetros situacionales incluidos en el modelo se representaron como una serie de preguntas dispuestas para producir un árbol de decisión (Figura 6.).

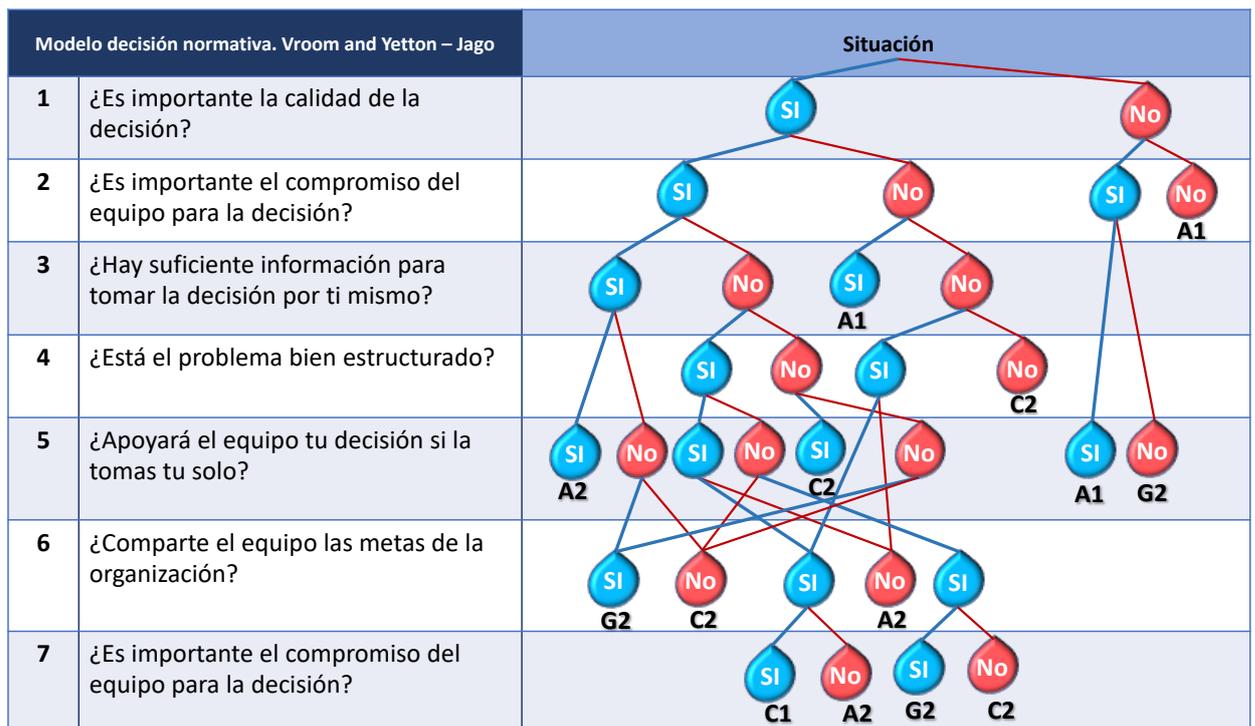


Figura 6. Adaptada de Mindt Tools Content Team (2018) y este adaptado de Vroom y Yetton (1973).

Los que pueden buscar la estrategia de decisión más efectiva analizando los factores situacionales que incluyen la claridad y la estructura de la tarea y la información circundante, el grado de apoyo al líder y a la organización entre los seguidores, el grado de conflicto entre los subordinados y el tiempo. urgencia para tomar una decisión. El modelo especifica que cuando la tarea es clara y los seguidores lo apoyan, el líder debe usar los estilos autocráticos más eficientes en el tiempo. Si la tarea o la información no está clara, el uso de estrategias consultivas aumenta el rendimiento de la información y la probabilidad de una decisión de mayor calidad. Cuando el líder carece del apoyo de los seguidores, la estrategia participativa ayuda a asegurar el compromiso de los seguidores con la decisión y su implementación. La investigación empírica sobre el modelo de decisión normativa no es extensa pero generalmente apoya sus premisas básicas (Field y House, 1990).

El modelo de contingencia y la teoría de la decisión normativa tienen muchas características en común. Ambos se enfocan en el líder como actor central en los esfuerzos del grupo para interactuar con el entorno de la tarea. Ambas teorías consideran que la tarea del líder es obtener el apoyo del grupo para resolver problemas e implementar soluciones de manera efectiva. Además, ambos plantean la hipótesis de que los enfoques

más directivos serán más efectivos cuando una tarea clara y un grupo que le apoya le den al líder la certeza de hacerse cargo. Por otro lado, las estrategias más participativas funcionarán mejor cuando un entorno menos claro y ordenado se oponga a la acción enérgica y a la dirección autocrática. Las dos teorías se diferencian en la situación de muy bajo control, con el modelo de contingencia más centrado en el desempeño inmediato del grupo a través de la acción directa del líder, mientras que la teoría de la decisión normativa sugiere estrategias más participativas para construir un entorno de mayor apoyo a largo plazo (Chemers, 2000).

2.4.5. Teoría de los recursos cognitivos.

Fiedler y García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

La teoría de los recursos cognitivos propone que:

1) La habilidad cognitiva de un líder solamente contribuye al desarrollo del equipo cuando el líder lleva a cabo acercamientos y enfoques directivos. Si los líderes son buenos en planificar y tomar decisiones, en velar que sus planes sean implementados, estos líderes informarán a la gente sobre qué hacer, en lugar de esperar a que el grupo esté de acuerdo con ellos.

Cuando un líder no es mejor que los miembros de su equipo, entonces un acercamiento no-directivo es más aconsejable, por ejemplo, cuando los miembros del equipo facilitan abrir una discusión donde las ideas del equipo pueden ser debatidas y se opta por la mejor opción planteada para que pueda ser aplicada.

2) El estrés afecta las relaciones entre inteligencia y la calidad de las decisiones.

Cuando hay bajo estrés, entonces la inteligencia es totalmente funcional y lleva a cabo una óptima contribución. No obstante, en situaciones de alto estrés, la inteligencia no solamente no solamente no marca la diferencia en cuanto a calidad de juicio, sino que tiene un efecto negativo.

Una razón des esto puede ser que la inteligencia busca soluciones racionales, que pueden no estar disponibles, y esto puede ser una de las causas del estrés. En estos casos, el líder inexperto en decisiones rápidas e instintivas se ve afectado por esta situación en la que no está habituado a actuar. Otra posibilidad es que el líder se aíse en si mismo para pensar detenidamente, dejando al grupo a su suerte.

3) La experiencia se relaciona con la calidad en las decisiones bajo altos niveles de estrés.

Cuando existe un alto estrés situacional y la inteligencia es desigual, tener experiencia de actuaciones en situaciones similares, hacen posible que el líder reaccione en forma apropiada sin necesidad de reflexionar demasiado. La experiencia en la toma de decisiones bajo presión y estrés contribuirá a una mejor decisión. Más que tratar de detenerse y aislarse para reflexionar y buscar con calma una salida más racional.

4) Para simples tareas, la inteligencia del líder y su experiencia es irrelevante.

Cuando los subordinados realizan tareas que no necesitan orientación o soporte, entonces no importa cuán bueno sea el líder tomando decisiones, porque las mismas decisiones son fáciles de tomar, ergo, los empleados no necesitan ningún aporte adicional por parte del líder (Fiedler y Garcia, 1987).

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

2.5. El enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James McGregor, Burns (1978).

En su libro “Liderazgo”, Burns sienta las bases para la evolución del concepto de liderazgo transformacional. Según Burns (1978), el liderazgo debe estar alineado con un propósito colectivo y los líderes efectivos deben ser juzgados por su capacidad para generar cambios sociales. Sugiere que el papel del líder y el seguidor estén unidos conceptualmente y que el proceso de liderazgo es la interacción de conflicto y poder. Es

decir, entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores; y los líderes, asimismo, resultan afectados y modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Burns define dos tipos básicos de liderazgo: transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales se relacionan con los seguidores a través de una transacción, con la intención de intercambiar algo por otra cosa diferente, por ejemplo, los líderes pueden recompensar al trabajador con un aumento en su salario como una compensación por su esfuerzo.

Los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades hacia el logro del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

Por otro lado, “El líder Transformacional busca motivos potenciales en los seguidores, para satisfacer necesidades superiores e involucrar a la totalidad de la persona del seguidor” (Burns 1978, p. 4)

Según Burns, el enfoque transformador crea un cambio significativo en la vida de las personas y las organizaciones. Rediseña percepciones y valores, y cambia expectativas y aspiraciones de los seguidores. A diferencia del enfoque transaccional, no se basa en una relación de "dar y recibir", sino en la personalidad, los rasgos y la capacidad del líder para hacer un cambio a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas desafiantes. Los líderes transformadores se idealizan en el sentido de que son un ejemplo moral del trabajo en beneficio del equipo, de la organización o de la comunidad.

El resultado de este liderazgo transformador es una relación mutua que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales. El concepto de liderazgo moral se propone como un medio para que los líderes se responsabilicen de su liderazgo y aspiren a satisfacer las necesidades de los seguidores. La posición de Burns es que los líderes no nacen ni se hacen; en cambio, los líderes evolucionan a partir de una estructura de motivación, valores y metas.

Burns (1978) argumenta que nos hemos basado en un rol defectuoso y exagerado del poder. Como tal, hemos pagado el precio de nuestra preocupación por el poder y ahora

debemos ver el poder y el liderazgo no como objetos concretos o cosas sino como relaciones:

Se basa en comprender que las influencias más poderosas consisten en relaciones profundamente humanas en las que dos o más personas se involucran entre sí. Se basa en una comprensión más realista y más sofisticada del poder y del ejercicio, a menudo mucho más importante, de persuasión, intercambio, elevación y transformación mutuos, en resumen, de liderazgo. (p. 11)

Este autor define el liderazgo como “líderes que inducen a los seguidores a actuar por ciertas metas que representan los valores y las motivaciones – los deseos y necesidades, las aspiraciones y expectativas – tanto de los líderes como de los seguidores” (p. 19). El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de ponerse en contacto con otra con el fin de intercambiar cosas valiosas. Ambas partes reconocen las relaciones de poder de la otra y juntas continúan persiguiendo sus respectivos propósitos. Las personas no están unidas por un propósito mutuamente similar.

En contraste, en el liderazgo transformacional ocurre que una o más personas se involucran entre sí y aumentan sus niveles de motivación y moralidad. La base de poder, en este caso, apoya mutuamente un propósito común. Esta última forma de liderazgo busca “elevar el nivel de conducta humana y de aspiración ética tanto del líder como del dirigido, y así tiene un efecto transformador en ambos” (p. 20). El liderazgo transformacional abarca un cambio para beneficiar tanto la relación como los recursos de los involucrados. El resultado es un cambio en el nivel de compromiso y una mayor capacidad para lograr los propósitos mutuos.

Burns teorizó que el liderazgo transformador y transaccional eran estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales generalmente no luchan por el cambio cultural en la organización, sino que se manejan dentro del ámbito de la cultura existente. Por su parte, los líderes transformacionales pueden influir e incluso cambiar la cultura organizacional.

2.5.1. Desarrollo de concepto

Bernard M. Bass (1985), amplió el trabajo de Burns (1978) para explicar los mecanismos psicológicos que subyacen en el liderazgo transformador y transaccional. Además, Bass

usó concretamente el término "transformacional" en lugar de "transformador". Se sumó a los conceptos iniciales de Burns (1978) con la pretensión de explicar cómo se podría medir el liderazgo transformacional, y cómo afecta a la motivación y el desempeño de los seguidores. Para la medición en que un líder es transformacional se basó en los términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores del líder transformacional sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y, debido a sus cualidades, además están dispuestos a trabajar más allá de lo esperado originalmente. Esto es así porque el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que trabajar en beneficio propio; proporciona a los seguidores una misión y una visión inspiradoras y conecta con una identidad. El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (lo que anteriormente denominan otros autores como carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Además, este líder alienta a los seguidores a imaginar formas nuevas y únicas de desafiar el "status quo" y alterar el entorno para apoyar el éxito. Finalmente, en contraste con Burns, Bass sugirió que el liderazgo puede mostrar simultáneamente tanto el liderazgo transformacional como el transaccional.

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

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

- Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.
- Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

- Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.
- Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último, matiza que el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire* que implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Se propone considerarlo como un estilo de liderazgo ineficaz.

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

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización de las diversas actualizaciones y adaptaciones del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ- creado por Bass y Avolio (1990) a partir del cuestionario de liderazgo propuesto por Bass (1985).

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático tienen en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más integradora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yukl & Van Fleet, 1992). Por tu parte, House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar qué rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales (Bass, 1985).

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son:

- tener convicciones sólidas,
- autoconfianza
- presentar un fuerte anhelo de poder.

Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza

2.6. Otros enfoques de estudios sobre liderazgo

Lupano Perugini y Castro Solano (2006) amplían sobre otros enfoques de liderazgo que están surgiendo, como una nueva corriente en el estudio del liderazgo del Procesamiento de la información. Por otra parte, autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que estas surgen (Lord, Foti y De Vader, 1984).

Otra perspectiva emergente es la denominada Teoría relacional del liderazgo (Graen y Uhl-Bien, 1995). Que tuvo auge en las décadas del 1980 y 1990 y se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Poniendo el acento en la calidad de las estas relaciones. Destaca que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada E- Leadership (Avolio, Kahai, y Dodge, 2000). Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas de avanzada (como por ejemplo el

sistema de comunicación vía e-mail) pueden ayudar a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

CAPITULO 3: Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas

3.1. Interés y estructura de la obra

Como ya se ha avanzado en el capítulo anterior en el punto final sobre liderazgo transformacional, Bernard M. Bass se basa en la obra de Burns de (1978) para profundizar y desarrollar el concepto de Liderazgo Transformacional. En 1985 Bass publica su obra clave *Leadership and performance beyond expectations* en la que busca ampliar, precisar y operacionalizar el concepto de liderazgo transformacional: ampliar a otros ámbitos de liderazgo más allá del liderazgo político en el que principalmente se había basado Burns: “Pero como se verá, el liderazgo transformacional no es un fenómeno raro limitado a unos pocos líderes de clase mundial. Más bien, se encuentra en diversos grados en todos los ámbitos de la vida” (Bass, 1985, prefacio); precisar, redefiniendo el concepto para permitir el desarrollo de investigación científica y; operacionalizar, para facilitar de medición de factores que influyen este enfoque de liderazgo.

Con esta obra, establece el punto de partida del estudio científico del liderazgo transformacional: “El libro es una declaración inicial de lo que podemos hacer para estudiar y determinar los antecedentes y efectos del liderazgo transformacional” (Bass, 1985, prefacio).

Si bien comienza con manifestando que se inicia desde un estado de insatisfacción, ya que considera que hay mucho en la parte no explicada de la variación en el liderazgo que puede explicarse si estamos dispuestos a profundizar más intensamente en las conceptualizaciones al respecto. En analogía con la ciencia física, espera dirigir más atención de la ciencia social experimental y la psicología organizacional a las fuerzas fuertes que a las fuerzas débiles. (Bass 1985)

Este libro lo estructura en seis partes claramente definidas:

- 1) Parte de una introducción basada en teorías anteriores de la motivación para el trabajo,
- 2) El componente emocional: donde se detalla el significado del liderazgo transformacional en términos de carisma, liderazgo inspirador,

- 3) Individualización e intelectualización: también en relación con el significado de liderazgo transformacional aborda los términos de consideración individualizada y estimulación intelectual.
- 4) Liderazgo transaccional: De la misma manera, a continuación, se examina el liderazgo transaccional en términos de refuerzo contingente.
- 5) Antecedentes del liderazgo transformacional: donde se consideran los elementos sociales, organizacionales y personales que promueven o impiden la ocurrencia del liderazgo transformacional.
- 6) Exploraciones cuantitativas: Siguen explicaciones cuantitativas y análisis exploratorios que describen medidas diseñadas para cuantificar la cantidad de liderazgo transformacional y transaccional mostrado y su composición factorial.

La idea de este trabajo es ofrecer una visión general de la obra en la que se basará el estudio posterior mostrado en la parte práctica experimental. Se ofrecerá un resumen de las seis partes del libro ya define claramente los conceptos y modelos fundamentales que serán útiles para comprender el ámbito y alcance de la investigación final que se presenta en esta tesis. Por ello mismo, se tratará más en detalle la sexta parte poniendo el acento en concreto en el capítulo 12 en el que se detalla la investigación realizada por Bass y en la cual nos basamos para el estudio que aborda este trabajo.

3.2. Parte primera: Introducción

3.2.1 Nuevos modelos de liderazgo

En un primer capítulo parte de las propuestas de Burns y las diferentes teorías de motivación para plantear la necesidad de reforzar el valor científico y experimental del liderazgo.

Bass (1985) nos muestra las limitaciones de las explicaciones de motivación y liderazgo basadas en el coste-beneficio y plantea que “la motivación del subordinado para trabajar no puede explicarse completamente por ninguna noción de un simple intercambio de pagos psíquicos y materiales deseados de un superior a cambio de servicios satisfactorios prestados por el subordinado” (p. 9). Y por ello, propone que se deben agregar visiones ampliadas de la motivación y el liderazgo.

Nos recuerda que esta necesidad de una visión ampliada del liderazgo ya venía siendo planteada por otros autores como Hambrick y Mason (1982) en el ámbito de las organizaciones empresariales quienes sugirieron que tanto las estrategias como la eficacia de las organizaciones pueden entenderse mejor como "reflejos de los valores y percepciones de actores poderosos en las organizaciones" (p.12). Estos autores, descubrieron evidencias para demostrar que cuando las empresas estaban dirigidas por altos directivos más jóvenes en lugar de mayores, era más probable que crecieran y exhibieran ventas y ganancias más volátiles. También señalaron que los recién llegados desde el exterior para encabezar la organización harán más cambios en la estructura, los procedimientos y las personas que los ejecutivos promovidos desde dentro de la organización (Hambrick y Mason, 1982).

También en el entorno militar cita al general Eugene Meyer exjefe de Estado Mayor del Ejército de EE. UU, sobre esta necesidad de ampliar el concepto de liderazgo más allá de la gestión o de un intercambio costo-beneficio:

Un fuerte liderazgo personal es tan necesario hoy como en cualquier momento de nuestra historia. Aquello por lo que los soldados están dispuestos a sacrificar sus vidas por la lealtad, el espíritu de equipo, la moral, la confianza y la confianza no se pueden infundir mediante la gestión. La atención que debemos invertir en nuestros soldados supera con creces la que es posible a través de cualquier sistema de gestión centralizado. (Meyer 1980, p. 4)

Otros autores, asimismo plantearon, como esta visión ampliada de liderazgo deberían incluir aspectos como la capacidad para concretar y simplificar problemas complejos antes de los seguidores (Mueller 1980), para transmitir visión y generar entusiasmo, inspirar ideas más allá del mero proceso (Zaleznik 1977).

Como confirmación de estas propuestas expone la realidad de que para cubrir puestos de alta dirección las respuestas de los reclutadores coincidían en que buscan candidatos que evidencien cualidades como carisma, visión o capacidad para motivar a las personas. (Kiechel, 1983).

En la segunda sección del capítulo primero, se concentra en ofrecer una explicación ampliada del concepto de líder transaccional aquí extendiendo la definición a las

relaciones entre supervisor y subordinado en general, en cualquier organización, ampliando el ámbito político propuesto por Burns. Con este objetivo en mente, propone Bass, el líder transaccional puede describirse en sus relaciones con los subordinados de la siguiente manera:

1. Reconoce qué es lo que queremos obtener de nuestro trabajo y trata de ver que obtengamos lo que queremos si nuestro desempeño lo amerita.
2. Intercambia recompensas y promesas de recompensa por nuestro esfuerzo.
3. Responde a nuestros intereses personales inmediatos si pueden satisfacerse haciendo el trabajo.

Para visualizar más claramente este concepto lo muestra en forma gráfica:

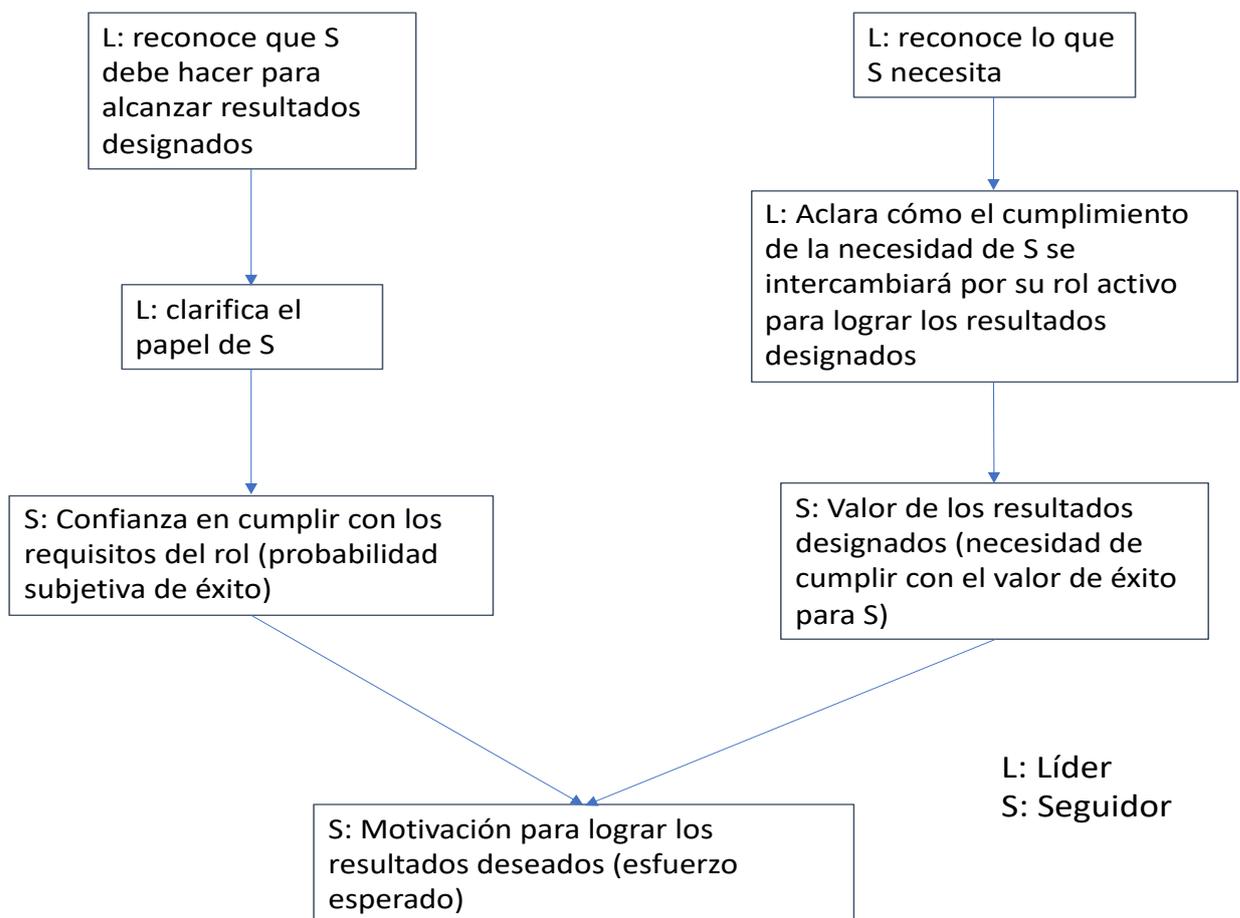


Figura 7, Liderazgo transaccional y esfuerzo de los seguidores. Adaptado y traducido de Bass (1985)

Esta figura 7 muestra la relación entre el liderazgo transaccional y lo que Vroom (1964) llamó la "fuerza sobre una persona para ejercer una determinada cantidad de esfuerzo en el desempeño de su trabajo". La fuerza es igual a la expectativa de que el esfuerzo de uno dará como resultado el logro de los resultados deseados. El esfuerzo de uno depende entonces de dos elementos:

- 1) la confianza de uno o la probabilidad subjetiva o la expectativa de que un resultado puede y será alcanzado. medio de su desempeño, y
- 2) el valor del resultado: cuánto se desea y valora, en sí mismo, o cuánto se percibe como instrumental para lograr otros resultados deseados.

Según la precisión del propio Bass, propone que el nivel de esfuerzo de los subordinados o seguidores "dependerá de su confianza en que tal esfuerzo producirá los resultados deseados" (Bass 1985, p. 12).

La figura propuesta es un intento de describir las variables más importantes que afectan el resultado dependiente del esfuerzo y desempeño esperados. El líder reconoce el papel que debe desempeñar el seguidor para lograr los resultados deseados por el líder. El líder aclara este rol. Esta aclaración proporciona al seguidor la confianza necesaria para llevarla a cabo para cumplir los objetivos. En paralelo, el líder reconoce lo que necesita el seguidor y le aclara cómo se cumplirán estas necesidades a cambio del esfuerzo y desempeño satisfactorios del seguidor. Esto hace que el resultado designado tenga suficiente valor para el seguidor como resultado de su esfuerzo por alcanzar el resultado.

3.2.2. El Liderazgo Transformacional

Esta primera parte de la obra, continua en su capítulo 2 centrada en el concepto de liderazgo transformacional

Comienza recordando la influencia de este tipo de liderazgo en relación con la jerarquía de necesidades de Maslow de modo que tiende a elevar el nivel de las necesidades de los seguidores.

Para Burns, tanto el líder transaccional como transformacional reconocen necesidades materiales y psíquicas existentes en los seguidores potenciales, pero mientras que el primero busca un intercambio económico costo-beneficio para satisfacerlas a través de

un servicio prestado, el segundo tiende a ir más allá, busca despertar y satisfacer necesidades superiores en ellos, para involucrar a la persona completa del seguidor. Los líderes transformacionales pueden intentar y tener éxito en hacer subir a aquellos seguidores de un nivel de necesidad más bajo a uno más alto de acuerdo con la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)

El líder transformacional es quien genera conciencia sobre las consideraciones superiores a través de la articulación y el modelado de roles.

Profundizando en esta cuestión, Bass plantea que, aunque tal cambio ascendente en el nivel de necesidad es evidencia suficiente de que se está produciendo una transformación, no es una condición necesaria. Ya que, las necesidades pueden expandirse al mismo nivel jerárquico o incluso desplazarse hacia abajo. Un líder puede influir en elevar a las personas a una cultura orientada hacia un nivel superior o por el contrario, hacia una cultura pragmática orientada a un nivel más inferior de materialismo puro.

En el mundo del trabajo, los procesos de transformación suelen implicar la actualización de las necesidades. Como consecuencia de esta mejora de las necesidades, los subordinados y seguidores se vuelven autodirigidos y autoreforzados de modo que tienden a asumir mayores responsabilidades.

los líderes transformacionales dejan de ser necesarios en la medida en que elevan a sus subordinados para que se conviertan en autorrealizadores, autorreguladores y autocontroladores. En la medida en que sus seguidores se autorrealizan, los logros se refuerzan a sí mismos.

Explica que esto es mucho más que el deseo de un cambio superficial en las actitudes o de pequeños incrementos en el nivel de motivación que puede lograr el liderazgo transaccional. A diferencia del líder transaccional que indica cómo se pueden satisfacer las necesidades actuales de los seguidores, el líder transformacional despierta o altera bruscamente la fuerza de las necesidades que pueden haber estado latentes (Bass 1985).

Los líderes transformacionales intentan y logran llevar a sus colegas, subordinados, seguidores, clientes o electores a una mayor conciencia sobre el asunto de las consecuencias. Este aumento de la conciencia requiere un líder con visión, confianza en

sí mismo y fuerza interior para argumentar con éxito por lo que él ve que es correcto o bueno (Bass 1985).

A través de estas reflexiones tras el análisis de diversas investigaciones el autor nos lleva hacia la presentación de un modelo de liderazgo transformacional. Partiendo del líder transformacional como alguien que nos motiva a hacer más de lo que originalmente esperábamos hacer.

Y Bass propone que esta transformación se puede lograr en cualquiera de las tres formas interrelacionadas:

1. Al *elegir el nivel de conciencia* sobre la importancia y el valor de los resultados designados y las formas de alcanzarlos.
2. Haciéndonos *trascender el propio interés* por el bien del equipo, la organización o la política en general.
3. Al *alterar nuestro nivel de necesidad en la jerarquía de Maslow* (o Alderfer) o expandir nuestro catálogo de necesidades y deseos.

Además, matiza que conceptualmente pone el énfasis en el cambio observado en los seguidores y argumentamos y que la misma dinámica del comportamiento de los líderes puede ser para beneficio o costo a corto o largo plazo de los seguidores. En esto difiere con Burns que consideraba que esta la transformación como algo que necesariamente elevaba, promoviendo lo que era bueno para la persona y la política, descartando la que podría ser algo negativo, malo o suponer un coste.

Seguidamente, propone un modelo para el liderazgo transformacional que comienza con un nivel actual de esfuerzo basado en el nivel actual de confianza y deseo de los subordinados por los resultados designados y lleva a generar un esfuerzo adicional aumentando aún más la confianza del subordinado y elevando el valor de los resultados para el subordinado. Como se ha esbozado esto se consigue expandiendo las necesidades del subordinado de modo que le enfoca hacia intereses trascendentales y/o amplía el nivel de necesidades del subordinado.

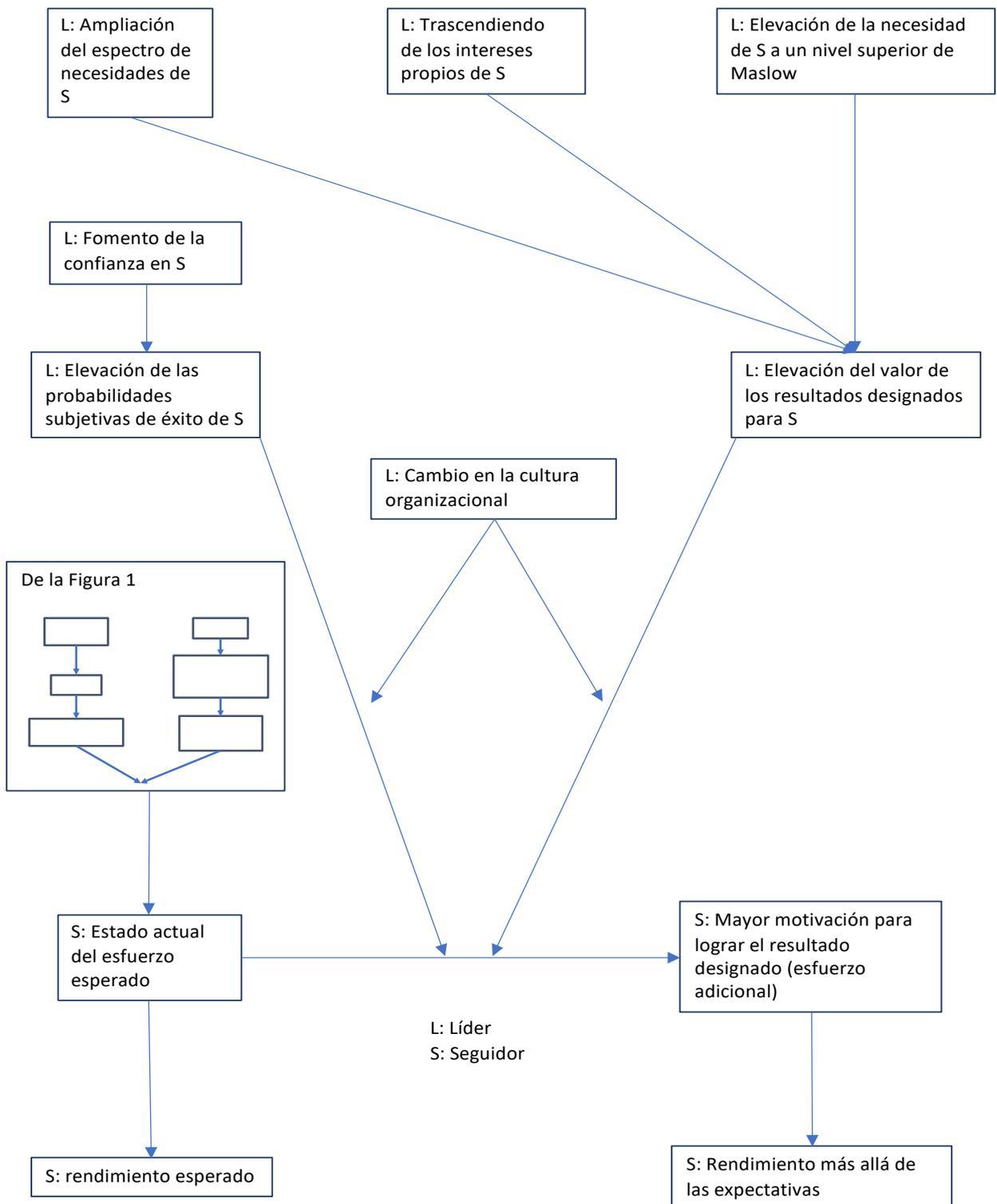


Figura 8. Liderazgo transformacional y esfuerzo extra de los seguidores. Adaptado y traducido de Bass (1985)

En el modelo transaccional expuesto en la Figura 7 se vio que el líder transaccional contribuiría la confianza y deseo de esforzarse aclarando qué desempeño se requería y cómo el resultado produciría la satisfacción de las necesidades.

En este modelo (Figura 8) refleja la posibilidad de que gran parte de lo que logra el líder transformador en el entorno laboral lo hace actuando como mecanismo de activación o liberación de la motivación que ya se encuentra en los trabajadores. Se puede entender como una energía latente que es estimulada por la acción del líder transformacional

En concreto en esta obra hacer referencia la encuesta con trabajadores estadounidenses de Yankelovich e Immerwahr (1984). Según ellos, la evidencia indica que la ética laboral sigue siendo fuerte entre los trabajadores estadounidenses. Más del 70% de la fuerza laboral respalda la ética laboral y el 52% dice que tiene una necesidad interna de hacer el mejor trabajo posible, independientemente del salario.

Según el modelo transaccional el esfuerzo del seguidor está en consonancia con el logro esperado por la relación con el líder.

Por otra parte, en el modelo transformacional este esfuerzo se ve incrementado por el proceso de transformación que muestra la figura 8, en el que el valor de los resultados para el seguidor aumenta al expandirse su espectro de necesidades, al ser influenciado para que trascienda sus propios intereses personales hacia objetivos más elevados y/o alterando sus necesidades en la jerarquía de Maslow.

El fomento de la confianza por parte del líder eleva las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor para lograr los resultados designados.

También se describe como las estimaciones de probabilidad de éxito del seguidor y su valoración de los resultados también se ven afectadas por cómo actúa el líder sobre la cultura de la organización.

En este sentido Bass expone claramente las diferencias de actuación con respecto a la cultura que presentan ambos enfoques de liderazgo.

En la siguiente tabla (Tabla 2) se describen algunos aspectos en los que ambos enfoques son diferentes en su relación con la cultura organizacional.

Diferencias planteadas entre el liderazgo transaccional y transformacional en relación con la cultura de la organización.

Tabla 2 Liderazgo y cultura de la organización. Elaboración propia a partir de Bass (1985)

	Liderazgo y cultura de la organización.	
	Transaccional	Transformacional
Límites de la cultura organizacional	Trabaja dentro de la cultura organizacional tal como existe	Cambia la cultura
De lo que se puede hablar	Acepta	Cambia
Las identidades grupales y propias tal como se definen actualmente	Acepta	Cambia
Quién gobierna y por qué medios	Acepta	Cambia
Las normas del grupo de trabajo	Acepta	Cambia
Creencias últimas sobre religión, ideología, moralidad, ética, espacio, tiempo y naturaleza humana	Acepta	Cambia
Acepta y utiliza los rituales, historias y modelos	Acepta	Cambia y crea nuevos

Nos da los ejemplos de fundadores de empresas, como William Paley de CBS o Steve Jobs de Apple Computer, y afirma que a menudo fueron líderes transformadores que dieron forma a las políticas, normas y valores de la empresa que dominan su cultura. La personalidad y el talento de los fundadores se reflejan en la organización que desarrolla.

Aunque, por otra parte, el líder transformador que establezca en un momento la cultura corporativa puede estar muy alejado en el tiempo del fundador de la empresa. Es decir, que en cierto modo actuaría como un refundador de la cultura a través de su transformación.

En general, no sorprende que a menudo identifiquemos las culturas organizacionales principalmente como el producto de un líder transformacional: Wilson de Citicorp, Revson de Revlon o Watson de IBM.

Con relación al concepto del Gran Hombre, en esta obra se especifica que la mayoría de los grandes personajes de la historia han sido líderes transformadores. Ya que no plantean su relación de liderazgo como una relación coste-beneficio, su forma de influir es a través

de sus propias personalidades y a través de las ideas que defienden, lo que no siempre ha llevado a resultados beneficiosos para sí mismos. En este sentido propone que ser transaccional es la salida fácil; ser transformador es el camino más difícil de seguir.

Sin embargo, como ya se ha apuntado, ambos tipos de liderazgo no son excluyentes. Bass propone que, si bien el liderazgo transformacional y transaccional es conceptualmente distinto, es probable que lo muestren los mismos individuos en diferentes cantidades e intensidades. Menciona por ejemplo a Henry Ford como líderes de organización complejas que fue transformador y que también mostró comportamiento típico transaccional.

Su pregunta clave es si el liderazgo transformacional es una rareza o si es común en las organizaciones complejas y si suele ser productivo o contraproducente cuando aparece.

Para responder a esto, hace referencia a los estudios de Bennis (1983) en los que concluyó que, muchos de los elementos del liderazgo transformacional son esenciales para el éxito de los directivos, particularmente cuando sus organizaciones atraviesan "tiempos de angustiosas dudas e incertidumbres". Incluidas entre las características esenciales de estos directores estaban la capacidad de crear, articular y comunicar una visión convincente que indujese a comprometerse con ella, tener claridad sobre ella y a apoyarla.

Por su parte, de cara a comprobar si el liderazgo transformacional tenía algún sentido en el contexto de las organizaciones complejas realizó una encuesta abierta con 70 altos ejecutivos industriales masculinos como estudio piloto preliminar. A estos ejecutivos se les describió el líder transformacional como alguien que aumentaba su conciencia sobre cuestiones de importancia, los trasladaba a necesidades de mayor nivel y los influenciaba para trascender sus propios intereses por el bien del grupo u organización y trabajar más duro que ellos. originalmente habían esperado que lo harían.

Se pidió a los ejecutivos que describieran a cualquier persona con la que se hubieran encontrado en sus propias carreras que encajara total o parcialmente en esta descripción. Todos los encuestados afirmaron haber conocido al menos a una de esas personas. Sobre el contexto en el que tuvieron relación con ellos, la mayoría citaba a un exsuperior inmediato o superior en la organización a la que pertenecían los encuestados en ese momento. También, algunos mencionaron familiares, consultores o consejeros.

Junto con la motivación y la conciencia aumentadas y cambiadas, las reacciones frecuentes de los seguidores hacia el líder transformador incluyeron confianza, gran simpatía, admiración, lealtad y respeto (Bass 1985).

También se concluyó de esta encuesta que el examen cuantitativo del líder transformacional debe prestar atención a los elementos socioemocionales del carisma: devoción, asombro, reverencia y fe ciega (Willner 1968).

El apego emocional profundo que caracteriza la relación del líder carismático con sus seguidores puede estar presente en el liderazgo transformacional, aunque podemos distinguir una clase de carismáticos que no son en absoluto transformadores en su influencia. Por ejemplo, las celebridades pueden ser identificadas como carismáticas por un gran segmento del público. Muchas personas se emocionarán en presencia de celebridades y se identificarán con ellas en sus fantasías, pero es posible que las celebridades no participen en absoluto en ninguna transformación de su público.

Por otro lado, con carisma, los líderes transformacionales pueden desempeñar el papel de maestros, mentores, entrenadores, reformadores o revolucionarios. Los líderes transformacionales estructuran y articulan los problemas para los seguidores, lo que les permite comprender más fácilmente los problemas para que puedan enfrentarlos de manera más efectiva. Los líderes transformacionales también pueden simplificar demasiado los problemas para que sus seguidores puedan responderlos más rápido, reforzando las posiciones de los demás o incluso evadiendo los problemas por completo.

El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí mismo no es suficiente para explicar el proceso de transformación.

Para finalizar esta parte, se reivindica la importancia de investigar más sobre el liderazgo transformacional. Dado que la realidad parecía mostrar que en general el liderazgo de los diversos managers de las organizaciones no estaba consiguiendo estimular el potencial de los empleados más allá de lo esperado por un pacto laboral coste-beneficio.

Se menciona una investigación sobre una muestra de de 845 trabajadores de Estados Unidos, en la que, si bien la mayoría de los empleados apreciaban y respetaban a sus gerentes, sentían que sus gerentes no sabían cómo motivar a los empleados para que dieran lo mejor de sí mismos. “Solo el 23 por ciento dijo que estaban trabajando tan duro

como podían en sus trabajos, aunque el 70 por ciento respaldaba la ética laboral.” (Bass 1985, p. 31)

Si el liderazgo transformacional es tan importante para las organizaciones, entonces se plantea la necesidad de aprender a desarrollar en los gerentes la sensibilidad y la competencia interpersonal necesarias para que funcionen como líderes transformacionales.

Para ello, Bass plantea como necesidad mejorar la comprensión de la motivación, el compromiso, la participación, la satisfacción, la creatividad y la productividad a corto y largo plazo de las personas en función del grado en que los gerentes son transaccionales o transformacionales.

Con esta obra en su conjunto lo que Bass se propone es precisamente, comenzar a satisfacer esta necesidad, para ello se propone determinar los componentes conductuales del liderazgo transaccional y transformacional y su relación con los resultados de desempeño de satisfacción y eficacia, es decir, con el logro del desempeño esperado y el desempeño más allá de las expectativas.

3.3. Parte segunda: El componente emocional

En esta segunda parte como se ha avanzado, contiene dos capítulos que enfatizan la importancia del componente emocional en el liderazgo transformacional. Se centra en los términos carisma y liderazgo inspiracional.

3.3.1. Carisma

El primer capítulo de esta parte, "Carisma" presenta un modelo de liderazgo carismático, compuesto por 14 proposiciones que vinculan conceptualmente este fenómeno y la psicología social y organizacional. Este capítulo también describe las condiciones que promueven líderes carismáticos en organizaciones complejas.

En las ciencias sociales y las ciencias políticas, el carisma se ha utilizado para describir a los líderes que, por el poder de su persona, tienen efectos profundos y extraordinarios en sus seguidores. Los líderes carismáticos inspiran en sus seguidores lealtad y devoción incuestionables sin tener en cuenta el propio interés de los seguidores (Bass 1985).

De cara a nuestra propia investigación, es de reseñar, como se recuerda en este capítulo, que el liderazgo carismático es más propenso a surgir en situaciones de gran angustia.

Mas adelante, afirma que una crisis aguda y crónica son un elemento necesario en una teoría sobre el carisma.

Además, cuando se atacan los valores fundamentales de una cultura (Hummel (1972).

En definitiva, el carisma surge cuando la autoridad tradicional y los medios legales, racionales y burocráticos han fallado.

Son las viejas organizaciones exitosas no son un buen lugar para la emergencia del liderazgo carismático. Sin embargo, las viejas organizaciones que ya están fallando, si que tienen las condiciones necesarias. La competencia entre los viejos y nuevos sistemas de valores donde el cambio a lo nuevo no ha sido legitimado es otro escenario inicial para los carismáticos (Bass 1985).

Según Erikson (1969), las personas se vuelven "hambrientas de carisma" en tiempos de angustia debido al declive de los viejos valores y rituales, los choques en la cultura, los miedos crecientes, las ansiedades y las crisis de identidad.

Por otro lado, es más fácil que los líderes carismáticos aparezcan en sociedades que buscan, esperan y/o fomentan su aparición. Como sucedió en la tradición judía del antiguo reino de Israel dónde los Profetas y Mesías carismáticos estaban siendo esperados y anunciados por su tradición.

Como veremos en nuestro caso de una organización con una tradición y en crisis pudo favorecer la acogida de un líder carismático.

3.3.1.1. Carisma en organizaciones

Sobre el carisma en las organizaciones complejas, Bass considera que el carisma como atributo interpersonal se distribuye ampliamente entre las organizaciones complejas. Los líderes carismáticos sirvieron como símbolos de éxito y logro para sus seguidores.

Yukl (1981) piensa que la supuesta escasez de líderes carismáticos en los negocios y la industria puede deberse a la falta de gerentes con las habilidades necesarias "the low

incidence of charismatic leadership in business organizations may be due to the scarcity of leaders possessing the necessary traits and skills.” (p. 25)

Aunque difiere de la visión de Berlew (1974) que como se ha mencionado cree que muchos managers tienen las habilidades pero no reconocen las oportunidades disponibles de ponerlas en acción. Puede ser que aquellos que eligen trabajar en los negocios y la industria estén menos dispuestos a arriesgar lo que se requiere para sobresalir tan visiblemente entre sus pares. Ser un miembro de la organización conformista puede ser más importante para el éxito que defender las propias convicciones.

Sin embargo, plantea que no siempre el carisma está vinculado con transformación. Dependerá de cómo el carisma se combine con los otros factores de transformación como consideración individualizada y estimulación intelectual. El líder transformacional carismático que se ocupa de las necesidades auténticas se basará un poco más en la persuasión racional e intelectual; Sin embargo, el falso mesías que no logra tener efectos transformadores se basará más en apelaciones puramente emocionales.

En cuanto importancia del carisma en las organizaciones, se precia que cada vez más se ha ido mostrando interés por el impacto del liderazgo y su efecto en la transformación de las organizaciones en la medida en que provoca la renovación organizacional y que involucra a subordinados y colegas en un propósito organizacional trascendental.

Menciona a Peters (1980), para quién la transformación de las organizaciones se asocia en gran medida con directores ejecutivos carismáticos.

Finalmente plantea un Modelo de Liderazgo Carismático para Organizaciones complejas basado en 14 proposiciones que vinculan conceptualmente este fenómeno y la psicología social y organizacional.

Parte del modelo propuesto por House (1977) que ofrece 7 siete proposiciones sobre los aspectos más evidentes del liderazgo carismático en organizaciones complejas que encajan con la psicología social y organizacional. Y sobre estas añade otras 7 para completar su modelo de Liderazgo carismático para organizaciones.

Resumiendo, las primeras 7 proposiciones de House serían:

- **Proposición 1.** Las características que diferencian a los líderes que tienen efectos carismáticos en los subordinados son el dominio y la confianza en sí mismos, la necesidad de influencia y una fuerte convicción en la rectitud moral de sus creencias.
- **Proposición 2.** Cuanto más favorables sean las percepciones (en cuanto a percepción del líder como atractivo, enriquecedor, exitoso o competente) del seguidor potencial hacia un líder, más el seguidor modelará:
 - (a) los valores del líder;
 - (b) las expectativas del líder de que el desempeño efectivo resultará en resultados deseados o no deseados para el seguidor;
 - (c) las respuestas emocionales del líder a los estímulos relacionados con el trabajo;
 - (d) las actitudes del líder hacia el trabajo y hacia la organización.
- **Proposición 3.** Los líderes carismáticos son más propensos a involucrarse en comportamientos diseñados para crear la impresión de competencia y éxito.
- **Proposición 4.** Los líderes que tienen efectos carismáticos son más propensos a articular metas ideológicas que los líderes que no tienen tales efectos.
- **Proposición 5.** Los líderes que simultáneamente comunican altas expectativas y confianza en sus seguidores tienen más probabilidades de tener seguidores que acepten las metas del líder y creen que pueden contribuir al logro de la meta y es más probable que tengan seguidores que se esfuercen por alcanzar estándares de desempeño específicos y desafiantes.
- **Proposición 6.** Los líderes que tienen efectos carismáticos son más propensos a involucrarse en comportamientos que despierten motivos relevantes para el cumplimiento de la misión.
- **Proposición 7.** Una condición necesaria para que un líder tenga efectos carismáticos es que el rol de los seguidores sea definible en términos ideológicos que atraigan al seguidor. (House 1977. pp. 8-25)

Bass considera que a estas proposiciones se pueden añadir varias más. Explica que aunque las siete proposiciones cubren los aspectos más observables y racionales del carisma, no

logran capturar el sabor completo de los elementos emocionales menos explicables y las condiciones antecedentes de consecuencias más amplias. Estas proposiciones en forma resumida serían:

- **Proposición 8:** El líder carismático reduce la resistencia al cambio de actitud en los seguidores y la desinhibición de las respuestas conductuales despertando respuestas emocionales hacia el líder y una sensación de emoción y aventura que puede producir juicios restringidos y reducción de inhibiciones.

Creen que tienen misiones y propósitos sobrenaturales. Los seguidores no solo tienen percepciones favorables del líder. Para ellos, los líderes son superhombres, actúan como hipnotizadores y son más grandes que la vida. Los juicios críticos de los seguidores pueden quedar suspendidos.

- **Proposición 9** El estatus fabuloso de los líderes carismáticos los convierte en objetivos útiles de las proyecciones de sus seguidores y catalizadores para la racionalización, la represión, la regresión y la disociación.
- **Proposición 10:** Las normas compartidas y las fantasías grupales entre los seguidores facilitan el surgimiento y el éxito del líder carismático.
- **Proposición 11:** El líder carismático puede hacer un uso extensivo de la argumentación exitosa para influir en otros y justificar su posición. El líder carismático puede mostrar habilidades de debate superiores, experiencia técnica y capacidad para reunir adecuadamente apelaciones persuasivas.
- **Proposición 12:** De manera análoga a la tesis y la antítesis, los mismos comportamientos y cualidades que transportan a los partidarios a extremos de amor, veneración y admiración por la personalidad carismática, envían a los oponentes a extremos de odio, animosidad y desprecio.
- **Proposición 13:** Los líderes carismáticos varían mucho en su pragmatismo, flexibilidad y oportunismo.
- **Proposición 14:** Es más probable que se vea el liderazgo carismático cuando los grupos, las organizaciones, las culturas y las sociedades se encuentran en un estado de estrés y transición. (Bass 1985)

3.3.2. Liderazgo inspiracional

En el segundo capítulo de esta parte, "Liderazgo inspirador", se analizan los llamamientos emocionales y el uso de símbolos e imágenes persuasivos por parte de los líderes.

Recuerda que el liderazgo carismático es claramente inspirador: despierta emocionalmente, anima, anima e incluso exalta a los seguidores. Pero la inspiración, como tal, puede ser autogenerada y no tiene por qué provenir del carisma. Ni siquiera tiene que ser el resultado del liderazgo en absoluto.

En este capítulo trata de centrarse en el proceso de liderazgo inspirador: el despertar y el aumento de la motivación entre los seguidores que se produce principalmente a partir del liderazgo carismático. Reconociendo, por otra parte, que los líderes no necesitan siempre ser carismáticos para inspirar. Se puede inspirar con un discurso racional, lógico, aunque frío desde el punto de vista emocional.

En este caso, se restringe el liderazgo inspirador al que emplea o agrega cualidades emocionales no intelectuales al proceso de influencia. El factor de estimulación intelectual se reservará para la influencia en los procesos enfatizando el argumento convincente, la lógica y la racionalidad sin apelar a los sentimientos, sentimientos y emociones. Mientras que la estimulación intelectual enfatiza la lógica y el análisis; el liderazgo inspirador apela a la sensación y la intuición.

En cuanto a investigación, en el momento de escribir esta obra Bass considera que al igual que ocurría con el carisma, la investigación empírica sobre el liderazgo inspirador era escasa. Algo que no reflejaba la verdadera importancia puesto que el talento persuasivo puede ser más útil en las organizaciones para explicar y vender ideas o proyectos de modo que permita imaginar qué beneficios reales están involucrados, aclarar qué objetivos se pueden alcanzar y por qué, y se pueda generar una sensación de confianza en el éxito (Bass, 1985).

También presta atención en este capítulo al proceso de Arousal o Activación como otro elemento disponible para el líder carismático y transformacional para tratar influir en sus subordinados para que se esfuercen más allá de sus propias expectativas e intereses. Ese esfuerzo adicional está inspirado por el uso de símbolos, las imágenes y la visión del líder de un mejor escenario del estado de las cosas actuales o futuras transmitido mediante su

lenguaje persuasivo. Es usado por entrenadores deportivos, líderes religiosos e incluso por equipos de marketing o ventas para estimular el esfuerzo y el desempeño de los vendedores.

En cuanto al comportamiento del líder inspirador parte de la definición de Yukl y Van Fleet de inspiración como: “la medida en que un líder estimula el entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para desarrollar su confianza en su capacidad para realizar con éxito las tareas y alcanzar los objetivos del grupo.” (p. 90)

Como comportamientos relevantes del líder inspirador propone:

Orientación a la acción: Los líderes animan a los seguidores a un esfuerzo extra con una orientación de acción opuesta a las proclividades iniciales del burócrata centradas en restricciones, prerrogativas, precedentes y formalismos.

Fomento de la confianza: el fomento de la confianza el elemento principal para ser un líder inspirador según se ha visto en la mencionada definición de Yulk.

Creencia inspiradora en la "Causa". la creencia en las causas mayores también es muy importante como comportamiento inspirador de un líder.

En las empresas se mueve a las personas a creer que están trabajando para la mejor compañía con los mejores productos para tener tratar de animar el compromiso, y fomentar la lealtad que lleve a hacer un esfuerzo adicional.

Usar el efecto Pigmalión: El líder que despierta en los subordinados confianza en sus propias capacidades y confianza en aquellos con quienes trabaja, en igualdad de condiciones, al aumentar las expectativas sobre el éxito de sus esfuerzos, aumentará dichos esfuerzos para tener éxito.

Además de estos comportamientos clave añade algunas prácticas de inspiración adicionales que sirven al líder para despertar emocionalmente a los seguidores Peters y Waterman (1982) aluden a la introducción de nuevos proyectos, el voluntariado, la experimentación y una cultura y un clima que sean inspiradores.

Plantea a continuación el punto de vista moral de estos comportamientos y propone que estas prácticas de excitación emocional pueden ser morales o inmorales. Puede alentar a

una venta de productos o ideas legítimos y útiles para la sociedad o por el contrario plantear falsas promesas y objetivos inalcanzables. Se refiere a los comportamientos de moralidad dudosa como prácticas de sombrero negro y entre ellos menciona: despertar sentimientos competitivos. La promoción de la competencia entre los subordinados que genera rivalidad, ansiedad por perder e incapacidad para confiar en los asociados es un enfoque de sombrero negro favorito para estimular a los subordinados enfrentándolos entre sí.

Sobre la coerción en la inspiración de la energía de los seguidores, el líder coercitivo, acosador, obstinado, amedrentador, agresivo y combativo a veces puede obtener transformaciones notables en la cantidad de energía que los seguidores están dispuestos a gastar por él, particularmente a corto plazo y particularmente si tiene el control de los recursos necesarios y es inventivo, manipulador, explotador y políticamente astuto.

Por otra parte, se han de tener en cuenta consideraciones contingentes como puede ser la receptividad de los seguidores. Las llamadas inspiradoras caerán en oídos sordos si las creencias y los valores fundamentales a las que apelan el líder no están ya presentes en los seguidores.

Otro aspecto contingente es la relevancia de las actividades inspiradoras y estas tendrán diferente importancia en función las circunstancias.

Así mismo, nos recuerda las advertencias de Lundberg (1978) sobre la precaución del líder con el grado de estimulación, pues algunos líderes pueden ser poco o demasiado estimulantes.

Termina el capítulo con un intento de modelar los elementos principales en la transformación de un líder inspirador desde un esfuerzo ordinal a un esfuerzo extraordinario por parte de los seguidores.

El liderazgo inspirador del líder carismático se presenta en términos de la medida en que el líder brinda ejemplos y patrones para el seguidor. Estos prototipos se simplifican para aumentar la prominencia, la claridad y la comprensión mediante el uso de un lenguaje persuasivo vívido y colorido, y mediante el uso de imágenes y símbolos significativos. Las apelaciones emocionales del líder se simplifican de la misma manera, contribuyendo

así al proceso de transformación que genera una mayor confianza y objetivos más amplios y elevados.

3.4. La parte tercera: Individualizar e Intelectualizar

Los dos capítulos de esta parte tercera los dedica a la individualización e intelectualización como conceptos determinantes para explicar el liderazgo transformacional bajo los términos de consideración individualizada y estimulación intelectual.

3.4.1. Consideración individualizada

En el capítulo dedicado a la consideración individualizada, parte de ejemplos famosos para aterrizar la visión de este concepto como el caso de Andrew Carnegie que “dio la misma responsabilidad a los empleados en todos los niveles de gestión para aprovechar al máximo cualquier talento que tuvieran en un momento en que la gestión autocrática era la regla.” Según la biografía escrita por Wall (1970) probablemente sus propios inicios como joven obrero ferroviario le llevó a tener más empatía con los trabajadores.

La consideración por los demás ha surgido como un aspecto importante de las relaciones líder-subordinado y contribuye a la satisfacción de los subordinados con el líder y, en muchas circunstancias, a la productividad de los subordinados. Es fundamental para la gestión participativa en la medida en que se centra en las necesidades de crecimiento y participación del empleado en las decisiones que afectan su trabajo y su carrera. Los líderes transformacionales con frecuencia eran vistos como benévolo por sus subordinados, solían mostrarse informales y cercanos y trataban a los subordinados como iguales. Aunque deberían contar con mayor experiencia que permitiera que pudieran ofrecer consejos, apoyo y estimular el autodesarrollo de sus subordinados.

Distingue con Miller (1973) que la consideración puede dividirse en dos factores la consideración en las reuniones regulares del grupo, en la consulta con los subordinados como grupo, en el trato a todos los subordinados por igual y en la toma de decisiones por consenso; y la consideración puede ser individualizada en la que cada subordinado será tratado de manera diferente según las necesidades y capacidades de cada subordinado.

Poniendo el foco en esta última, Bass propone que la Consideración individualizada puede tomar distintas formas:

1. Agradecimiento trabajo bien hecho
2. Retroalimentación constructiva de puntos de mejora
3. Asignación de proyectos especiales para promover la autoeficacia y utilizar talentos especiales y brinden oportunidad de aprendizaje.

Tanto la consideración como la individualización se presentan en el intercambio líder-miembro, un proceso en el que un supervisor consulta con cada uno de sus subordinados individualmente. A cada subordinado se le pide que discuta sus preocupaciones y expectativas sobre su propio trabajo, el trabajo de su superior y su relación laboral. Luego, el superior comparte algunas de sus expectativas sobre su propio trabajo, el trabajo de su subordinado y su relación.

El liderazgo transformacional implica atención individualizada y una orientación de desarrollo o mentorización hacia los subordinados. Además los líderes transformacionales practican la delegación de acuerdo con sus juicios sobre sus subordinados individuales, los niveles actuales de competencia y la necesidad de oportunidades de crecimiento (Bass 1985).

La orientación al desarrollo del líder transformacional le lleva a:

- Mostrar comportamientos orientados al desarrollo que le hacen poner cuidado en observar el desempeño y el potencial de los subordinados, y poner a su disposición asesoramiento profesional y oportunidades de formación.
- Delegación para proporcionar un trabajo desafiante y aumentar las responsabilidades de los subordinados de modo que puedan adquirir experiencia de liderazgo, responsabilidad general para tareas importantes y experiencia en múltiples funciones.

Pero además de esta orientación al desarrollo debe haber una orientación individualizada hacia las personas de forma que:

- Se promueve una relación de familiaridad y el contacto directo saltando incluso la cadena de mando. En general, plantea varios ejemplos de los beneficios que esto aporta para las organizaciones y las personas.

- Se promueve a su vez la comunicación informal frente a la formal. Lo que, además de romper barreras y agilizar el movimiento de la información importante, contribuye a su vez a estimular el compromiso, la participación y la lealtad de los empleados
- Cumplimiento el deseo de información de los subordinados individuales. La consideración individualizada muestra al superior manteniendo completamente informado a cada subordinado sobre lo que está sucediendo y por qué, haciéndolo preferiblemente en persona o por teléfono para que tenga lugar una conversación bidireccional en lugar de una transmisión unidireccional del superior como podría ser un informe o memorando.
- Atención a las diferencias entre subordinados. Los líderes deben tratar a todos los subordinados respetando las particularidades de cada persona, motivaciones, etc.
- Asesoramiento individual. Los líderes a modo de consejeros particulares, deberían ser capaces de ayudar a sus subordinados a enfocar sus problemas. Para ello se valora la habilidad del líder de interesarse y escuchar para conocer los problemas personales de los subordinados y poder asesorarles.

Como caso especial de esta consideración individualizada enfocada en el desarrollo menciona el proceso de mentorización o mentoring.

En la consideración individualizada se ve al profesional senior que dedica tiempo para servir como consejero individual de un profesional junior. El mentor es un consejero de confianza que acepta asumir un papel activo de guía en el desarrollo de un miembro más joven o menos experimentado de la organización. Los mentores usan su mayor conocimiento, experiencia y estatus para ayudar a desarrollar a sus mentorizados. Esta relación hace que la relación de mentorización sea única entre otros tipos de relaciones superior - subordinado.

Entre las características para ser mentor menciona:

1. Tolerar intercambios emocionales.
2. Aceptar el conflicto como una disputa sobre el fondo, no como un ataque personal.
3. Mostrar suficiente empatía.
4. Ser mayores y más experimentados
5. Deben ser preferiblemente del mismo sexo

6. Ser altamente calificados, poderosos y expertos
7. que no se sientan amenazados por el potencial de su protegido para igualarlos o superarlos

Sobre la característica 4 y 5 hace referencia a la obra de Levinson, et al (1978), *The Season's of a Man's Life* en la que, en el capítulo 6, alude a las relaciones del mentor y propone que los mentores debían ser mayores y más experimentados entre 8 y 15 años que sus mentorizados. Por otra parte, en el mismo capítulo, plantea la relación de mentorización y la cuestión de género y, dadas las circunstancias del momento, no parece quedar claro. El propio Levinson muestra ciertas reservas relativas al contexto de género en el entorno laboral en 1978. Es muy probable que este tema necesite ser revisado dada la diferente situación de la cuestión de género en el trabajo actualmente.

Sobre las precauciones que se deben tener con la consideración individualizada, Bass apunta que los líderes transformacionales deben tener cuidado de no generar un grupo interno y un grupo externo dentro del colectivo general de sus subordinados. Deben tratar de evitar equilibrando los momentos de atención diferente con los diferentes subordinados de manera que se perciba de forma equitativa o compensada. La consideración individualizada no implica generar desigualdades en las relaciones líder-subordinado (Bass 1985).

Finalmente, el capítulo plantea un modelo de consideración individualizada (Figura 9) que muestra la consideración individualizada como una cuestión de mentorización e individuación por parte del líder. La mentorización aumenta la confianza y satisface parte de la necesidad de saber del seguidor. La individuación significa contacto uno a uno y comunicación bidireccional. Se espera que dicho contacto mejore la autoimagen del seguidor, el deseo de información, la satisfacción de necesidades que son muy especiales o únicas para ese seguidor, y el sentido del seguidor de cierta propiedad de las decisiones que le afectan. Cuando el líder trata a cada seguidor de forma individual, fomenta estas reacciones de los seguidores, las cuales contribuyen al proceso de transformación.

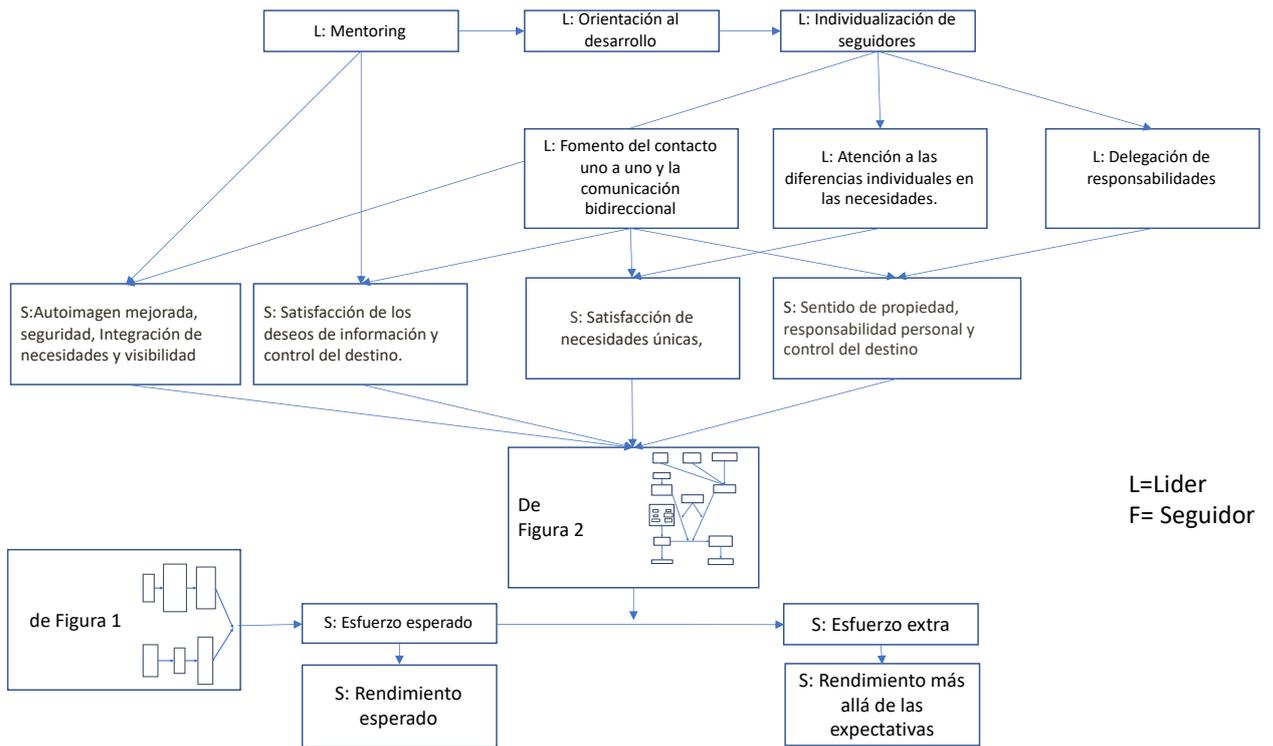


Figura 9. Modelo de consideración individualizada por esfuerzo del líder y del seguidor. Adaptada y traducida de Bass (1985)

3.4.2. Estimulación intelectual

Sobre la influencia intelectual de los líderes transformacionales se refiere a que también pueden provocar el esfuerzo elevado por medio de su estimulación intelectual de los seguidores.

Por estimulación intelectual del líder transformacional se entiende la activación y el cambio en los seguidores de la conciencia y resolución de problemas, del pensamiento y la imaginación, y de las creencias y valores, más que la activación y el cambio en la acción inmediata. El estímulo intelectual del líder transformacional se ve en el salto discreto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores sobre la naturaleza de los problemas que enfrentan y sus soluciones (Bass 1985).

En el caso de los ejecutivos desempeñarán un papel como líderes transformadores en la medida en que puedan llevar a sus subordinados a discernir, comprender, visualizar, conceptualizar y articular las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, así como sus fortalezas, debilidades y ventajas comparativas.

Con la estimulación intelectual el líder transformacional puede llevar al seguidor a repensar ideas que nunca antes había se cuestionado, a pensar en viejos problemas de formas nuevas, o proporciona nuevas formas de ver las cosas que solían complicadas para el seguidor.

En referencia a cuando se necesita estimulación intelectual por parte del líder se mantiene que es particularmente importante cuando los grupos y las organizaciones enfrentan problemas mal estructurados, es decir cuando afrontan situaciones nuevas o complejas difíciles de comprender por la mayoría con sus estructuras intelectuales tradicionales.

Por ejemplo:

- Cuando el grupo existe en un ambiente hostil, y su supervivencia se ve amenazada por competidores y opositores externos que provocan crisis periódicas.
- Cuando existan problemas graves que reduzcan la eficacia de la unidad, tales como equipos inadecuados, procedimientos inapropiados, demoras, costos excesivos, etc.

- Cuando las interrupciones del trabajo son probables, debido a fallas en el equipo, escasez de suministros, subordinados ausentes, etc.
- Cuando el líder tiene autoridad suficiente para realizar cambios e iniciar acciones que resuelvan los problemas graves que enfrenta (Yukl 1981)

Diferencia del liderazgo transaccional

En cuanto a estimulación intelectual, se aprecian diferencias entre líderes transformacionales y transaccionales. Los líderes transaccionales suelen ser más reactivos y se centran en aquello que puede funcionar dentro del sistema actual.

El líder transformacional puede estar menos dispuesto a estar satisfecho con soluciones parciales, aceptar el statu quo o continuar como antes. Es más probable que busque nuevas formas, cambie por sí mismo, aproveche al máximo las oportunidades a pesar de los mayores riesgos. Los líderes transformacionales es más probable que sean proactivos en su forma de pensar; más creativos, novedosos e innovadores, en definitiva, menos inhibidos a la hora de buscar ideas para nuevas soluciones.

Los líderes transaccionales centran su atención en cómo mantener en funcionamiento del sistema del que son responsables, reaccionando a los problemas generados por las desviaciones observadas con respecto a lo estipulado. Ellos tratan de buscar las soluciones dentro de los límites de las de la cultura de la organización dentro de la que operan.

Se puede decir que, para ellos, los líderes transaccionales, resolver es hacer volver las aguas a su cauce más que pensar en otras posibles canalizaciones, o transformar el curso.

Experiencia y conflicto con superiores.

Otras variables a tener en cuenta en cuanto a que la capacidad intelectual de los líderes tenga una influencia significativa es su experiencia y el grado de conflicto con la autoridad superior. Como refieren Fiedler y Leister (1977).

Los gerentes experimentados pueden aplicar mejor su inteligencia para administrar y guiar a los jefes. Los gerentes jóvenes y brillantes pueden verse perjudicados por su falta de experiencia.

Los líderes inteligentes sin la experiencia requerida no podrán comprender bien la tarea ya que carecen de los antecedentes necesarios, mientras que los líderes experimentados, pero poco inteligentes no podrán integrar su experiencia pasada de una manera que permita su aplicación adecuada. (Fiedler y Leister 1977, p. 2)

El estrés ocurre cuando los superiores interfieren, se entrometen y son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de roles en sus subordinados y una sensación de gestión desorganizada. Generalizando a partir del hecho de que el estrés tiende a reducir el funcionamiento intelectual, Fiedler y Leister argumentan que, frente a un conflicto estresante con el jefe, el funcionamiento intelectual de un gerente se verá afectado.

“Si bien se sabe relativamente poco sobre el efecto de la relación del líder con su jefe, parece obvio que el jefe del líder, quien define no solo la tarea sino también el criterio para la evaluación del desempeño del líder, debe jugar un papel muy importante. Dado que la carrera y la autoestima del líder dependen en gran medida de la relación con el jefe, es probable que el estrés potencial generado por esta relación genere una ansiedad considerable.”

“La capacidad creativa normalmente sufre en ambientes tensos y cargados de ansiedad, y los puntajes de inteligencia generalmente disminuyen cuando la ansiedad es alta.” (Fiedler y Leister 1977, p. 3)

3.4.2.1. El uso de símbolos e imágenes

Los líderes transformacionales preocupados proyectar las ideas como imágenes que entusiasmen a sus subordinados y colegas. Estas imágenes funcionan como símbolos que tratan de clarificar los mensajes para que lleguen a todos y sean fácilmente comprensibles. La contribución intelectual del líder transformacional se manifiesta en la nueva creación, interpretación y elaboración de los símbolos.

Sobre este tema del uso de simbología por parte del liderazgo transformacional, Bass se basa en los escritos de Eoyang (1983).

Para Eoyang, el liderazgo transformador puede proporcionar un marco simbólico externo que permita la resolución psicológica de cogniciones y experiencias confusas o mal entendidas .

La transformación de símbolos puede "afectar el valor y la importancia atribuida a las creencias establecidas mediante la introducción de nuevas ideas que adquieren una importancia comparable, si no superior, en relación con las nociones anteriores" (Eoyang (1983, p. 118)

Los símbolos sustituyen al valor real. La recompensa secundaria que está en forma simbólica viene a sustituir a la recompensa primaria. Los seguidores también asocian valor simbólico a las intenciones y visiones del líder. El líder transformacional usa un conjunto de elementos simbólicos, como ceremonias, condecoraciones, objetos, para manifestar su liderazgo (Bass, 1985).

Eoyang (1983) sugiere que normalmente es un proceso difícil introducir símbolos transformadores que representan nuevas ideas contrarias a las viejas creencias. El líder transaccional lo tiene más fácil. Utiliza símbolos e ideas antiguos, ya disponibles, que encajan con los viejos sistemas de creencias.

Introducir y establecer un nuevo sistema estable de valores, creencias y asociaciones es la concreción del liderazgo transformacional efectivo. La captura de aspectos perdurables, los nuevos símbolos que sustituyen a los viejos símbolos e imágenes son un componente importante en la estimulación intelectual de los seguidores. Ayudan a articular, propagar y recordar las nuevas ideas y creencias, así como a asignarles un valor emocional.

El cambio en el simbolismo es un elemento universal en el armamento del líder transformacional (Bass, 1985).

3.4.2.2. Tipos de estimulación intelectual

Quinn y Hall (1983) sugirieron cuatro maneras diferentes en las que los líderes podrían aportar estimulación intelectual: racionalidad, existencialismo, empirismo o idealismo. De tal modo que, el existencialista pone el foco sobre la creatividad y el idealista se orienta hacia el crecimiento y serían transformacionales. Por otra parte, racionalista y el empirista usan su intelecto para mantener el statu quo por lo que se asociarían con líderes transaccionales:

- Estimulación Intelectual Orientada Racionalmente

Es probable que los líderes orientados racionalmente sean fuertes en la motivación de logro. Hacen hincapié en la competencia, la independencia y la industria.

Se basan en gran medida en la estructura formal y la lógica a priori. Destacan la velocidad y la eficiencia. Son directivos, orientados a objetivos y fuertes en la iniciación de la estructura en su estimulación intelectual.

- Estimulación Intelectual Orientada Existencialmente

Los líderes existenciales están más preocupados por aumentar la seguridad y la confianza y por formar equipos. Los existencialistas son tomadores de decisiones integradores que en sus esfuerzos intelectuales utilizan una gran cantidad de información y generan muchas soluciones para su implementación. Prefieren la síntesis creativa a la lógica pura. Usan su intelecto para apoyar las ideas de otros, así como las propias.

- Estimulación Intelectual Orientada Empíricamente

Los expertos empíricos están orientados a mejorar la seguridad, la protección, la seguridad y la continuidad. Favoreciendo el empirismo, existe una tendencia a confiar en datos generados externamente. Tales líderes son conservadores y cautelosos en su estimulación intelectual de los subordinados. También sobresalen como líderes transaccionales al hacer un buen trabajo manteniendo la estructura, brindando información, monitoreando y coordinando.

- Estimulación Intelectual Orientada Idealistamente

Idealistas, los motores primarios están orientados hacia el crecimiento, la adaptación, el aprendizaje, las metas cognitivas, la variedad y la creatividad. Confían mucho en datos intuitivos generados internamente. Su estilo de decisión es flexible. Precisan poca información para sacar conclusiones, aunque continuamente toman más información y realizan adaptaciones si es necesario. Valoran la velocidad, la adaptabilidad, la intuición y el compromiso. A estos líderes transformacionales les va particularmente bien visualizando el cambio (como los carismáticos) y adquiriendo recursos. A menudo se observa un alto grado de inventiva y asunción de riesgos en los líderes idealistas.

La estimulación intelectual puede amplificar sus efectos si se acompaña de estimulación emocional de modo que esta combinación puede llevar a un aumento de la conciencia, una reforma del pensamiento y un lavado de cerebro.

Para finalizar, Bass nos presenta su modelo de estimulación intelectual de los seguidores por parte del líder, según el cual, la competencia intelectual y la orientación del líder determinan su enfoque y éxito en la resolución de problemas mal estructurados con y para los seguidores. El desempeño del líder en este esfuerzo está moderado por su tiempo para pensar y por estar libre de conflictos con los superiores. La interacción del estado de alerta del líder ante los problemas, el diagnóstico y la generación de soluciones se comunican simbólicamente a los seguidores, por medio de imágenes vívidas y lenguaje simplificado y articulado para una comprensión más fácil y una mayor atención. Estos, a su vez, mejoran la claridad y aceptación del rol del seguidor para contribuir al proceso de transformación.

Finalmente, para terminar esta parte se hace una referencia a los tres factores de transformación: liderazgo carismático, consideración individualizada y estimulación intelectual. Bass nos plantea, que es poco probable que la estimulación intelectual sea independiente. Y que, al contrario, lo más probable es que el líder transformacional muestre alguna combinación de estimulación intelectual, liderazgo carismático y/o consideración individualizada. En general, es probable que los líderes transformacionales sean más altos que bajos en los tres factores (Bass, 1985).

3.5. La parte cuarta: Líder transaccional

En la parte cuarta se tratan los conceptos asociados a los factores del liderazgo transaccional precisando sobre los conceptos: recompensa contingente, dirección por excepción, feedback negativo, y refuerzo contingente aversivo.

3.5.1. Recompensa contingente

En el capítulo 7 comienza argumentando que el liderazgo transaccional se identifica con la recompensa contingente. El líder y el seguidor acuerdan lo que debe hacer el seguidor para ser recompensado o para evitar el castigo. Si el seguidor hace lo acordado, el líder recompensa al seguidor o no impone un refuerzo aversivo como corrección, reproche, penalización o retiro de la autorización.

El refuerzo se da a través de la retroalimentación que puede venir del trabajo mismo, de compañeros de trabajo y de otros lugares dentro y fuera de la organización. En concreto, el liderazgo transaccional se refiere a la que proviene del líder y de los beneficios materiales que puede conllevar.

El líder actúa pues como agente de refuerzo en el sentido de que él y el subordinado aceptan funciones y responsabilidades de cara a alcanzar las metas designadas directa o indirectamente, los líderes pueden brindar recompensas tanto por el progreso hacia dichas metas como por alcanzarlas.

Del otro lado, también pueden imponer sanciones cuando se falla estas pueden ir desde la retroalimentación negativa al despido. Dicho refuerzo contingente positivo y aversivo se presentan como las dos formas en que los gerentes se involucran en el liderazgo transaccional para motivar a los empleados.

El refuerzo positivo contingente, recompensa si se logra el desempeño acordado, refuerza el esfuerzo por mantener la velocidad y precisión deseadas en el desempeño de los empleados.

El refuerzo aversivo contingente es la reacción de un gerente ante el fracaso de un empleado para lograr el desempeño acordado.

La reacción del gerente a su vez revela la necesidad de una nueva orientación o aclaración de lo que se debe hacer y cómo. Sirve para marcar que es necesario corregir algo del desempeño o del comportamiento del empleado (Bass, 1985).

En los casos en los que los directivos, por una razón u otra, eligen intervenir solo cuando hay faltas y desviaciones, están practicando la administración por excepción.

Tanto la recompensa contingente como la penalización contingente se dan en los gerentes orientados a transacciones porque están preocupados por los procesos eficientes, porque las cosas funcionen.

Sobre refuerzo contingente como proceso transaccional, el intercambio no tiene por qué ser una transacción fría de recompensa por el cumplimiento de los acuerdos alcanzados o de castigo por el incumplimiento. Los líderes deben reafirmar la estima por su

subordinado de forma continua, independientemente de lo que suceda. La tranquilidad es una especie de recompensa base, general y mantenida para el subordinado por estar asociado con los líderes y por tratar de cumplir.

La transacción puede ir más allá y también puede ser animada por una preocupación transformadora de los líderes por el desarrollo del subordinado.

Los supervisores no deben esperar hasta la realización periódica de una entrevista de elogio para elogiar a los subordinados. Se deben dar breves elogios por alcanzar dichos objetivos lo más cerca posible del momento de alcanzar los objetivos. De forma que los subordinados deben poder monitorear su propio progreso por la brecha entre su desempeño y las metas acordadas. Los objetivos deben ser razonablemente alcanzables y, deben representar pequeños pasos de progreso incrementales. La retroalimentación positiva no tiene que esperar al logro del 100 por ciento de las metas a largo plazo, ni la retroalimentación negativa debe retrasarse hasta que los errores hayan alcanzado proporciones desastrosas (Bass, 1985).

Además, en este capítulo también expone como la teoría del camino-meta intenta explicar por qué funciona la recompensa contingente y cómo influye en la motivación y satisfacción de los subordinados.

De forma que a medida que el subordinado adquiere experiencia, la planificación del refuerzo se puede ir espaciando en el tiempo, a medida que va conociendo qué y cómo hacerlas, un subordinado puede volverse auto-reforzante pues el mismo se da cuenta en con más frecuencia cuando tiene éxito o falla.

Por lo tanto, la orientación y la dirección del líder es más necesaria si los subordinados no tienen experiencia o si las tareas a realizar son complejas y realmente necesita ayuda. Por otro lado, si a los subordinados se les asignan tareas sencillas pero aburridas o peligrosas, en lugar de ser directivos, es mejor que un líder sea solidario y considerado para fomentar la seguridad y confianza.

Comportamientos de liderazgo involucrados y efectos en los subordinados

Klimoski y Hayes (1980) examinaron con más precisión los elementos del proceso de recompensa contingente. Según estos autores, los seis comportamientos de los supervisores que identificaron fueron:

- Claridad: claridad del supervisor al dar instrucciones.
- Comunicación: frecuencia de comunicación sobre asuntos relacionados con el trabajo.
- Participación: permitir la participación de los subordinados en la determinación de los estándares de desempeño.
- Apoyo: apoyo a los esfuerzos para lograr el desempeño de manera efectiva.
- Revisiones: frecuencia de las revisiones del desempeño.
- Consistencia: consistencia en su comportamiento hacia el subordinado. (p. 546).

Se encontraron asociaciones particularmente fuertes entre la satisfacción de los subordinados con sus supervisores y la claridad, el apoyo y la consistencia de los supervisores. La claridad y la consistencia de la supervisión también tuvieron efectos moderados en la reducción de la ambigüedad y el conflicto de roles. La consistencia de la supervisión contribuyó hasta cierto punto al desempeño de los subordinados y al conocimiento del trabajo, aunque estos parecían ser mejorados por la participación de los subordinados en la determinación de los estándares. Por lo tanto, los comportamientos del líder en el proceso de camino-meta de recompensa contingente parecen contribuir en diversos grados al esfuerzo y desempeño del subordinado al aclarar las expectativas de los subordinados de que obtendrán una recompensa como consecuencia de sus esfuerzos. En menor medida, algunos de los comportamientos de recompensa contingente también contribuyen indirectamente a mejorar el desempeño y la satisfacción con la supervisión al reducir las ambigüedades y los conflictos de roles (Klimoski y Hayes 1980).

Finalmente, el capítulo describe algunos efectos moderadores sobre el la recompensa contingente y algunas posibles causas de que se muestre infrutilizada por los líderes en las organizaciones, como pueden ser, por no ser percibidos o comprendidos, por no valorar su importancia, por deficiencias en los pagos de incentivos o porque el líder no tenga acceso o control sobre ellos. En cualquier caso, se muestra una necesidad de que en

las organizaciones los líderes sean más conscientes y estén mejor formados sobre cómo y cuándo utilizar la recompensa contingente.

3.5.2. Dirección por excepción

En el capítulo 8 se centra en la dirección por excepción, la retroalimentación negativa y refuerzo aversivo contingente. Y parte de la premisa de que las tres opciones tienen en común que los líderes las utilizan casi en exclusiva solamente cuando algo sale mal. Mientras los subordinados cumplan con los estándares estos mecanismos de control no aparecen. Pero si el desempeño de un subordinado cae por debajo de cierto umbral, el mecanismo se activa.

En el nivel emocionalmente más leve, el líder retroalimenta la información al subordinado de que se ha cruzado el umbral. La retroalimentación negativa puede ir acompañada de aclaración y aliento si el líder es alguien que también valora el uso de la ayuda contingente. En el otro extremo, puede ir acompañado de desaprobación, reprimenda o algo peor.

La retroalimentación negativa, particularmente si es impersonal y está respaldada por un apoyo positivo, puede proporcionar al subordinado el consejo necesario sobre qué hacer. Pero cuando los supervisores usan la dirección por excepción y la retroalimentación negativa constituye la contribución exclusiva de los supervisores a sus relaciones con sus subordinados, es probable que sea ineficaz en comparación con la recompensa contingente. Cuando la intervención es solamente reproche o sanción, puede ser contraproducente (Bass 1985).

Según muestran los cuantitativos del propio Bass en el último capítulo de esta obra, la administración por excepción contribuye menos a la productividad y el esfuerzo de los subordinados que el comportamiento del líder transformacional o la recompensa contingente.

Además, también, Podsakoff et al. (1982) ofrecieron resultados menos favorables para el castigo contingente que para la recompensa contingente. Al igual que Fulk y Wendler (1982) que obtuvieron resultados poco favorables el refuerzo negativo contingente. Naturalmente, los subordinados encontraron la aprobación contingente más aceptable que la desaprobación contingente (Bass 1985).

A pesar de que la recompensa contingente se ve más eficaz, la práctica de la dirección por excepción suele ser más frecuente. Las razones de esto pueden ser varias, aunque se plantean principalmente dos posibilidades, por un lado, que el tiempo de los gerentes está sobre todo ocupado en detectar las desviaciones negativas. Y por otra parte, el no prestar atención a las desviaciones negativas puede invitar al desastre (Bass, 1985). Es decir, si no se detecta un comportamiento correcto dentro del margen adecuado de acción, no se ve tan grave como la posibilidad de no detectar una desviación.

El refuerzo contingente, incluso cuando se usa la recompensa como refuerzo, también puede tener consecuencias no deseadas. Como las relacionadas con la percepción de una manipulación por parte de los subordinados, lo que podría llevar a resultados negativos.

Como afirma el séptimo de los principios del liderazgo del vicealmirante J. B. Stockdale (1981) a las personas no les gusta que las programen.

Principio 7. A la gente no le gusta que la programen. No puedes obligar a la gente a hacer lo que crees que es bueno para ellos; no puede persuadirlos para que actúen en su propio interés todo el tiempo. Un buen líder aprecia la discrepancia. (Stockdale, 1981, p. 15)

A su vez la retroalimentación negativa contingente puede dar lugar a una variedad de comportamientos disfuncionales para hacer frente a la ansiedad, como culpa y hostilidad. Especialmente en personas autoexigentes o muy motivadas.

Otra consecuencia secundaria de la recompensa contingente positiva o refuerzo aversivo asociado al cumplimiento objetivos mensuales es que puede provocar altibajos de desaceleración y aceleración del esfuerzo y el rendimiento a lo largo del periodo.

Teniendo todos estos aspectos en cuenta, además de las diferencias individuales de reacción al refuerzo contingente, Bass propone al final de esta parte un modelo de refuerzo contingente que represente algunos de los vínculos más importantes entre el refuerzo positivo y aversivo contingente por parte de los líderes y el esfuerzo resultante de sus seguidores y subordinados.

Los líderes pueden recompensar a los seguidores para fomentar la aceptación de los seguidores de sus roles de trabajo. Los seguidores cumplen con las instrucciones de los

líderes para obtener las recompensas prometidas por los líderes por tal cumplimiento. Si los seguidores tienen éxito, obtienen recompensas materiales además de satisfacción y una mayor autoestima.

A su vez, todos estos contribuyen al auto-reforzamiento del comportamiento de rol de los seguidores y a la continuación y renovación de sus esfuerzos para mantenerlo y cumplir con lo que se espera de ellos.

Este proceso también depende de la medida en que los líderes aclaren tales expectativas. Tal clarificación promueve la comprensión de los seguidores de sus roles y genera confianza en los seguidores, contribuyendo aún más a su cumplimiento.

Si los seguidores no cumplen y los líderes atribuyen el fracaso a la falta de claridad y comprensión de los seguidores, entonces los líderes renovarán su aclaración de lo que esperan.

Si los líderes que refuerzan positivamente atribuyen el fracaso de sus seguidores a la falta de motivación, los líderes renovarán sus promesas de recompensa y confianza en los seguidores. También, pueden pasar a un refuerzo aversivo, como una reprimenda, con las consecuencias no deseadas de retraimiento, ansiedad, etc., de los seguidores.

Los líderes que practican el refuerzo aversivo contingente, como la gestión por excepción, fomentarán los esfuerzos de los seguidores para cumplir con los estándares claros para evitar consecuencias negativas por el fracaso.

Si los seguidores logran cumplir, evitan ser reforzados de manera aversiva y pueden aumentar su autoestima y auto-reforzamiento. Si fallan y los líderes atribuyen el fracaso a la falta de claridad, habilidad y comprensión, los líderes renovarán la clarificación e intentarán mejorar la habilidad de los seguidores a través del entrenamiento, aumentando así la probabilidad de un desempeño final exitoso por parte de los seguidores.

Por otro lado, si los líderes que refuerzan aversivamente atribuyen el incumplimiento de los seguidores a la falta de motivación de los seguidores, es probable que reprendan o amenacen, generando posiblemente los efectos no deseados en los seguidores de hostilidad, apatía, ansiedad y pérdida de autoestima.

A su vez, habrá una reducción en el esfuerzo autorreforzado y la interferencia con los esfuerzos de los seguidores por cumplir (Bass 1985).

3.6. Parte quinta: Condiciones antecedentes del liderazgo transformacional

En esta parte analiza de que condiciones llevan a que surja o no un liderazgo transaccional o transformacional en una situación determinada.

Se plantea que se debe unas determinadas condiciones que afectan a:

1. el entorno histórico, social, económico y cultural en el que se produce el liderazgo:
2. el entorno externo; la organización inmediata, la tarea, los superiores, los compañeros y los subordinados del líder:
3. el entorno organizacional; y la personalidad y los valores del líder. (tema del próximo capítulo).

3.6.1. La organización y su entorno

De tal modo que, el tipo de liderazgo que surgirá dentro una organización dependerá en cierta medida de lo que esté sucediendo o haya sucedido fuera de ella.

Así, es más probable que el liderazgo transformacional refleje los valores sociales y surja en tiempos de angustia y cambios rápidos; liderazgo transaccional, en una sociedad bien ordenada, estructurada, con normas, sanciones e instituciones claras y sólidas en las que el statu quo social y económico es increíblemente satisfactorio

Sobre esto también influirán los valores y normas de la sociedad en la que se desarrolle. Incluso el modelo de crianza de los hijos, de modo que las relaciones padres-hijo se reflejan en las relaciones líder-seguidor cuando los niños se convierten en líderes y seguidores adultos. Así los padres más controladores o salvadores podrían facilitar la emergencia de un liderazgo transformacional.

En las sociedades en dificultades, cuyas instituciones son incapaces de hacer frente a las expectativas y la insatisfacción de las necesidades, es probable que en mayor medida surja liderazgo transformador. Como se apuntó en el capítulo sobre el carisma, las condiciones de crisis emergen los líderes carismáticos. Estas condiciones también se dan en situaciones de cambios importantes y crisis de mercado.

Así mismo, desde el punto de vista de la propia organización, también se favorecerá un tipo de organización u otra, por ejemplo, en organizaciones innovadoras, con fuerte necesidad de cambio y adaptación a la tecnología, será más probable el liderazgo transformador. Así mismo en organizaciones más orgánicas que mecanicistas. Aunque en general, las empresas bien gestionadas requieren de un buen equilibrio entre ambos tipos de liderazgo.

Por ejemplo, Blanchard y Johnson (1982) recomendaron que cuando los subordinados son inmaduros, inexpertos o sin formación pueden necesitar un liderazgo instructivo con un feedback clarificador y contingente que les oriente sobre hacia dónde ir y cómo actuar, es decir más transaccionales, sin embargo, también se necesita una consideración individualizada, factor transformacional, para poder avanzar en su desarrollo.

A pesar de que considera que existen innumerables posibilidades de variables situacionales que puedan afectar al surgimiento de un tipo de liderazgo u otro. Bass resume de la siguiente forma:

El proceso carismático se estimula en un ambiente de crisis mal estructurado de organizaciones orgánicas en una sociedad con normas para los padres como salvadores. La consideración individualizada se favorece en las organizaciones orgánicas donde las normas ambientales son para los padres como ayudantes. La estimulación intelectual puede prosperar mejor cuando el ambiente está mal estructurado y donde los niños se crían juntos, con problemas cada vez más difíciles a medida que maduran. La recompensa contingente y la gestión por excepción se favorecen en entornos bien estructurados, estables y ordenados, y en organizaciones mecanicistas con normas pragmáticas.

Necesitamos aprender hasta qué punto el clima organizacional, la estructura, la tarea y los objetivos pueden dar lugar a la necesidad de un liderazgo más transformador y más transaccional. Además, esperamos que, en organizaciones más efectivas, los líderes adquieran un estilo de liderazgo más transformacional a medida que ascienden en la escala organizacional. Al mismo tiempo, también suponemos que es probable que se necesite más liderazgo transaccional en los niveles más bajos de tales organizaciones. Si esto es cierto, hay implicaciones

obvias para la selección y el desarrollo de los ejecutivos junior y senior. (Bass 1985, p. 168)

3.6.2. La personalidad del líder

En el capítulo 10 nos presenta como cómo el liderazgo transformacional, en general, se ve afectado por la personalidad del líder individual. Se trata de apreciar la importancia de las diferencias individuales en la personalidad y los valores en el surgimiento del liderazgo transformacional o transaccional en una situación dada.

A lo largo del capítulo analiza diferentes variables que puedan llevar al líder a un enfoque con tendencia transformacional y que presente factores de carisma, estimulación intelectual o consideración individualizada.

Analiza la influencia del modelado, concluyendo que muchos ejemplos de líderes transformacionales que desarrollaron modelos para su comportamiento a partir de líderes que los precedieron.

O como los líderes transformacionales pueden tener un mayor deseo de trascender o de inmortalidad revolucionaria, mientras los transaccionales tenderían a pasar desapercibidos en la historia.

También la forma de resolver los conflictos internos varía de los líderes transaccionales a los transformacionales. Ya que estos últimos gestionan mejor estos conflictos a través de un reenfoque y clarificación del problema y de sus convicciones (Bass 1985).

En cualquier caso, si bien propone como cierto que la personalidad y los valores afectan al modo en que se manifiesta el liderazgo transformacional, la relación es compleja pues se ve afectada a su vez por la especificidad de la situación. Por lo tanto, es muy posible que para comprender esta influencia con claridad se requiera una combinación de análisis de los efectos organizacionales internos y externos con la personalidad y valores (tanto de su proceso de desarrollo como en el momento) para comprender el surgimiento y manifestación del liderazgo transformacional. (Bass 1985).

3.7. Parte Sexta: Exploraciones cuantitativas

En la parte sexta se plantea el abordaje cuantitativo del liderazgo transaccional y transformacional.

En el capítulo 11 describe con detalle los estudios preliminares y el proceso de elaboración del cuestionario de liderazgo (ver anexo 1) basado en comportamientos del líder y que será utilizado para los estudios y análisis cuantitativos planteados en el capítulo 12 y que según el mismo Bass es la base que ha estructurado todo el libro.

3.7.1. Descripción de comportamientos transformacionales y transaccionales.

Se analiza el proceso de creación y selección de ítems relacionados con comportamientos observables para la generación una herramienta para la medición del liderazgo transformacional y transaccional. Estos ítems iniciales se obtuvieron de diversas fuentes y en principio se obtuvieron 142 ítems divididos en tres categorías: transformacionales, transaccionales y no definidos. Los 142 ítems fueron revisados por 11 jueces para quedar en los 73 ítems del Cuestionario de Liderazgo (Anexo 1) que finalmente se utilizará. La idea era desarrollar un instrumento confiable y válido para discriminar entre el comportamiento de liderazgo transformacional y transaccional.

Con él se realizó una primera prueba en la que se buscaba examinar la frecuencia con la que se observan varios tipos específicos de comportamiento en los líderes transaccionales y transformacionales.

Para el primer estudio se utilizó una muestra de 104 oficiales militares:

Los 73 ítems fueron revueltos al azar en un cuestionario que se muestra al final de este capítulo, el cual fue entregado a un total de 104 coroneles del Ejército de los EE. UU., oficiales extranjeros y civiles de rango equivalente. Todos asistían a la Escuela de Guerra del Ejército. Los oficiales del ejército de los EE. UU. constituían más del 95 por ciento de la muestra. Menos del 2 por ciento eran mujeres. De los superiores elegidos para ser descritos por nuestros encuestados, el 91,3 por ciento eran coroneles completos u oficiales generales, el 1,9 por ciento eran tenientes coroneles y el 6,7 por ciento restante eran civiles de rango equivalente. Se distribuyeron de la siguiente manera: Infantería, 26,9 por ciento; Artillería, 11,5 por ciento; Armadura, 11,5 por ciento; Apoyo, 22,1 por ciento; Otros, 25,0 por ciento. Los encuestados habían conocido a sus superiores de la siguiente manera: durante dos años, 12,5 por ciento; más de uno, pero menos de dos años, 47,1 por ciento; más de seis meses, pero menos de un año, 37,5 por ciento; menores de seis meses, 2,9 por ciento.

Se pidió a los encuestados que describieran a su superior inmediato actual u otro en su pasado reciente a quien conocían mejor. Se pidió a los encuestados que juzgaran con qué frecuencia su superior mostraba cada uno de los 73 comportamientos o actitudes utilizando la siguiente escala: A, con frecuencia, si no siempre; B, bastante a menudo; C, a veces; D, de vez en cuando; E, de nada.

En el siguiente capítulo se analizarán los factores de los datos obtenidos.

3.7.2. Factores de liderazgo transformacional y transaccional

Al inicio del capítulo 12 presenta los análisis cuantitativos que produjeron la estructura factorial básica. Seguidamente presenta una breve revisión de las investigaciones de las correlaciones de los factores de liderazgo con medidas sobre satisfacción subordinada, esfuerzo adicional y desempeño.

Dado que la presente tesis se inspira y se apoya en esta parte de la obra, se considera conveniente transcribir con detalle partes de la misma ya que incluye datos y tablas de interés. Especialmente se mostrará el apartado del análisis factorial y las correlaciones entre los factores y la satisfacción percibida y la efectividad del líder.

3.7.2.1 Análisis Factorial

Se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, para los datos de 104 oficiales militares del estudio anterior. Surgieron siete factores con valores propios superiores a 1.0 y representaron el 89.5 por ciento de la varianza común entre los 73 ítems.

La tabla siguiente muestra la matriz final de factores rotados de los siete factores y 73 ítems. Aunque, desafortunadamente, para tal análisis de 73 ítems, se necesitarían aproximadamente seis veces más o 450 encuestados para obtener resultados altamente estables.

Sin embargo, los resultados de los factores informados aquí para los 104 casos no cambiaron sustancialmente en estructura cuando se agregaron a la muestra 72 oficiales militares más de alto rango.

Tabla 3 Matriz de factores rotados con varimax. Datos de Bass (1985:208-209)

Item	Factores							h ²
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
1	.83	.06	.26	.16	.13	.03	-.14	.96
2	.69	.11	.31	.28	.00	.12	-.17	.91
3	.55	.24	.50	.08	.09	.00	.00	.86
4	.61	.07	.33	.10	.31	.03	-.22	.93
5	.27	.03	.40	.20	-.09	-.04	.08	.78
6	.46	.33	.42	.06	.11	-.08	-.13	.78
7	.31	.42	.40	.18	.20	.20	-.13	.92
8	.56	.09	.43	.07	.20	.16	.05	.93
9	.74	.10	.29	.04	.12	.09	.11	.86
10	.61	.14	.50	.11	.03	.15	-.18	.89
11	.55	.28	.50	-.03	.05	-.05	-.09	.89
12	.83	.08	.00	-.03	.02	-.04	-.03	.95
13	.73	.28	.06	-.05	.06	.17	.07	.90
14	.67	.07	.28	.02	.11	.18	.04	.93
15	.53	.09	.56	.09	.10	.03	-.06	.89
16	.65	.13	.30	.17	.27	.22	-.01	.94
17	.86	.13	.20	.17	.10	.11	-.06	.96
18	.79	.13	.09	.13	.16	.07	.04	.96
19	.57	.01	.08	.01	.46	.29	-.03	.91
20	.81	.04	.16	.08	-.12	.09	-.02	.93
21	.20	.44	.29	.04	.07	.19	-.14	.87
22	.80	.15	.02	.17	.33	.00	-.02	.96
24	.32	.14	.13	-.09	.19	.63	.08	.80
25	.20	-.03	-.02	.67	-.05	-.02	.03	.80
26	.85	.16	.10	.11	.19	.07	-.03	.96

	Factores (cont.)							
Item	I	II	III	IV	V	VI	VII	h²
27	.83	.17	.18	.17	.17	.10	-.14	.97
28	.56	.13	.44	-.16	.12	.14	-.09	.92
29	.79	.17	.26	-.04	.26	.13	.06	.93
30	.27	.07	.06	-.15	.69	.18	-.03	.85
31	.46	.41	.16	-.02	.18	.06	.18	.87
32	.48	.09	.12	-.16	.59	.17	-.02	.90
33	.33	.10	-.01	-.13	.11	.03	-.10	.86
34	.39	.36	.36	.22	.32	-.05	.13	.85
35	.62	.27	.38	.01	.20	.05	-.06	.91
36	.50	.29	.15	-.08	.19	.08	-.04	.84
37	.85	.19	.18	.07	.02	.11	.00	.96
38	.73	.27	.11	.24	.13	.15	-.05	.90
39	-.02	.08	.01	.01	-.04	.07	.03	.59
40	.86	.05	.12	.09	.00	.02	-.06	.92
41	.88	.18	.00	.17	.13	.00	-.10	.96
42	.75	.28	-.03	.15	.01	.12	-.16	.96
43	.73	.10	.42	.00	-.12	.00	.09	.89
44	.32	.08	.28	-.05	.14	.08	-.14	.83
45	.68	.21	.07	.05	.29	.09	-.08	.91
46	.64	.12	.06	.39	.27	-.09	.02	.89
47	.45	.32	.00	.06	.27	.12	.08	.68
48	.38	.41	.31	.08	.27	.18	.10	.86
49	.29	.33	.18	.23	-.08	.02	.04	.76
50	.83	.17	.16	.19	.07	.04	-.12	.96
51	.65	.23	.06	-.13	.21	.37	.07	.91
52	.64	.19	.15	-.16	.14	.22	.15	.87
53	.35	.58	.01	-.03	.24	-.06	-.08	.83
54	.05	.32	-.09	-.33	-.02	.02	.40	.75
55	.63	.10	.20	.02	.22	-.10	-.03	.99
56	.33	.22	.19	.02	.14	.19	-.11	.82
57	-.48	.01	.00	-.04	-.14	.22	.22	.83
58	-.13	.05	-.07	.08	-.04	.06	.64	.76

Item	Factores (cont.)							h ²
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
60	.81	.13	.28	.16	.08	-.02	-.03	.94
61	.15	.01	.03	.66	-.01	.08	.15	.84
62	.75	.20	.14	.07	.21	.02	-.02	.91
63	.06	.67	.11	-.14	-.06	.10	.07	.86
64	.16	.15	.02	.18	.20	.63	.10	.83
65	-.16	.61	.12	.09	-.01	.21	.04	.81
66	.77	.15	.08	-.09	.10	.05	-.03	.92
67	.71	.15	.29	.07	.08	-.01	-.14	.93
68	.90	.15	.14	.06	.08	.02	-.03	.96
69	.15	.10	.15	.72	-.08	.05	.06	.92
70	.66	.30	.07	.16	.09	.14	-.02	.90
71	-.16	.00	.03	.21	.06	.14	.49	.73
72	.31	.62	.02	.20	.08	.12	.06	.80
73	.37	.26	-.13	.24	.00	.46	.03	.81

Posteriormente, se repitió el análisis para incluir los 72 casos adicionales, los primeros cinco factores surgieron de la misma manera, pero los dos últimos tuvieron que abandonarse como factores independientes como se explicará.

A continuación, se muestran los detalles sobre los cinco factores que quedaron finalmente.

- **Factor I Liderazgo Carismático**

En el análisis original con 104 casos, el comportamiento de liderazgo carismático representó el 64.9 por ciento (66 por ciento en la muestra ampliada) del 89.5 por ciento de la varianza de consecuencia. Claramente fue transformacional. Se refería a la fe y el respeto en el líder y la inspiración y el estímulo que proporciona su presencia. En la siguiente tabla (Tabla 4) se muestran los ítems con mayor carga en este factor (.70 o superior en el análisis y reanálisis), junto con su frecuencia media de ocurrencia para los 104 casos mostrados entre paréntesis. Además, las cargas de factores se muestran en cursiva para los mismos ítems cuando la muestra se expandió a 176 casos.

Tabla 4 Items con mayor carga en el factor liderazgo carismático. Bass (1985)

Carga del Factor 1		Item N°	Item
.90	(.80)	68	Consigue que todos los que le rodean se entusiasmen con el trabajo que tienen asignado. (2.17)
.88	(.87)	41	Confío plenamente en él (ella). (2.61)
.86	(.86)	17	Para mí es un modelo digno de ejemplo. (2.25)
.86	(.82)	40	Inspira lealtad a la organización. (2.62)
.85	(.84)	26	Es una fuente de inspiración para todos nosotros. (2.24)
.85	(.84)	37	Me inspira lealtad. (2.56)
.83	(.80)	1	Estar a su lado hace que me sienta bien. (2.58)
.83	(.79)	12	Consigue el respeto de todos. (2.75)
.83	(.85)	27	Hace que me sienta orgulloso de trabajar con él (ella). (2.55)
.80	(.79)	22	Confío en su capacidad y juicio para resolver cualquier problema. (2.59)
.79	(.83)	50	Me anima a que exprese mis propias ideas y opiniones. (2.78)
.79	(.71)	29	Tiene un talento especial para ver lo que es realmente importante para mí. (2.17)
.79	(.74)	18	En mi opinión es la imagen del éxito y el talento. (2.43)
.77	(.71)	66	Tiene un "sentido de misión" que me transmite. (2.90)
.75	(.72)	42	Nos ayuda a descubrir lo que se puede conseguir trabajando en equipo. (2.18)
.74	(.81)	60	Me anima a comprender los diferentes puntos de vista de los demás. (2.39)
.73	(.73)	38	Me hace ver el futuro con optimismo. (2.24)
.71	(.75)	62	Me inspira un sentido de finalidad, de meta u objetivo a alcanzar(2.48)

▪ **Factor II - Recompensa contingente**

Este grupo de ítems de comportamiento de liderazgo transaccional se reconoció en el análisis de los 104 casos como mucho de lo que se recomienda actualmente en el Directivo al Minuto (Blanchard & Johnson, 1982). Es el comportamiento de supervisión contingente implícito en la teoría del camino-meta (House, 1971). Representaba el 6,3 por ciento de la varianza entre los 73 ítems. (La cifra fue del 7,2 por ciento para los 176 casos.) Los ítems más cargados (por encima de 0,40 en el análisis y reanálisis) fueron:

Tabla 5 Items con mayor carga en el factor recompensa contingente. Bass (1985)

Carga del Factor 1		Item N°	Item
.67	(.70)	63	Me dice lo que tengo que hacer si quiero ser recompensado por mi esfuerzo (1.47)
.62	(.55)	72	Hay un acuerdo entre lo que se espera de mi en el grupo y lo que puedo obtener a cambio. (1.68)
.61	(.53)	65	Si le demuestro mi apoyo, me da lo que quiero. (1.54)
.58	(.56)	53	Siempre que sea necesario, puedo negociar con él (ella) sobre lo que quiero conseguir con mi trabajo. (1.97)
.44	(.40)	21	Recalca la idea de que las felicitaciones y el ascenso van unidos al trabajo bien hecho. (1.75)
.42	(.44)	7	Me asegura que a cambio de mi esfuerzo puedo personalmente conseguir lo que quiero. (2.14)
.42	(.58)	48	Me enseña cómo conseguir lo que realmente quiero. (1.47)

▪ **Factor III - Consideración individualizada**

El comportamiento de liderazgo considerado y de apoyo dirigido hacia el subordinado individual representó el 6.0 por ciento de la varianza común para los 104 casos y el 6.3 por ciento para los 176 casos. Las cargas superiores a .35 en el análisis y reanálisis fueron las siguientes para los casos 104 y 176 (en cursiva):

Tabla 6 Items con mayor carga en el factor consideración individualizada. Bass (1985)

Carga del Factor 1		Item N°	Item
.56	(.34)	15	Presta apoyo a los miembros que parecen marginados. (1.98)
.50	(.37)	10	Descubre lo que quiero e intenta ayudarme a conseguirlo. (2.14)
.50	(.50)	11	Normalmente expresa su opinión cuando realizo un buen trabajo. (2.73)
.50	(.56)	3	Se muestra satisfecho cuando mi trabajo alcanza el nivel exigido. (3.41)
.42	(.54)	6	Con él, si hago bien mi trabajo, consigo una buena reputación. (3.31)
.42	(.34)	43	Trata individualmente a cada subordinado. (2.75)
.40	(.47)	5	Logra que tengamos que cumplir nuestros objetivos, incluso si él (ella) no está. (2.87)

- **Factor IV: gestión por excepción (o refuerzo contingente aversivo)**

Este comportamiento de liderazgo, suscitado solo cuando se produjo un desempeño subordinado discrepante, representó el 4,3 por ciento de la varianza para los 104 casos y el 3,1 por ciento de la varianza para la muestra ampliada de 176 casos. Los puntajes altos en este factor implicaron un líder que se concentró en mantener un estado de cosas estable y solo intervino cuando las coordenadas se desviaban de las expectativas. Implicaba una autorización contingente. Los ítems que contenía se identificaron originalmente en nuestro análisis de asignación de respuestas como transaccionales. Implica la ausencia de retroalimentación positiva, junto con la entrega de retroalimentación negativa, según era necesario para el incumplimiento de los estándares.

Las cargas factoriales en el análisis y reanálisis fueron las siguientes:

Tabla 7 Items con mayor carga en el factor gestión por excepción. Bass (1985)

Carga del Factor IV		Item N°	Item
.72	(.70)	69	Está contento con mi actuación siempre que trabaje de forma eficaz. (1.91)
.67	(.63)	25	Le satisface que siga haciendo mi trabajo como siempre lo he hecho. (2.12)
.66	(.65)	61*	Generalmente, siempre y cuando las cosas salen bien, no realiza ningún cambio. (2.38)

Otros ítems, que habían estado en un factor separado para los 104 casos, se agruparon en este factor de gestión por excepción cuando la muestra se amplió a 176 casos como se muestra a continuación.

Tabla 8 Otros items con agrupados en el factor gestión por excepción muestra ampliada. Bass (1985)

Carga del Factor IV		Item N°	Item
.50		54	Sólo me exige lo realmente esencial de mi trabajo. (1.62)
.45		71	Si tomo la iniciativa no le parece mal, pero no me aliente a ello. (2.12)
.39		58	Solamente me dice lo que tengo que saber para hacer mi trabajo. (2.38)

▪ **Factor V Estimulación Intelectual**

Originalmente visto como un aspecto importante del liderazgo transformacional, este factor representaba el 2.9 por ciento y el 6.3 por ciento de la varianza común para los casos 104 y 176, respectivamente. El liderazgo intelectual estaba claramente comprendido en los ítems que estaban muy cargados en el factor. Los ítems que se cargan en este factor también se correlacionaron sustancialmente con el factor I, que implica carisma.

Las cargas superiores a .45 en análisis y reanálisis fueron las siguientes:

Tabla 9 Items con mayor carga en el factor estimulación intelectual. Bass (1985)

Carga del Factor 1		Item N°	Item
.69	(.67)	30	Su forma de pensar ha hecho que me cuestionase mis propias ideas, algo que nunca había hecho antes. (2.09)
.49 *	(.63)	32	Me da la oportunidad de enfocar problemas no resueltos desde nuevas perspectivas. (2.12)
.46	(.47)	19	Me ha enseñado a ver los problemas difíciles desde otros puntos de vista. (2.03)

Desestimación de factores con la muestra expandida.

Como se ha comentado, hubo factores sexto y séptimo con valores propios superiores a 1.0 en el análisis para 104 casos. Sin embargo, cuando la muestra se expandió a 176 casos, los valores propios de estos dos factores cayeron por debajo de 1.0. - el valor umbral por debajo del cual se abandonan los factores- Por lo tanto, cuando se agregaron los 72 oficiales del Ejército a los 104 originales para hacer una muestra total de 176 encuestados, surgió una estructura factorial algo más simple en la que el séptimo factor cayó a un valor propio de .97 y sus ítems tendieron a migrar al cuarto factor de gestión por excepción o refuerzo aversivo contingente. Del mismo modo, el sexto factor se desvaneció como una entidad separada. A medida que se amplió la muestra, las cargas en los tres ítems agrupados en el sexto factor relacionado con la estimulación del rendimiento disminuyeron respectivamente de .63 a .38, de .63 a .14 y de .46 a .31. Esto llevo a abandonarlo como un factor separado e incluirlo dentro del liderazgo carismático en el que sus ítems ahora tenían mayores cargas.

Los ítems cargados originalmente por encima de .70 en correlación con el primer factor de carisma, variaron en el reanálisis de .71 a .87 en correlación con el carisma. Los ítems del segundo factor de recompensa contingente, en el reanálisis, aumentaron o disminuyeron ligeramente en correlación con el factor. Resultados similares ocurrieron con los ítems cargados en los factores de consideración individualizada, manejo por excepción y estimulación intelectual.

Una Escala de Esfuerzo Extra

Una variable dependiente de consecuencia relevante para los autores del estudio es el esfuerzo adicional que los subordinados realizan más allá de las expectativas habituales.

Varios de los ítems del cuestionario cayeron en este dominio conceptual y pueden usarse para formar una escala que muestre cuán altamente motiva un líder a sus subordinados más allá de las expectativas originales.

Tabla 10 Items relacionados con esfuerzo extra. Bass (1985)

Transformacional			Transaccional				
I	III	V	II	IV		Item	Item
.33	.13	.53	.18	-.08		24	Consigue que haga más de lo que yo hubiera imaginado.
.61	.18	.46	.24	-.09		51	Me motiva para que haga más de lo que en un principio me creía capaz de realizar.
.58	.04	.37	.31	-.05		52	Consigue que aumente mi motivación hacia el éxito.

Como se muestra en la tabla superior a la izquierda, el mayor esfuerzo de los subordinados por encima de las expectativas se consideró más fuertemente asociado con el liderazgo carismático (factor I) y la estimulación intelectual (factor V), más modestamente con la recompensa contingente (factor II), aún menos con consideración individualizada (factor III), y nada en absoluto con gerente por excepción (factor IV).

Para los 176 casos, los tres ítems tuvieron una intercorrelación promedio de .64. Cuando se adicionaron las respuestas a los ítems, formaron un índice con una confiabilidad estimada de Spearman-Brown de .84.

Una escala de liderazgo inspirador

Yukl (1981), identificó el liderazgo inspirador como un grupo de comportamientos de líderes entre 19 categorías. Distinguimos un grupo de tres ítems dentro del conjunto de ítems carismáticos. Podrían obtenerse más inferencias sobre el significado del liderazgo inspirador mediante un examen más detallado de los tres ítems utilizados por la muestra de 176 oficiales del Ejército para describir a sus superiores que estaban muy cargados con el factor carismático y que estaban directamente relacionados con la inspiración. Los ítems formaron un grupo muy unido. Su media de correlación fue de .77. Cuando se combinaron en una escala de tres ítems, tenían una confiabilidad estimada de Spearman-Brown de .91.

Sus correlaciones con los cinco factores transformacionales y transaccionales se muestran a continuación.

Tabla 11 Correlaciones de los ítems de liderazgo inspirador con los cinco factores transformacionales y transaccionales

Transformacional			Transaccional				
I	III	V	II	IV		Item	Item
.84	.00	.23	.18	.05		26	Es una fuente de inspiración para todos nosotros.
.84	.17	.14	.18	.07		37	Me inspira lealtad.
.82	.17	.14	.06	.03		40	Inspira lealtad a la organización.

Si bien se puede ver que los subordinados se inspiraron principalmente por el factor del liderazgo carismático, cierto grado de lealtad al líder también se inspiró en la consideración individualizada del líder y la recompensa contingente. La estimulación intelectual del líder también parecía tener un efecto leve pero generalmente inspirador. La lealtad a la organización se vio reforzada por los tres factores transformadores: carisma, consideración y estimulación intelectual.

Por lo tanto, aunque la inspiración puede resultar en un grado modesto de la estimulación intelectual o la consideración individualizada, su asociación principal es con la excitación emocional, no intelectual, del liderazgo carismático.

Satisfacción y Efectividad

En otra sección del Cuestionario de Liderazgo (ver Anexo I), se incluyeron los ítems 83 y 84 que trataron sobre qué tan satisfechos estaban los encuestados con el comportamiento de liderazgo de sus superiores: *"En general, ¿cuál es el nivel de satisfacción que tienes con tu superior?"* y *"En general, ¿cuál es el nivel de satisfacción que tienes con tu superior en relación al estilo de liderazgo que utiliza para que el grupo cumpla su cometido?"*.

Se usó una escala de 5 puntos de la siguiente manera: 4 = muy satisfecho, 3 = bastante satisfecho, 2 = ni satisfecho ni insatisfecho, 1 = algo insatisfecho, 0 = muy insatisfecho.

Del mismo modo, cuatro preguntas, temas 79, 80, 81 y 82, se trataron efectividad: *"En general ¿Cómo calificarías la efectividad laboral de tu unidad? "*; *" En comparación con el resto de unidades que has conocido, ¿cómo es de eficaz tu unidad?"*; *" ¿Cuál es la eficacia de tu superior para hacer frente a las necesidades relacionadas con el trabajo de sus subordinados?"* y *"¿Cuál es la eficacia de tu superior para hacer frente a las necesidades de la organización?"*.

Las escalas de cinco puntos utilizadas fueron las siguientes: 4 = extremadamente eficaz, 3 = muy efectivo, 2 = efectivo, 1 = solo ligeramente efectivo, 0 = no eficaz.

Los índices de efectividad y satisfacción percibidos se obtuvieron mediante

suma simple de calificaciones de un encuestado. Los coeficientes alfa informados para estos dos índices fueron .81 y .91, respectivamente (Bass et al., 1975).

La Tabla 12 muestra las correlaciones (todas estadísticamente significativas) obtenidas entre las puntuaciones de los cinco factores de liderazgo y los índices de satisfacción y efectividad percibida. Estos dos índices en realidad formaron un solo criterio ya que correlacionan .85 entre sí. La efectividad percibida y la satisfacción con el líder van de la mano. Si se mantiene que los factores de liderazgo transformacional y transaccional están asociados positivamente con la satisfacción y la eficacia, los factores de liderazgo transformacional, en particular el carisma y la consideración individualizada, obtienen correlaciones más elevadas con la satisfacción y la eficacia que los factores de liderazgo

transaccional. El carisma, por sí solo, era prácticamente sinónimo de satisfacción y efectividad calificada, correlacionando .91 y .85 con los dos criterios. La consideración individualizada fue la siguiente más alta en correlación .76 y .70 seguida por la estimulación intelectual (.55 y .47).

El factor transaccional de recompensa contingente correlacionó .45 y .41 con efectividad y satisfacción, mientras que el factor transaccional de administración por excepción se correlacionó solo .29 y .23 con los dos criterios.

Tabla 12 Correlaciones entre los cinco factores de liderazgo y los índices de satisfacción y efectividad percibida (N = 104). Bass (1985)

Factor	Satisfacción	Efectividad
<i>Transformacional</i>		
I. Carisma	.91	.85
III. Consideración Individualizada	.76	.70
V. Estimulación intelectual	.55	.47
<i>Transaccional</i>		
II. Recompensa contingente	.45	.41
IV. Dirección por excepción	.29	.23

En conclusión, en estos estudios cuantitativos se ha demostrado que:

1. Se requieren cinco factores para comprender el liderazgo transaccional y transformacional;
2. Es posible medir cada uno de estos factores con alta confiabilidad de modo que se puedan obtener perfiles muy diferentes a partir de descripciones de cuestionarios de líderes individuales;
3. los encuestados que describan a los mismos líderes producirán perfiles similares;
4. y como se propone en el modelo, el liderazgo transformacional contribuirá de manera incremental a un esfuerzo adicional, efectividad y satisfacción con el líder, así como a evaluar el desempeño de los subordinados más allá de las expectativas que son atribuibles al liderazgo transaccional (Bass 1985).

II. PARTE EMPÍRICA

CAPITULO 4: Revisiones de estudios posteriores.

4.1. Revisión de investigaciones

Antes de presentar nuestra propia investigación vemos necesario revisar, además de las obras ya citadas, otros estudios sobre liderazgo transformacional en organizaciones de cara a conocer hasta qué punto diversas investigaciones posteriores han confirmado las relaciones positivas entre los factores asociados al estilo de liderazgo transformacional relacionados con la satisfacción de los seguidores y sobre todo sobre la efectividad percibida de este liderazgo de cara a conseguir las metas del equipo o colectividad.

Con esta revisión documental además de confirmar y ampliar los planteamientos de Bass, se ha buscado confirmar la existencia de investigaciones en un contexto similar al que planteamos, es decir localizadas en una región de tradición industrial española y en un periodo de profunda crisis y reconversión como fue la década del 1985 al 1995 en el País Vasco. En este sentido no hemos encontrado ninguna investigación de liderazgo transformacional sobre este intervalo temporal de cambio drástico. Aunque, como comentaremos más adelante, sí que posteriormente se han realizado investigaciones más generales en empresas del País Vasco. Si bien, estas no estarían asociadas a un contexto de crisis, angustia y transformación en los que el surgimiento del carisma como ya se ha comentado tendría más abonado el terreno. (Hummel, 1972; Erikson, 1969)

Una revisión multicultural y longitudinal

Para búsqueda y selección inicial de los artículos se utilizó Google Scholar. Las palabras clave utilizadas fueron: *Liderazgo Transformacional, satisfacción, transformational leadership, satisfaction, liderazgo transformacional, eficacia, transformational leadership, transformational leadership, job satisfaction, performance*. El operador booleano utilizado en la búsqueda fue “AND”. Los estudios debían de estar publicados en inglés y castellano; en el periodo comprendido entre los años 1980 y 2020.

A partir de se seleccionaron artículos de las 3 primeras páginas de búsqueda que verdaderamente mostraran investigaciones sobre liderazgo transformacional, satisfacción, efectividad y desempeño. Por otro lado, se intentó que estuvieran representadas investigaciones de diversos periodos de tiempo. Sin embargo, en las búsquedas solían aparecer con más frecuencia los más recientes. Para contrarrestar esto,

y buscar en los años finales del siglo XX, se hizo una búsqueda filtrada por años entre el 1985 fecha de publicación de la obra de Bass y el fin de la década de 1990. De tal modo que, finalmente han aparecido y se han analizado estudios con un rango de fechas que van desde el 1988 hasta el (2020). Con estas búsquedas se pretendía seleccionar artículos enfocados en la relación entre las variables: estilo de liderazgo transformacional, satisfacción de los empleados y resultados. Se pretendía una muestra diversa en tiempo, localización y sectores que sirviera de representación de las tendencias en investigaciones en diversos ámbitos.

Además, para la localización de los artículos y textos completos se utilizaron las bases de datos: Dialnet, Psycodoc, APA PsycNet, Scopus, Scielo, ScienceDirect, Redalyc, Academia, ResearchGate, También se utilizaron los buscadores bibliográficos WorldCat para buscar en bibliotecas del mundo, e Internet Archive para los documentos más antiguos.

De todos los estudios encontrados, descargados y revisados, finalmente se seleccionaron 66 estudios que iban desde el año 1988 al 2020 para tener una visión amplia y longitudinal de la evolución de los estudios. Al mismo tiempo, como se había mencionado, se trató de obtener una visión global para representar la multiculturalidad de los estudios y resultados. Para ello se recopilaron estudios de 27 países de 4 continentes. Los países revisados son:

Tabla 13 Listado de número de estudios analizados por país.

N	País	Nº de estudios		N	País	Nº de estudios
1.	Alemania	1		14.	Irán	1
2.	Arabia Saudí	1		15.	Israel	1
3.	Argentina	2		16.	Jordania	2
4.	Brasil	1		17.	Libia	1
5.	Canadá	2		18.	Malasia	6
6.	Chile	1		19.	México	3
7.	Colombia	1		20.	Noruega	1
8.	Ecuador	1		21.	Perú	5
9.	España	8		22.	Sudáfrica	1
10.	Francia	1		23.	Taiwan (República China)	1
11.	Grecia	1		24.	Tanzania	1
12.	Hong Kong	1		25.	Turquía	3
13.	Indonesia	2		26.	USA	15
				27.	Venezuela	2

La diversidad también se aplica a los sectores estudiados, si bien se observa que algunos sectores están más representados que otros (Educación, Sanidad o Banca).

La distribución por sectores queda de este modo:

Tabla 14 Listado de número de estudios analizados por sector.

Sector	Nº
Música	1
Banca	5
Militar	2
Publicas varias	4
Sanidad	7
Educación	15
Empresas privadas varias	17
ONG	1
Automoción	2
Petróleo	3
Logística	2
Deportes	2
Call center	1
Recursos Humanos	2
Hoteles	1
Cruceros	1

De principio partimos de la premisa de los resultados de los estudios serían mayoritariamente favorables a la existencia de esta relación positiva entre liderazgo transformacional, satisfacción y efectividad.

Tras la búsqueda y el análisis de los artículos se ha visto como en general esta relación es positiva en la mayoría de los casos. Pues de los 66 casos solamente 4 arrojan en sus conclusiones resultados que matizan o contrastan con las tesis de Bass de que existe una relación positiva entre liderazgo transformacional, satisfacción, efectividad y un desempeño más allá de lo esperado.

Brown y Arendt (2010) no encontraron relación directa positiva entre dimensiones de liderazgo transformacional de los supervisores y el desempeño de recepcionistas de hotel. Si bien, también describen ciertas limitaciones y sesgos posibles en su estudio.

Mendoza Martínez et al. (2012), en su estudio entre personal docente y administrativo de una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F. de México, concluyen que las variables de satisfacción organizacional, no se ven influenciadas directamente por las variables de liderazgo, sino, por los resultados de dicho liderazgo.

En otro caso, en Malasia Hanaysha et al. (2012) llevaron a cabo una investigación entre el personal administrativo de oficina de grado y posgrado en tres universidades ubicadas en Kedah y Perlis. Los resultados mostraron que dos factores de liderazgo transformacional no correlacionaron según lo esperado o lo hicieron de forma no significativa. Así, la consideración individualizada se relaciona negativamente con la satisfacción laboral y en el caso del carisma en relación con la satisfacción laboral el peso de regresión es positivo (.107), pero no es estadísticamente significativo. Plantea la posibilidad de que haya alguna influencia de variables culturales, algo deja en cuestión ante la escasez de estudios en el área de Malasia en esos momentos.

Sin embargo, por otro lado, se analizaron otras 5 investigaciones realizadas en Malasia entre los años 2002, 2012 y 2014 en varios sectores, con resultados diferentes y más acordes con una relación directa entre liderazgo transformacional, satisfacción, efectividad y desempeño. En el sector académico se encontró que la correlación de las puntuaciones totales de liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los empleados mostró una relación positiva, lineal y fuerte ($r=.725$)” (Munir et al. 2012). Por su parte, en este mismo sector, Sadeghi y Pihie (2012), también encontraron una relación significativa y positiva entre las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional y la eficacia del liderazgo. En otro estudio en el empresas del sector logístico en Malasia, se concluye que todos los aspectos de la innovación y el liderazgo transformacional mejoran significativamente el desempeño organizacional en las empresas estudiadas (Samad, 2012). En el sector deportivo, los resultados respaldan las proposiciones de que el comportamiento de liderazgo transformacional aumenta la satisfacción laboral de los subordinados (Yusof, 2002). Finalmente, en otro estudio en una empresa pública, aunque se encuentra una relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción de los empleados, esta solo se relaciona con uno de los factores, la consideración individual (Long et al. 2014)

Por último, otro estudio, realizado en Indonesia por Andreani y Petrik (2016) sobre los directivos de la compañía PT Anugerah Baru en Denpasar se concluye que, aunque el

liderazgo pueda influir sobre la satisfacción en su trabajo, no aprecian la relación con un mejor desempeño:

Los empleados teóricamente satisfechos tienden a desempeñarse mejor, pero esto no se aplica a PT Anugerah Baru Denpasar. Si bien los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, esto no afecta significativamente su desempeño. Entonces, la gerencia de la empresa puede encontrar otras formas que satisfagan a los empleados, como recompensas y castigos. (Andreani y Petrik, 2016, p. 31)

De hecho, sí que se aprecia la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción, sin embargo, no se ve la relación directa con el liderazgo y el mayor desempeño, sino que esta variación en el desempeño se da como consecuencia de la satisfacción como variable mediadora.

El resto de estudios, de un modo u otro confirman la relación positiva entre el liderazgo transformacional con la satisfacción y efectividad.

Otro tema interesante es comprobar que en general en todos los estudios en diferentes organizaciones y culturas aparecen directivos que muestran características de líderes transformacionales, lo que responde a la pregunta de Bass (1985) si el liderazgo transformacional es una rareza o si es común en las organizaciones complejas.

Liderazgo transformacional en empresas del País Vasco.

En relación con las muestras españolas, concretamente en el sector industrial y en el país vasco, Arróspide et al. (2011) aportan evidencias sustanciales que avalan la preeminencia de la práctica del liderazgo transformacional en las organizaciones del País Vasco. En su estudio, concluyen que en las tres organizaciones que participaron en el estudio, dos privadas y una pública, el liderazgo transformacional muestra relaciones sólidas y consistentes con variables de resultado como la satisfacción y la motivación en el lugar de trabajo, independientemente de si la fuente de información proviene o no de los gerentes. El liderazgo transformacional está fuertemente ligado a la efectividad según la perspectiva de los subordinados. Sin embargo, visto desde la perspectiva de los superiores, es el liderazgo transaccional el que muestra una fuerte relación con la eficacia.

Arróspide et al. (2011) en sus referencias no mencionan ninguna referencia a otro estudio anterior sobre liderazgo transformacional realizado en el País Vasco.

Posteriormente, colaboradores de Arróspide, Hermosilla et al. (2016) publicaron nuevas conclusiones que reforzaban la hipótesis del aumento del liderazgo transformacional, ya que, lo consideran como el único que predice la motivación a trabajar extra. Además, sus conclusiones matizan que la satisfacción tiene más peso que la eficacia en reforzar la motivación. También concluyen que el liderazgo transformacional al reforzar la eficacia y la satisfacción indirectamente aumenta la motivación.

Por otra parte, la mayoría de los estudios se hacen sin hacer referencia a la emergencia o contextualización del liderazgo en una situación concreta de crisis o transformación. Este aspecto lo incluiremos en el estudio como un elemento a tener en cuenta, según ya se ha comentado.

CAPITULO 5: Contexto histórico

En este apartado ponderemos en antecedentes sobre el contexto en el que se realizó la investigación que se presentara en el capítulo siguiente.

5.1. Una región industrial en reconversión.

El momento se enmarca en uno años que se pueden considerar como uno de los cambios más bruscos que se han producido en la historia de nuestro país en el último siglo. Coincidiendo con el periodo de la transición española y la preparación de nuestro país en la entrada de la comunidad europea, que terminará en la creación de la Unión Europea.

Concretamente en el País Vasco y especialmente en Vizcaya se estaba produciendo una autentica ruptura con un modelo social y económico industrial comenzado a mediados del siglo XIX (Vivas Ziarrusta, 2004) tan enraizado que formaba parte de la propia identidad de la región, una sociedad industrial. Una idiosincrasia que se proyectaba en los individuos, en su forma de ver la vida, las relaciones, las normas, la seguridad y el modo de ganarse la vida.

“Estilos de vida, trabajo, valores y creencias compartidas de mineros y obreros fabriles, definen una subcultura específica de cada comunidad local, perfilando niveles de identidad colectiva más inclusivos”(Homobono 2001, p. 94)

Todo esto, desde la crisis de final de los años 70 del siglo XX en España, había comenzado a desmoronarse:

La crisis que comenzó en los años 1973-(1974 en Europa, se sintió en España y en el País Vasco a partir de 1976. Durante la siguiente década el espacio industrial de la Ría de Bilbao, fuertemente especializado en la industria y con unas malas pautas precedentes en la orientación de la política industrial, se enfrentaría a una crisis plasmada en el estancamiento, la destrucción de empleo y la irrupción del paro masivo en un sector industrial en el que hasta entonces el empleo había ido creciendo ininterrumpidamente, todo ello dentro de un contexto de tasa negativa de crecimiento del PIB y de saldo migratorio también negativo en el conjunto de la provincia de Vizcaya. (Vaquero Rodríguez, 2015, p. 19)

En los 80 la crisis estaba en su máxima expresión y se inició el proceso de cambio que perduró hasta finales de los ‘90.

“A modo de castillos de arena, ninguno de los sólidos artificios -técnicos o sociales- de la sociedad industrial resistirá la erosión de la marea ascendente del cambio social.” (Homobono 2001, p. 97)

En los años 90 todo el ecosistema industrial y social del País Vasco está en pleno proceso de cambio. Como describe la web de la Asociación Vasca de Patrimonio Industrial y Obra Pública (AVPIOP) en su blog habando sobre los distintos sectores productivos de la industrialización vasca:

en esos años duros el desmantelamiento y cierres de fábricas que formaban parte del patrimonio industrial vasco. Los cambios aparecen como una manifestación final de una evolución histórica que se vivió desde las fuentes de energía, las primitivas herrerías y las primeras centrales térmicas e hidroeléctricas, los molinos, las explotaciones mineras, el surgimiento de la moderna industria siderúrgica, el sector naval, el textil, la industria extractiva de la piedra, las tejas, la incorporación de la mujer al mundo laboral, hasta el diseño de todo un modelo del paisaje industrial y arquitectura del trabajo. (patrimonioindustrialvasco.com, 2020^a, párr. 3)

De la relevancia de este cambio hay testimonio videográfico pues esta misma asociación vasca colaboró con la Televisión Vasca – Euskal Telebista (ETB) en la documentación y guiones para una serie documental titulada «Con el sudor de nuestra frente» que incluía ocho capítulos sobre la evolución de la empresa y de la sociedad vasca del siglo XX. (patrimonioindustrialvasco.com, 2020b)

El momento pues en que se da la investigación es, en efecto, un momento de replanteamiento de la identidad y de los valores de toda una región. Y como ya se vio en los antecedentes del liderazgo transformacional: “en las sociedades en dificultades, cuyas instituciones son incapaces de hacer frente a las violaciones de las expectativas y la insatisfacción de las necesidades, es probable que una mayor parte del liderazgo que surja sea transformador.” (Bass 1985, p. 154)

5.2. Una organización casi centenaria en crisis

La empresa en la que nos centramos es una de las más tradicionales e icónicas de la comarca con más de 65 años de existencia en la zona y cuyos trabajadores y los de las empresas asociadas y suministradoras son los residentes casi mayoritarios de las poblaciones cercanas.

Se estableció el 1 de marzo de 1918 para garantizar el suministro de calderas de vapor a la industria eléctrica y superar las dificultades de abastecimiento que había generado la Primera Guerra Mundial. Para ello se aliaron un conjunto de empresarios vascos con una empresa norteamericana que se había fundado en la segunda mitad del siglo XIX.

La evolución de la empresa a lo largo del siglo XX fue creciente y si bien en el año 1976 vivió su época de mayor esplendor, con más de 5.250 trabajadores. Sin embargo, en 1977, el asesinato a manos de la banda terrorista ETA del presidente de la compañía, despertó la inquietud entre los accionistas, que, al mismo tiempo, comenzaban a ver cómo empezaba a caer una de las empresas clave de la industria vizcaína.

A partir de 1978 padece ya en una crisis profunda que hace que el Estado se haga cargo de su gestión. Durante unos años se consigue mantener en estado de “convalecencia” aunque con un contexto de desmotivación de los trabajadores pocas expectativas de negocio (Alvarez, 2011).

Imágenes del cambio



Figura 10 Sestao en 1973. De Micke Berg publicado en el blog: Sestao en el Recuerdo (Casas, 2020)

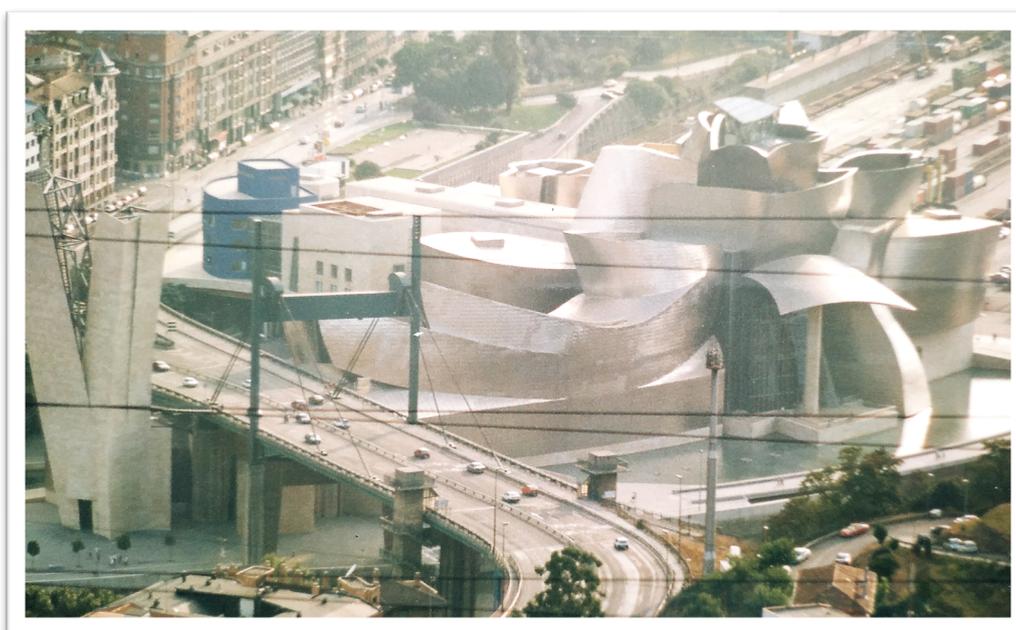


Figura 11 Bilbao 1998 – archivo personal.

5.3. El cambio del liderazgo.

En la década de 1980, se produce el cambio de liderazgo, aún en plena crisis y con un estado de incertidumbre que afectaba al estado de ánimo, las expectativas y la motivación de los trabajadores.

En año 1984, la empresa contaba con 3.619 trabajadores. En ese escenario, asume la presidencia un joven ingeniero técnico procedente de la casa y se mantendrá en el cargo hasta el año 1993. Durante esta década, se produce una transformación radical. Se observa una etapa de vigor renovado, años intensos, en los que la empresa evolucionó dentro del intenso proceso de reconversión industrial del entorno. Se tuvieron que abandonar abandonó algunas actividades como la fabricación de aceros especiales. Y por otro, lado se realizaron inversiones importantes para tratar de dar el salto con el objetivo de convertirse en una ingeniería de referencia en algunos bienes de equipo. Además de estos cambios en la gestión estratégica de la organización. Se introdujeron cambios en relación con todos los trabadores de la compañía. Se puso especial foco en la política de recursos humanos, de maneras que no solamente fuera reactiva a las circunstancias con medidas de recortes de plantilla o prejubilaciones muy habituales en toda la industria en esos años. Por el contrario, se puso más acento en medidas proactivas de formación y desarrollo, con programas de formación que afectaron a todos los niveles de la compañía, comenzando desde la alta dirección hasta los trabajadores menos especializados.

El cambio de estilo también fue manifiesto, con un estilo más dinámico y abierto en la gestión y al mismo tiempo con atención en el desarrollo, motivación y reconocimiento de las personas.

El Consejo y Dirección de BWE
desearon que este libro sirva
de homenaje a los hombres
y mujeres que han contribuido
y están contribuyendo a la
permanente mejora de los
resultados de la Compañía


31-12-1989
El Presidente.

Figura 12. Imagen de la nota de dedicatoria del presidente de la compañía con reconocimiento a los trabajadores de la empresa. Imagen tomada del Blog Sestao en el Recuerdo (Casas, 2014)

El resultado fue que 1994 la firma arrojó unos beneficios de 6 millones de euros - sustanciosos para el momento- y su cartera de pedidos superaba los 600 millones. (Alvarez, 2011)

Estos logros pueden considerarse históricos para la compañía que durante este periodo pasó de un estado de convalecencia a un desempeño de éxito en negocio y un cambio de actitud y motivación las personas.

5.4. El marco de la investigación

La presente investigación se centra en esta persona y en este momento. Entendiendo que debe haber una relación entre factores asociados al nuevo modelo de liderazgo asociado al nuevo líder y los efectos sobre el desempeño y el clima emocional de la plantilla.

Teniendo en cuenta que una persona asume el liderazgo de una empresa de referencia de un periodo en el que los sucesivos fracasos, la inestabilidad del momento y una gran incertidumbre amenazan tanto los resultados como afectan al ánimo de las personas de esta organización. Un momento, en el que los indicadores y las expectativas estaban ante un horizonte de desesperanza. Sin embargo, a pesar de todo, logra aunar voluntades, transmitir una visión y llevar adelante un proyecto con resultados exitosos, abordando al mismo tiempo una transformación de modelos de negocio, de cultura profesional e incluso de la actitud de las personas.

Tanto es así que llegó a ser descrito como “artífice de la mejor época de esta compañía vasca” (González , 2011)

La pregunta como investigadores de ciencia social es: ¿qué factores de liderazgo convergieron en esta persona para, a pesar de encontrarse con una empresa desmotivada y ruinosa, pudiera levantar el ánimo de sus trabajadores, la confianza de los inversores y los resultados del negocio?

En el siguiente capítulo trataremos de aportar una pista para la respuesta desde el modelo del liderazgo transformacional.

Mas concretamente, se analizarán en qué medida fueron percibidos los comportamientos de liderazgo por su equipo de directivos y si estos estaban asociados a liderazgo transformacional o transaccional.

CAPITULO 6. Estudio empírico

6.1. Objetivo

El objetivo de este estudio es analizar las percepciones de los directivos y mandos intermedios sobre el presidente de una compañía industrial vasca que bajo su liderazgo vivió una radical transformación pasando de la crisis absoluta al mejor momento de su historia.

Se tuvo en cuenta que los hechos y la situación real correspondieran con factores antecedentes favorables a la aparición de un liderazgo transformacional y en el que dicha transformación mostrara signos evidentes de cambio. Por ello, tal como se ha descrito en el capítulo anterior referido al contexto histórico, se buscó un caso en el que un líder que abordara un reto importante, un momento de transformación en un contexto de crisis e incertidumbre y que llevara a cabo este desafío con éxito.

Como se ha comentado en este periodo histórico y en la zona industrial de Vizcaya había varias empresas en plena transformación.

Seleccionamos este caso en particular tanto por ajustarse plenamente a lo que estábamos buscando y por tener la oportunidad de acceder a su protagonista.

La organización corresponde al típico modelo de gran empresa industrial de la zona, fuertemente estructurada y jerarquizada, en cierto modo lastrada por un estilo mecanicista y burocrático que debía adaptarse a los nuevos tiempos.

En estas circunstancias, una situación de crisis, un nuevo líder y resultado más allá de las expectativas. Es de esperar que, según las propuestas de Bass (1985) en su obra *Leadership and performance beyond expectations*, el peso de factores transformacionales sea significativo y superior al de los factores transaccionales.

Para ello analizaremos la frecuencia en las que los comportamientos de liderazgo incluidos en el cuestionario de liderazgo de Bass son percibidos por sus colaboradores directos, alta dirección, e indirectos directivos y mandos intermedios.

De este modo las hipótesis que planteamos son las siguientes:

- 1) H1: En el caso de estudio de una empresa industrial vasca en plena crisis de reconversión, el líder que logra un cambio radical y lleva a los seguidores hacia el logro de las metas en una organización y a la organización a sus mejores resultados, deberá mostrar comportamientos de factores de liderazgo transformacional y estos tendrán más peso que los factores de liderazgo transaccional.
- 2) H2: Los comportamientos asociados a factores de liderazgo transformacional serán percibidos con más intensidad entre los seguidores más directos, que entre los más alejados en la cadena de mando. Teniendo en cuenta que consideraremos esta escala de proximidad de tres niveles desde los más cercanos alta dirección, en segundo lugar, los directivos y los más alejados los mandos intermedios.
- 3) H3: Los factores transformacionales correlacionarán positivamente más que los transaccionales con la eficacia percibida.
- 4) H4: Los factores transformacionales correlacionarán positivamente más que los transaccionales con la satisfacción percibida.

Complementariamente compararemos algunos datos obtenidos con nuestra muestra con los obtenidos por Bass en sus estudios que describe en su libro.

6.2. Metodología

6.2.1. Participantes

La idea de partida era que estuvieran representados tanto los colaboradores más directos, la alta dirección, como directores de área y mandos intermedios. Participaron en el estudio 87 directivos de los distintos niveles de dirección de la empresa. De ellos 82 eran varones y 5 mujeres.

6.2.2. Procedimiento

Para realizar el estudio se seleccionó la figura de un alto directivo de empresa vasca que hubiese tenido un éxito real en un proceso claro de transformación.

Se solicitó personalmente al presidente de esta compañía su conformidad y su colaboración para la realización del presente estudio, exponiéndole nuestro interés por realizar esta investigación.

Una vez que se obtuvo la conformidad de este alto cargo de participar en el presente estudio.

Se procedió al diseño el proceso de comunicación con los potenciales participantes. De cara a explicarles el sentido de la investigación y la importancia de que su participación fuera sincera y voluntaria.

La idea de partida era que estuvieran representados tanto los colaboradores más directos, la alta dirección, como otros colaboradores menos cercanos jerárquicamente, directores de área y mandos intermedios.

La aplicación de los instrumentos de medida se realizó en el transcurso de la realización de cursos sobre habilidades directivas a los que asistieron todos los participantes.

6.2.3. Instrumentos

Como ya se ha avanzado las herramientas seleccionadas para la obtención de datos se basaron en el cuestionario utilizado en los primeros estudios de Bass (1985) que presenta en el capítulo 11 de su obra y cuya transcripción del original en inglés se muestra en el anexo 1.

Para la adaptación al español que se utilizó separamos el original antes mencionado en dos partes. Por un lado, el cuestionario de liderazgo con los 73 ítems iniciales y un segundo cuestionario que denominamos como Cuestionario de Liderazgo - Datos Complementarios con 11 preguntas de entre 2 y 6 alternativas de respuesta. (Anexo 2).

Teniendo en cuenta las hipótesis planteadas, de este segundo cuestionario tomamos en consideración las respuestas relacionadas con efectividad (ítems 6, 7, 8 y 9 del cuestionario de Datos Complementarios), con satisfacción (ítems 10 y 11) y con el nivel jerárquico (ítem 3).

En este último caso, la pregunta 3 ofrecía a los participantes cinco opciones de respuesta:

Pregunta 3.- Si Vd. es civil, el estatus o posición de la persona que está describiendo es:

A.-Director General o similar

B.-Miembro de la alta Dirección (Ejem. Director de Marketing, D. Comercial, D. de Recursos Humanos, etc.).

C.-Directivo de primera línea

D.-Supervisor

E.-Mando intermedio (sin especificar)

Los cuestionarios fueron impresos y distribuidos en formato de papel y respondidos por los participantes manualmente.

Posteriormente en la codificación de datos para facilitar los análisis estadísticos redujimos estas respuestas a tres niveles:

3 – Alta dirección (respuestas A y B)

2 – Directivos (respuestas C)

1 – Mandos intermedios (respuestas D y E)

6.2.4. Análisis estadísticos

Con los datos obtenidos se realizaron los siguientes análisis estadísticos:

1. Análisis descriptivo de la muestra (medias, desviaciones típicas, etc.).
2. Análisis de la fiabilidad para el Cuestionario de Liderazgo de Bass 1985: coeficiente Alpha de Cronbach y coeficiente Omega.
4. Análisis correlacional de los factores del Cuestionario de Liderazgo de Bass 1985 con las variables Esfuerzo extra, Liderazgo inspirador, Satisfacción y Eficiencia.
5. Análisis de Varianza para conocer si la prevalencia de factores transformacionales y transaccionales de liderazgo es distinta según el nivel directivo de los participantes, con la prueba de Levene, la prueba de Kruskal-Wallis, prueba F,
6. Prueba de medias, prueba de Tukey para conocer entre qué niveles se dan las diferencias significativas.
7. Prueba de Kruskal-Wallis para re-analizar las dos variables en las que se incumplía el supuesto de igualdad de varianzas.

6.2.5. Soporte informático

Para la introducción de datos se utilizó una hoja de cálculo de Google Drive que se exportó posteriormente a Excel y el paquete estadístico software estadístico utilizado para realizar los análisis se usó SPSS Statistics v.20

6.3. Resultados

6.3.1. Limpieza de la base de datos

Una vez exportados los datos se procedió, en primer lugar, a examinar la base de datos en busca de inconsistencias o sesgos (sesgos de falseamiento, errores, etc.). En este sentido, parece que las respuestas han sido consistentes de acuerdo a lo esperado dando por correctas las respuestas de los sujetos participantes.

Por otra parte, en cuanto a los valores perdidos, de los 87 sujetos, 47 de ellos omitieron al menos una respuesta. Existen distintos métodos para imputar los valores perdidos, pero, en este caso, tanto si se imputan como si no, se pudo comprobar que los resultados apenas cambian. Por ello, todo lo que aquí se presenta está hecho de la manera tradicional con SPSS (que elimina los casos con valores perdidos en los análisis).

6.3.2. Adecuación de los datos para el análisis factorial

A la hora de realizar un análisis factorial de los ítems, se ha demostrado que utilizar muestras menores de 200 personas produce resultados inestables, especialmente en aquellos casos donde hay 3 o 4 ítems en algún factor (Fabrigar et al. 1999; Ferrando y Anguiano-Carrasco 2010). En nuestro caso, tenemos una muestra de 87 sujetos, y algunos factores tienen muy pocos ítems (e.g. Estimulación Intelectual, Esfuerzo Extra y Liderazgo Inspirador). Por estas razones, se ha decidido representar cada uno de los factores obtenidos en Bass (1985) como la media de sus ítems correspondientes.

En cualquier caso, un análisis factorial preliminar de estos datos nos ha indicado la presencia de un único factor. Esto puede ser indicativo de que realmente los ítems no se agrupan en los factores que propone Bass (1985) (que es lo más probable), no obstante: 1) Tenemos una muestra demasiado pequeña como para extraer este tipo de conclusiones y 2) nuestro interés está en los análisis correlacionales entre las dimensiones de Bass (1985), así que no tenemos por qué repetir sus análisis factoriales. Podemos agrupar los ítems según las dimensiones originales del test y trabajar con ellos, aceptando las limitaciones de nuestro estudio.

6.3.3. Fiabilidad

El coeficiente Alpha de Cronbach es el coeficiente de fiabilidad más utilizado como estimador de la consistencia interna de las puntuaciones de un test. Sin embargo, se basa en el supuesto de continuidad, que no se cumple cuando utilizamos escalas tipo Likert.

En estos casos, se recomienda utilizar coeficientes Omega (McDonald, 1999), que proporcionan una medida más precisa e insesgada de la fiabilidad (Green y Yang, 2015). En este caso, presentaremos ambos índices para cada uno de los factores (Tabla 15). Ambos se interpretan de la misma manera, siendo valores por encima de 0.8 indicadores de una elevada consistencia interna, valores entre 0.6 y 0.8 un nivel moderado y menores de 0.6 indican baja fiabilidad.

Vemos que la fiabilidad es muy alta para todos los factores del Cuestionario de Liderazgo, excepto para el factor de Estimulación Intelectual, donde tenemos una fiabilidad moderada de las puntuaciones, y en el factor de Dirección por Excepción, donde el nivel de fiabilidad es muy bajo. Esto indicaría que en Dirección por Excepción la consistencia entre los ítems es baja, es decir, que hay demasiado error y el factor quizá no esté bien representado por esos ítems. Dicho de otro modo, que los ítems de Dirección por Excepción, no parecen medir todos lo mismo.

Tabla 15 Fiabilidad de las puntuaciones del Cuestionario de Liderazgo.

	Alpha	Omega
F1 – Carisma	.966	.966
F2 – Recompensa contingente	.791	.796
F3 – Consideración individualizada	.841	.848
F4 – Dirección por excepción	.434	.491
F5 – Estimulación intelectual	.626	.642
Esfuerzo extra	.886	.889
Liderazgo inspirador	.845	.853
Satisfacción	.929	.929
Eficiencia	.818	.820

6.3.4. Análisis descriptivos de las variables

En la tabla 16 se presentan el número de sujetos, número de valores perdidos, media, desviación típica, asimetría, curtosis y normalidad (mediante Kolmogorov-Smirnov) de cada una de las variables.

Tabla 16 Estadísticos descriptivos de los factores del Cuestionario de Liderazgo

	N	Valores perdidos	Media	SD	Asimetría	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov
F1 – Carisma	57	30	2.29	1.08	-.25	-.98	.20
F2 – Recompensa contingente	64	23	1.40	.90	.36	-.44	.20
F3 – Consideración individualizada	68	19	2.37	.91	-.02	-.80	.20
F4 – Dirección por excepción	64	23	2.32	.55	.25	0.54	.20
F5 – Estimulación intelectual	76	11	1.83	.97	.05	-0.43	.08
Esfuerzo extra	74	13	1.86	1.28	.03	-1.07	.06
Inspiración	74	13	2.42	1.16	-.42	-0.99	.00*
Satisfacción	85	2	2.46	1.17	-.47	-.845	.00*
Efectividad	75	12	2.35	.69	.28	-0.41	.01*
Liderazgo transformacional	51	36	2.23	.72	-.10	-0.85	.20
Liderazgo transaccional	57	30	1.92	.83	.26	-0.62	.20

* $p < 0.05$. Kolmogorov-Smirnov: En esta columna aparece directamente la significación (p) asociada al índice, ya que el índice propiamente dicho no tiene una interpretación visual directa.

- **Asimetría y curtosis:** Podemos decir que tenemos valores normales de curtosis y que nuestras distribuciones son aproximadamente simétricas, puesto que no hay ningún valor fuera del rango de -2 y 2 (Pardo y San Martín, 2015).
- **Normalidad:** Para evaluar la hipótesis de que las puntuaciones se distribuyen de manera normal, se ha utilizado el índice de Kolmogorov-Smirnov. Valores significativos de este índice indicarían una desviación significativa de la normalidad. En nuestro caso, todas las variables se distribuyen de manera normal, excepto Inspiración, Satisfacción y Efectividad. Como estas variables no las vamos a analizar mediante ANOVAs, esto no nos supone ningún problema de cara a nuestra investigación.

6.3.5. Análisis correlacional

Tabla 17 Matriz de correlaciones de Pearson completa de todas las variables

	F1	F2	F3	F4	F5	Esfuerzo extra	Liderazgo inspirador	Satisfacción	Eficiencia
F1	1								
F2	.74**	1							
F3	.90**	.71**	1						
F4	.26	.21	.24	1					
F5	.84**	.62**	.77**	.19	1				
Esfuerzo extra	.86**	.70**	.83**	.14	.78**	1			
Liderazgo inspirador	.94**	.58**	.75**	.14	.73**	.73**	1		
Satisfacción	.85**	.65**	.79**	.13	.70**	.85**	.65**	1	
Efectividad	.78**	.54**	.71**	.18	.66**	.58**	.60**	.73**	1

*p<.05; **p<.01

Esfuerzo extra: En Bass (1985), el esfuerzo de los subordinados más allá de las expectativas (*Esfuerzo Extra*), se vio fuertemente asociado con el liderazgo carismático (F1) y con la estimulación intelectual (F5), más modestamente asociado con la recompensa contingente (F2), levemente asociado con la consideración individualizada (F3), e independiente de la dirección por excepción (F4).

En nuestros datos, encontramos que los tres ítems de Esfuerzo Extra obtienen correlaciones muy similares en cada factor de liderazgo. En general, parece que cuando el líder es carismático (F1), atiende de manera individualizada las necesidades de sus empleados (F2) y los estimula intelectualmente (F5), esto tiende a motivarlos para que se esfuercen más allá de lo necesario. Por lo tanto, nuestros datos difieren de los de Bass (1985) en que todos los componentes del liderazgo transformacional están fuertemente correlacionados con el esfuerzo extra.

Tabla 18 Correlaciones entre Esfuerzo Extra y los cinco factores de liderazgo

	Items	Transformacional			Transaccional	
		F1	F3	F5	F2	F4
Consigue que haga más de lo que yo hubiera imaginado	24	.805**	.793**	.676**	.648**	0.204
Me motiva para que haga más de lo que en un principio me creía capaz de realizar	51	.783**	.742**	.736**	.650**	0.092
Consigue que aumente mi motivación hacia el éxito	52	.852**	.803**	.770**	.709**	0.1

*p<.05; **p<.01

Con respecto al liderazgo transaccional, vemos cuando el líder utiliza recompensas contingentes al trabajo de los empleados (F2), estos también tienden a esforzarse más allá de las expectativas. No obstante, en este caso la correlación es algo menor para todos los ítems en comparación con los factores de liderazgo transformacional. Por último, nuestros resultados coinciden con los de Bass (1985) en cuanto a la gestión por excepción (F4), que no se ha visto correlacionada con ninguno de los ítems de esfuerzo extra. Es decir, cuando el líder no se preocupa normalmente por el trabajo o las necesidades de sus empleados, estos no se ven motivados para esforzarse más allá de lo necesario.

6.3.6. Liderazgo inspirador

En Bass (1985) se ve que los subordinados se inspiraron principalmente por el factor del liderazgo carismático, aunque también encuentran correlaciones leves con la estimulación intelectual.

En nuestros datos, los resultados son muy similares al caso del esfuerzo extra. Vemos que la consideración del líder como una fuente de inspiración está fuertemente correlacionada con los factores de liderazgo transformacional (correlaciones entre .620 y .865). Por otra parte, cuando el líder usa recompensas contingentes (F2) también tiende a ser considerado una fuente de inspiración y lealtad, pero no tanto como en los factores de liderazgo transformacional (las correlaciones, aunque significativas, son más moderadas, entre .489 y .570). Finalmente, el liderazgo “ausente” con una gestión enfocada en la excepción (F4), no presenta ninguna relación con los ítems de liderazgo inspirador.

Tabla 19 Correlaciones entre Liderazgo inspirador y los cinco factores de liderazgo.

	Items	Transformacional			Transaccional	
		F1	F3	F5	F2	F4
Es una fuente de inspiración para todos nosotros.	26	.860**	.716**	.702**	.524**	.097
Me inspira lealtad.	37	.865**	.702**	.645**	.570**	.107
Inspira lealtad a la organización.	40	.857**	.651**	.620**	.489**	.204

* $p < .05$; ** $p < .01$

Por lo tanto, nuestros resultados coinciden parcialmente con los de Bass (1985) en cuanto que son los factores de liderazgo transformacional los más relacionados con los sentimientos de inspiración provocados por el líder. No obstante, nosotros también encontramos fuertes relaciones con la estimulación intelectual (F5), la consideración individualizada (F3) y la recompensa contingente (F2).

6.3.7. Satisfacción y efectividad

En Bass (1985) se vio que los índices de satisfacción y liderazgo estaban muy correlacionados entre sí ($r=0.85$). Los factores de liderazgo transformacional y transaccional estaban asociados positivamente con la satisfacción y la eficacia. Sin embargo, los factores de liderazgo transformacional, en particular el carisma y consideración individualizada, presentaban mayores correlaciones con satisfacción y efectividad que los factores de liderazgo transaccional. El carisma, por sí solo, era prácticamente sinónimo de satisfacción y efectividad, correlacionando .91 y .85 con, respectivamente. La consideración individualizada fue la siguiente más alta en correlación ($r=.76$ y $r=.70$), seguida por la estimulación intelectual ($r=.55$ y $r=.47$). En cambio, en el factor transaccional, las correlaciones con recompensa contingente fueron bajas ($r=.45$ y $r=.41$), y todavía menores para la dirección por excepción ($r=.29$ y $r=.23$).

Tabla 20 . Correlaciones entre satisfacción, efectividad, y los cinco factores de liderazgo.

Factor	Satisfacción	Efectividad
Transformacional		
F1. Carisma	.859**	.782**
F3. Consideración individualizada	.792**	.714**
F5. Estimulación intelectual	.700**	.661**
Transaccional		
F2. Recompensa contingente	.653**	.545**
F4. Dirección por excepción	.130	.183
Satisfacción		

* $p < .05$; ** $p < .01$

En nuestros datos, los factores de liderazgo transformacional son los más relacionados con la satisfacción hacia el líder (correlaciones entre .70 y .86), y la efectividad (correlaciones entre .66 y .78). De nuevo, encontramos correlaciones moderadas con el factor de recompensa contingente (F2) y correlaciones nulas con la gestión por excepción (F4).

6.3.8. Consideraciones adicionales

Cabe destacar que correlaciones nulas ente dirección por excepción (F4) y el resto de variables no significan que la dirección por excepción produzca más insatisfacción o menor eficacia percibida. Esto vendría indicado por correlaciones negativas. El hecho de que la correlación sea nula simplemente indica que los empleados pueden estar satisfechos/insatisfechos o percibir a su superior como eficaz/ineficaz, independientemente de si éste utiliza la dirección por excepción o no. Es decir, utilizar la dirección por excepción no produce insatisfacción ni repercute negativamente en la eficacia percibida, sino que simplemente, no afecta a estas variables ni para mejor ni para peor. Se puede tener un líder que utilice una dirección por excepción y otro que no, y no debería haber grandes diferencias entre ellos en ese sentido. Lo que va a diferenciar a un líder de otro, sin embargo, será si manifiesta o no factores de liderazgo transformacional (o Recompensa Contingente, que sería transaccional). Esta misma interpretación se extiende a los apartados anteriores con respecto al liderazgo inspirador y al esfuerzo extra.

Por otra parte, el factor de Dirección por excepción tiene una fiabilidad muy baja, lo que indica que los ítems que lo forman no son consistentes entre sí, y no parece que todos ellos estén indicando/midiendo una misma cosa. Por ejemplo, los ítems 54, 58 y 71 parece que indican algo así como “hacer solo lo esencial y nada más de lo necesario”, mientras que los ítems 25 y 69 hacen referencia más bien a “satisfacción con mi trabajo”, y el ítem 61 hace referencia a la apertura al cambio por parte del líder. En resumen, cada subgrupo de ítems hace referencia a cosas distintas, y eso puede ser responsable de que el factor Dirección por excepción tenga ese comportamiento “anómalo” que lo diferencia del resto de factores.

Tabla 21 ítems del factor 4: Dirección por excepción

ítems del factor 4: Dirección por excepción	
25.	Le satisface que siga haciendo mi trabajo como siempre lo he hecho.
54.	Sólo me exige lo realmente esencial de mi trabajo.
58.	Solamente me dice lo que tengo que saber para hacer mi trabajo.
61.	Generalmente, siempre y cuando las cosas salen bien, no realiza ningún cambio.
69.	Está contento con mi actuación siempre que trabaje de forma eficaz.
71.	Si tomo la iniciativa no le parece mal, pero no me aliente a ello.

6.3.9. Predominancia de factores transaccionales o transformacionales según el nivel directivo

A continuación, las tablas 22 y 23 contienen las medias de los diferentes factores de liderazgo para los niveles de dirección de 1) mando intermedio, 2) dirección de primera línea y 3) alta dirección. En este apartado sólo se presentan las tablas y gráficos, y en el apartado 6.3.10 se incluirán las tablas de resultados de los ANOVAs para comprobar si los efectos observados son significativos o no.

Tabla 22 Medias de los sujetos en cada tipo de liderazgo según su nivel de dirección (con 3 niveles)

Niveles de dirección	N	Transformacional			Transaccional	
		F1	F3	F5	F2	F4
Mando intermedio	31	1.669	1.966	1.407	1.305	2.104
Dirección	37	2.449	2.583	1.933	1.341	2.373
Alta dirección	19	2.442	2.434	1.988	1.528	2.413

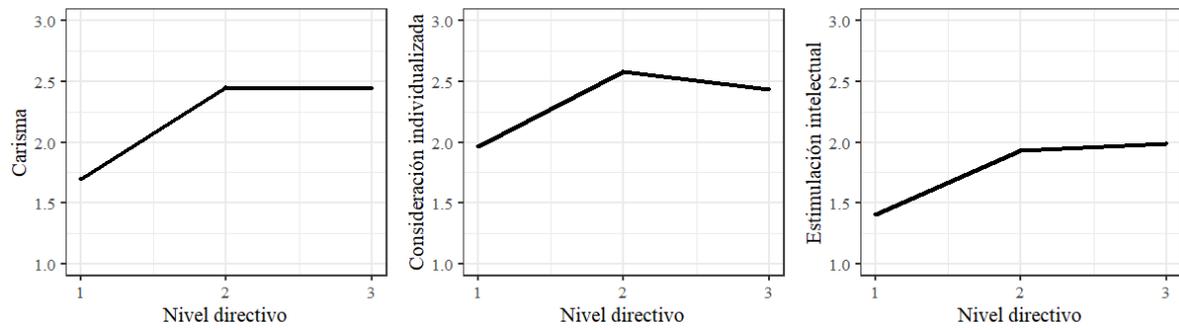


Figura 13. Diferencias en las respuestas a los factores de liderazgo transformacional según nivel directivo

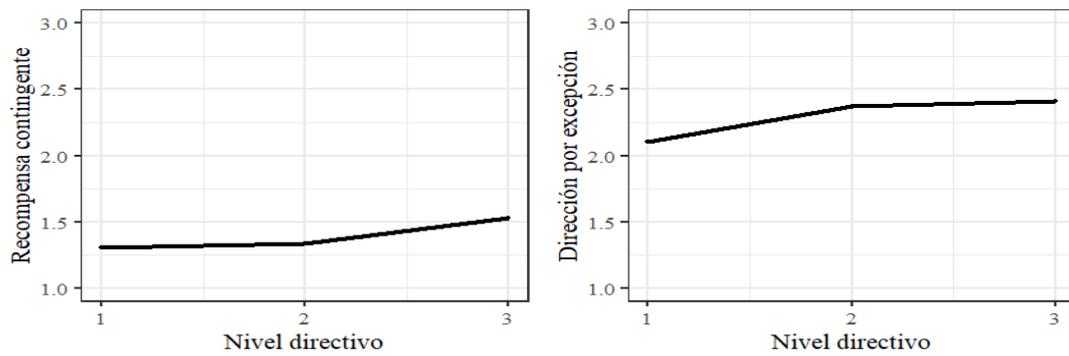


Figura 14. Diferencias en las respuestas a los factores de liderazgo transaccional según nivel directivo

Tabla 23 Medias de los sujetos en liderazgo transformacional y transaccional (con 3 niveles)

	N	Transformacional	Transaccional
Mando intermedio	31	1.705	1.607
Dirección	37	2.367	2.014
Alta dirección	19	2.420	2.019

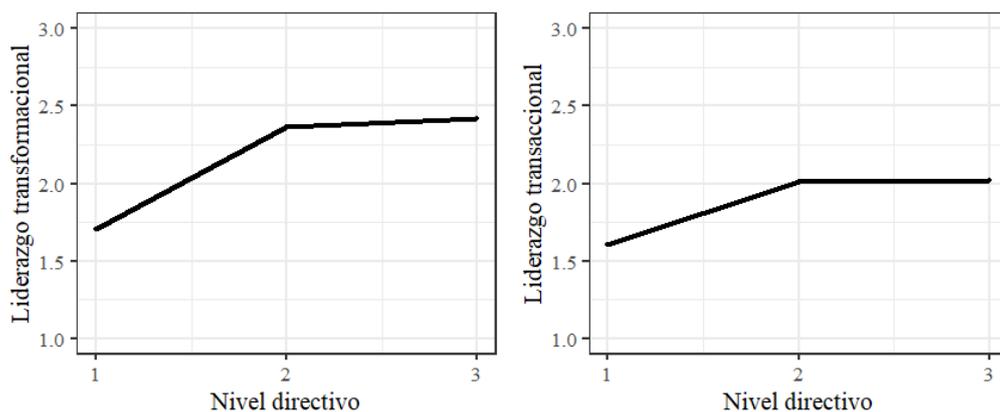


Figura 15. Diferencias en liderazgo transformacional y transaccional según nivel directivo

En general, observamos que los factores transformacionales se perciben con mayor intensidad en los niveles directivos altos. Por otra parte, también encontramos esta tendencia en los factores transaccionales.

6.3.10. Relación entre los factores transaccionales o transformacionales según el nivel directivo:

Para conocer si la prevalencia de factores transformacionales y transaccionales de liderazgo es distinta según el nivel directivo de los participantes, se ha utilizado un análisis de la varianza (ANOVA). Los resultados se presentan en la tabla 24, y debajo de ella explico cómo interpretarla.

Tabla 24 ANOVAs para la comparación de medias entre los 3 niveles de la variable Nivel Directivo.

	Levene (p)	F	Sig.	Eta	Potencia
F1 – Carisma	.233	2.359	.104	.08	.457
F2 – Recompensa contingente	.148	.366	.695	.012	.106
F3 – Consideración individualizada	.011*	2.479	.092	.071	.481
F4 – Dirección por excepción	.163	1.715	.188	.053	.347
F5 – Estimulación intelectual	.620	2.354	.102	.061	.462
Liderazgo Transformacional	.463	4.842	.012*	.168	.775
Liderazgo Transaccional	.030*	1.290	.284	.046	.268

* $p < .05$; Sig.=nivel de significación, eta=tamaño del efecto, Levene=prueba de igualdad de varianzas, F=Estadístico F para el contraste de hipótesis.

En primer lugar, para hacer un ANOVA nuestros datos tienen que cumplir dos supuestos principales. El primero es que las variables se distribuyan de manera normal. Esto lo hemos podido comprobar en el apartado 6.3.4 de análisis descriptivo. El segundo es que haya igualdad de varianzas en los 3 niveles de la variable “Nivel Directivo”. Esto se comprueba mediante la prueba de Levene (primera columna de la tabla 24). Cuando esta prueba nos da un valor significativo, indica que nuestras varianzas son significativamente distintas entre sí, y que por lo tanto los resultados que ofrece la prueba pueden no ser precisos. En estos casos, se repetirá la prueba de comparación de medias usando la versión no paramétrica del ANOVA, que es la prueba de Kruskal-Wallis (la apta para este tipo de situaciones).

Los elementos importantes son el estadístico F de contraste y su significación (columnas 2 y 3). Estos nos indican si hay diferencias significativas entre los tres niveles directivos en cada una de las variables de interés. En este caso, vemos que las únicas diferencias significativas que encontramos se dan en el factor de Liderazgo Transformacional. De acuerdo al gráfico presentado anteriormente, vemos que las personas con un nivel directivo alto perciben una mayor prevalencia de liderazgo transformacional que aquellas con nivel directivo bajo, y el ANOVA nos confirma que esta diferencia es significativa ($F=4.842$, $p=.012$). Ahora bien, este contraste nos dice si hay diferencias significativas o no entre alguno de los niveles de la variable, pero no nos indica entre qué niveles exactamente. Esta diferencia podría ser significativa entre los niveles 1-2, entre los niveles 1-3, o entre los niveles 2-3 (o en todos ellos). Para saberlo, realizaremos unas comparaciones *post hoc* entre estos niveles mediante la prueba de Tukey (Tabla 25).

En la tabla 25 vemos que las diferencias en la percepción de liderazgo transformacional sólo son significativas entre los empleados de nivel bajo y medio ($dif=-.661$, $p=.026$) y entre los empleados de nivel bajo y alto ($dif=-.715$, $p=.016$), pero no entre los empleados de nivel medio y alto ($dif=-.053$, $p=.967$). Esto nos indica que los empleados de nivel directivo medio y alto perciben unas características más transformacionales en el líder con respecto a los empleados de nivel directivo bajo. Sin embargo, tanto los empleados de nivel directivo medio como los de alto perciben estas características de manera similar. Esto se puede deber a que hay un mayor acercamiento desde el presidente a estos dos niveles, aunque jerárquicamente la relación más directa es con la alta dirección, también

es posible que tenga contactos frecuentes con el siguiente nivel directivo o estos se sientan aún más cerca.

Tabla 25 Comparaciones múltiples post hoc entre los niveles de dirección en liderazgo transformacional

Comparación	Diferencia de medias	Error típico	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Bajo-Medio	-.661*	0.245	0.026	-1.254	-0.069
Bajo-Alto	-.715*	0.248	0.016	-1.313	-0.116
Medio-Alto	-.053	0.215	0.967	-.574	.467

Con respecto al resto de variables, aunque en los gráficos veíamos unas tendencias ascendentes similares, las diferencias entre niveles directivos no llegan a ser significativas. Probablemente esto se deba al reducido tamaño muestral dentro de cada grupo de nivel directivo (el tamaño muestral oscila entre los 12 y 30 sujetos por grupo según las variables implicadas en el análisis). Una consecuencia de este reducido tamaño muestral es la poca potencia que tienen nuestros contrastes de hipótesis (columna 5 de la tabla 24). La potencia nos indica la probabilidad de detectar efectos significativos. Lo deseable suele ser tener una potencia mínima de 0.80, pero en nuestro caso sólo se acerca a este valor en el caso del Liderazgo Transformacional, precisamente la única variable en la que hemos encontrado diferencias significativas. Esta es una de las razones por las que no conseguimos lograr la significación estadística en las diferencias observadas en los gráficos.

Finalmente, Eta (columna 4 de la tabla 24) es una medida de tamaño del efecto. De acuerdo a Cohen (1988), pueden considerarse valores en torno a 0.01, 0.06 y .14 como asociaciones de intensidad baja, media y alta, respectivamente. En nuestros datos, todas nuestras variables muestran asociaciones de intensidad media y alta con el nivel directivo, pero debido al tamaño muestral y la baja potencia estadística, estas diferencias entre niveles directivos solo son significativas en el caso del Liderazgo Transformacional.

Resultados de la prueba de Kruskal-Wallis: He incluido esta prueba para re-analizar las dos variables en las que se incumplía el supuesto de igualdad de varianzas. En este caso

tampoco se ha encontrado una asociación significativa entre estas y el nivel directivo (vemos que $p > .05$ en ambos casos).

Tabla 26 Prueba de Kruskal Wallis

	N	Chi-cuadrado	p
F3– Consideración Individualizada	57	4.506	.105
Liderazgo Transaccional	57	1.893	.338

En resumen, vemos que la mayoría de las diferencias entre miembros de distinto nivel directivo no son significativas. No obstante, esto parece deberse a problemas de tamaño muestral. Una inspección visual de los gráficos permite ver un incremento en la percepción de los factores transformacionales (y algo menos en los transaccionales) cuanto mayor es el nivel directivo de los participantes.

6.4. Discusión de los resultados

A la vista de los resultados encontrados y expuestos anteriormente, podemos concluir que en relación a la primera hipótesis:

H1: En el caso de estudio de una empresa industrial vasca en plena crisis de reconversión, el líder que logra un cambio radical y lleva a los seguidores hacia el logro de las metas en una organización y a la organización a sus mejores resultados, deberá mostrar comportamientos de factores de liderazgo transformacional y estos tendrán más peso que los factores de liderazgo transaccional.

Queda ratificada totalmente, ya que como vemos en nuestros resultados, (tabla 22) en general en los tres niveles de dirección que formaron parte de la muestra, se percibió más peso en los factores de liderazgo transformacional, F1, F3 y F5 que en los factores de liderazgo transaccional F2 y F4. Dentro de los factores transformacionales, vemos especialmente destacados los pesos de F1, Carisma, y F3, Consideración Individualizada, y se muestra menos peso en el F5, Estimulación Intelectual. En cuanto a los factores transaccionales, el que menos frecuentemente se percibe es el correspondiente a recompensa contingente F2, y sin embargo, el factor F4, Dirección por Excepción, es percibido con mayor frecuencia, apreciándose con mayores valores incluso que el F5, Estimulación Intelectual del liderazgo transformacional. Por tanto, en términos generales, se confirma la hipótesis de que existe un mayor peso de los factores transformacionales.

No obstante, cuando analizamos por factores, si bien sigue predominando el valor percibido de los factores transformacionales, se aprecia que el factor transaccional F4 de Dirección por Excepción, es percibido con mayor frecuencia que el factor transformacional F5, Estimulación Intelectual. Se debe remarcar que en el líder analizado los seguidores perciben factores tanto transformacionales como transaccionales.

Como se ha comentado en el capítulo sobre los antecedentes del liderazgo transformacional (Bass, 1985), la presencia de factores transaccionales es más probable en un entorno bien estructurado y en organizaciones de tipo mecanicista donde los objetivos y la estructura es clara y los miembros trabajan con contratos formales. Justo como en el caso que nos ocupa, organización tradicional piramidal y en un entorno industrial bien estructurado. Así pues, se puede apreciar como el liderazgo transformacional se añade o envuelve al estilo transaccional en situaciones de crisis o cambio. En el modelo de liderazgo transformacional, permanecen también factores transaccionales propios del tipo de organización estructurada y del sector y contexto en el que se ubica.

Por otra parte, la constatación de este hecho en nuestros resultados confirma la propuesta de Bass de que ambos tipos de liderazgo pueden estar presentes en un líder al mismo tiempo. Y como se dibuja en la figura de su modelo de liderazgo transformacional (Figura 8). frente a la visión de Burns (1978) de el liderazgo transformador y transaccional como estilos mutuamente excluyentes.

“Si bien el liderazgo transformacional y transaccional es conceptualmente distinto, es probable que lo muestren los mismos individuos en diferentes cantidades e intensidades. Bass.” (1985, p. 26)

En cuanto a nuestra segunda hipótesis:

H2: Los comportamientos asociados a factores de liderazgo transformacional serán percibidos con más intensidad entre los seguidores más directos, que entre los más alejados en la cadena de mando. Teniendo en cuenta que consideraremos esta escala de proximidad de tres niveles desde los más cercanos alta dirección, en segundo lugar, los directivos y los más alejados los mandos intermedios.

Vemos que también los datos mostrados en la tabla 22 confirman dicha hipótesis ya que, los niveles de alta dirección y dirección, más cercanos al líder, manifiestan percibir con más frecuencia los comportamientos asociados al liderazgo transformacional. Estas

mismas medias de las puntuaciones en los mandos intermedios son menores en los tres factores.

Las personas con un nivel directivo alto perciben una mayor prevalencia de liderazgo transformacional que aquellas con nivel directivo bajo, y el ANOVA nos ha confirmado que esta diferencia es significativa ($F=4.842$, $p=.012$). Además, la prueba de Tukey nos muestra que las diferencias en la percepción de liderazgo transformacional sólo han sido significativas entre los empleados de nivel bajo y medio ($dif=-.661$, $p=.026$) y entre los empleados de nivel bajo y alto ($dif=-.715$, $p=.016$), pero no entre los empleados de nivel medio y alto ($dif=-.053$, $p=.967$). Por tanto, los niveles directivo medio y alto perciben más los comportamientos transformacionales en el líder que los empleados de nivel directivo bajo. Como se ha avanzado, esto puede deberse a la relación más cercana y frecuente que el líder solía mantener con estos dos grupos directivos, aunque tuvieran niveles distintos en el organigrama.

Como observación añadida, esta misma tendencia se aprecia en los factores transaccionales. Por lo tanto, se puede pensar que la frecuencia de contacto entre el líder y el seguidor favorece la percepción de los comportamientos de liderazgo y que este efecto (transformacional o transaccional) tiene menos influencia en las relaciones indirectas, o menos frecuentes, independientemente de su lugar jerárquico.

Finalmente, según los resultados obtenidos en las pruebas de correlación también se confirman las hipótesis H3 y H4

H3: Los factores transformacionales correlacionarán positivamente más que los transaccionales con la eficacia percibida.

H4: Los factores transformacionales correlacionarán positivamente más que los transaccionales con la satisfacción percibida.

Como se aprecia en la tabla 20 los factores de liderazgo transformacional muestran correlaciones mayores que los transaccionales tanto en satisfacción hacia el líder (correlaciones entre .70 y .86), como en la efectividad (correlaciones entre .66 y .78).

Por tanto, concluiríamos que de acuerdo con la hipótesis planteada H2 aquellos líderes caracterizados por un tipo de liderazgo transformacional, tienden a ser percibidos como más eficaces. Asimismo, los datos confirman la hipótesis H3 ya que los empleados suelen

estar más satisfechos con los métodos y comportamientos de su superior cuando este manifiesta características de liderazgo transformacional.

Por otra parte, aquellos líderes caracterizados por un liderazgo de tipo transaccional son percibidos como algo menos eficaces y los empleados no manifiestan niveles tan altos de satisfacción. No obstante, en este último caso hay una gran diferencia entre el uso de recompensas contingentes, que sí afecta a la satisfacción y la efectividad percibida, y la dirección por excepción, que no parece tener ningún efecto en estas variables.

Hemos de tener en cuenta el objeto y contexto de esta investigación: estudiar el liderazgo de una persona al frente de una organización del sector industrial proceso de transformación de cultural y de negocio y en un momento histórico de cambio social acaecido durante la década de 1980 a 1990 en el País Vasco y concretamente en el área industrial de la margen izquierda del Nervión en la Comarca del Gran Bilbao (Vizcaya). En este marco, hemos planteado y confirmado 4 hipótesis que nos ayudan a entender la presencia y potencial importancia de los factores de liderazgo transformacional en estas circunstancias.

Con estos resultados unidos a la muestra de 66 publicaciones revisadas podemos concluir que existe una gran probabilidad de generalizar esta afirmación otros sectores y otras culturas.

En concreto, en cuanto al caso particular del país vasco nuestros resultados también están de acuerdo con investigaciones como las ya mencionadas de Arróspide et al. (2011) y Hermosilla et al. (2016) .

El estudio aquí presentado muestra que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Se observa también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en relación a la fuerza de asociación con estas variables, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales. (Hermosilla et al. 2016, p. 140)

Hemos de tener en cuenta que en estos trabajos se utilizan muestras que incluyen sujetos de organizaciones públicas y privadas en las que la cultura organizacional y estructura puede ser muy distinta e influir en los comportamientos de liderazgo preferentes. En el

caso de nuestra investigación nos centramos en una organización concreta, con una estructura y cultura concreta que aborda un cambio importante liderado por una persona en concreto y dentro del sector industrial en reconversión.

Hermosilla et al. (2016) en su investigación tratan también la cuestión de la diferencia en estilos de liderazgo entre sexos, si bien no encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres. En nuestro caso, este aspecto no fue posible dado que la presencia de mujeres dentro la empresa industrial en la época que se tomaron los datos aún era muy limitada. Esto ha cambiado mucho posteriormente, en este sentido hay estudios como el de Wells et al. (2014) en una asociación deportiva estadounidense sobre la influencia del liderazgo transformacional para mitigar los efectos de la teoría de congruencia de roles; o el de Saint-Michel (2018) que trata sobre identidad del rol de género de líderes masculinos y femeninos y percepciones de sus seguidores sobre el liderazgo transformacional en organizaciones francesas.

Por otra parte, si bien nuestros datos aportan evidencias de la presencia de los factores transformacionales en el liderazgo en situaciones de crisis en las se llega a un resultado por encima de lo esperado, y como estos factores correlacionan con una mejor percepción en cuanto a efectividad del líder y satisfacción de los seguidores aún quedaría mucho por explorar para comprender los diferentes efectos del liderazgo transformacional. Otros estudios se han arrojado luz en aspectos como su impacto en el compromiso (Cruz Ortiz et al., 2013; Martínez et al. 2020) , en la creatividad (Ayranci y Ayranci, 2017) o en la innovación (İşcan et al, 2014; Samad 2012).

El presente trabajo pretende sumarse a la multitud de investigaciones sobre liderazgo transformacional, futuras investigaciones deberán ir ampliando el conocimiento para comprender no solamente el funcionamiento del liderazgo en las organizaciones sino como potenciar sus efectos más positivos tanto para las personas, como para las organizaciones y para la sociedad.

6.5. Conclusiones

Con el presente trabajo se pretendía ofrecer nuevas aportaciones en cuanto a los estudios de liderazgo transformacional publicados por Bass en 1985. En concreto, la idea era poder investigar una ocasión real de cambio radical de una cultura organizacional que manifieste la decadencia de esta y en la cual se aprecie un liderazgo que impulse el cambio

cultural hacia un nuevo modelo más adaptado. Dentro de este escenario, era de esperar que aparecieran líderes transformacionales, ya que se daban varias de las condiciones antecedentes propuestas por Bass (1985) para la emergencia de un liderazgo transformacional.

En las décadas de 1980 y 1990 en plena transformación industrial del País Vasco, concretamente en Vizcaya, se dieron con frecuencia este tipo de situaciones de crisis y lucha por la supervivencia afrontando cambios radicales. Esta ocasión además permitía ampliar las investigaciones sobre liderazgo transformacional en el contexto cultural específico del País Vasco.

Dada la oportunidad, la investigación se centró en el caso concreto que se ha presentado y que consistió en estudiar la figura de un alto directivo impulsor de un cambio organizacional con éxito para analizar si su estilo de liderazgo manifestaba factores del liderazgo transformacional.

Los resultados nos han mostrado que es muy pertinente concluir que el liderazgo transformacional es un componente fundamental a la hora de afrontar procesos de cambios y evolución organizacional que demanden un esfuerzo extra de los seguidores.

Además, se han corroborado en nuestro caso concreto de una empresa industrial del País Vasco los resultados de Bass en cuanto a la presencia de este tipo de liderazgo y su relación positiva en cuanto a satisfacción y eficacia percibida por el rol de liderazgo. Algo que a su vez hemos contrastado que se mantiene en diferentes culturas y momento históricos.

También hemos podido comprobar, en cierto grado, como la percepción de los factores de liderazgo son percibidos con mayor intensidad en la medida en que hay un acercamiento en la línea de relación con el líder, generalmente establecida en las organizaciones por la escala jerárquica. Esto puede tener interés de cara a establecer sistemas en los que se pretenda ampliar la influencia transformacional del liderazgo y ver qué se puede hacer para llegar más lejos en el alcance del efecto del liderazgo transformacional. Probablemente, estimulado proactivamente comportamientos de liderazgo transformacional entre los directivos y mantos intermedios de la organización de modo que estén alineados con el líder transformador situado en el nivel superior.

Tanto este trabajo como la gran mayoría de las investigaciones revisadas muestran la necesidad de fomentar estas competencias de liderazgo transformacional de cara a afrontar situaciones de cambio o desafíos organizacionales. En el contexto actual de continuos cambios debidos a la revolución tecnológica digital y los acontecimientos traumáticos sobrevenidos en este comienzo de siglo, desde el punto de partida con los ataques terroristas del Nueva York del 11-S a la crisis mundial sanitaria del COVID-19 se precisa de capacidad de reacción ágil por parte las organizaciones. Para ello han de contar con una visión a la vez estratégica y flexible por parte de sus líderes que también deberán potenciar al máximo sus capacidades como líderes transformadores. El impacto demostrado de este tipo de liderazgo tanto en la satisfacción de los seguidores como en la mejora del desempeño así lo aconseja.

Coincidimos con Cruz Ortiz (2014) cuando afirma: “Creemos que los líderes transformacionales son un elemento crítico dentro del contexto laboral y pueden influir en cómo las personas y equipos ven su trabajo a partir de la puesta en marcha de las dimensiones que lo definen como tal” (Cruz Ortiz, 2014, párr. 4)

Por tanto, se puede concluir la necesidad de seguir investigando sobre este campo de liderazgo y al mismo tiempo, animar a las organizaciones a incorporar en el desarrollo de sus líderes programas de liderazgo transformacional que incluyan las conclusiones prácticas que resulten de los hallazgos de estas investigaciones. Fomentando de nuevo una conexión más directa entre el desarrollo del conocimiento académico y el progreso de las organizaciones empresariales del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Allport, F. H. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin.

Álvarez M. (2011). Babcock: Crónica de una muerte anunciada. *El Correo*: febrero 26.

Anderson, H. H. (1940). An examination of the concepts of domination and integration in relation to dominance and ascendance, *Psychological Review*. 47(1), 21-37.

Andreani, F. y Petrik, A. I. (2016). Employee Performance as the impact of transformational leadership and job satisfaction in PT Anugerah Baru Denpasar. *Journal of Management and Entrepreneurship* 18(1), 25-32.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T. y Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, Present and Future. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo y R. J. Sternberg (Eds.) *The nature of leadership* (p. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Arróspide, J.J., Hermosilla, D., Yenes, F. y Calvo, I. (2011). Leadership conduct and its consequences for organizations in the basque country. En S. Ayestarán y J. Guenaga Barrutia (Eds.), *Behavior and organizational change* (pp. 167-181). Reno, Nevada: University of Reno, Center for Basque Studies.

Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G.E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.

Ayranci, E., y Ayranci, A.E. (2017). Relationships among perceived transformational leadership, workers' creativity, job satisfaction, and organizational commitment: An investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7(4), 491-517.

Barber, J. D. (1968). Classifying and predicting presidential styles: Two 'weak' presidents. *Journal of Social Issues*, 24(3), 51-80.

Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., y Barrett, G.V. (1980). *People Work and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Boston: Allyn & Bacon

Bass, B. M., y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

- Bavelas, A. (1960). Leadership: Man and Function. *Administrative Science Quarterly*, 4 (4), 491-498.
- Bellows, R. (1959). *Creative leadership*. Oxford: Prentice-Hall.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly* 4 (3), 259-301.
- Bennis, W. G. (1970). *American Bureaucracy*. Chicago: Aldine.
- Bennis, W. G. (1982). Leadership transforms vision into action. *Industry Week*, 213 (5/31), 54-56.
- Bennis, W. G. (1983). Transformative leadership. *Harvard University Newsletter*, Abril: 314–329.
- Berlew, D. E. (1974). Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review*, 17(2), 21–30.
- Bernard, L. L. (1926). *An Introduction to Social Psychology*. New York: H. Holt and company.
- Bernard, L. L. (1927). *Leadership and propaganda*. En J. D. Barnes y H. Elmer *An Introduction to Social Psychology* (pp. 484- 491). New York: D.C. Heath and Company.
- Bingham, W. V. (1927). *Leadership*. En H. C. Metcalf (Ed.) *The psychological Foundations of management* (Pp. 244-260). Chicago: A. W. Shaw.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology* 16(5):626-644.
- Blake, R. R., y Mouton, J.S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6 (4):439-455.
- Blake, R.R., y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston, Tex.: Gulf Pub. Co.
- Blake, R.R., y Mouton, J.S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Homewood, III RD-Irwin.
- Blake, R.R., y Mouton, J.S. (1984). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing Company Book Division Houston.
- Blanchard, K. y Johnson, S. (1983). The one-minute manager. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(4):39-41.
- Bogardus, E. S. (1929). Leadership and attitudes. *Sociology & Social Research*, 13 (4), 377-387.
- Bowers, D. G., y Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 11(2), 238-

263.

Bright, D.S., y Cortes, A. (2019). The Trait Approach to Leadership. En *Principles of Management*. Houston, Texas: OpenStax. Recuperado de <https://openstax.org/books/principles-management/pages/13-4-the-trait-approach-to-leadership>

Brown, E. A., y Arendt, S. W. (2010). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 10 (1), 45-59.

Brown, J. F. (1936). *Psychology and the social order; an introduction to the dynamic study of social fields*. New York and London: New York: McGraw-Hill Book Company.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carpenter, J., y Kenward, M. (2012). *Multiple imputation and its application*. John Wiley & Sons.

Carroll L. S. (1951). Leader behavior in Jobs *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, December, 30 (3), 164-166.

Carter, L. F. (1953). Leadership and small group behavior. En M. Sherif y M. O. Wilson (Eds.). *Group Relations at the Crossroads* (pp.257-284) New York: Harper.

Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. En J. G. March (Ed.) *Handbook of organizations* (pp. 1-47). Chicago: Rand McNally.

Casas, L. (29 diciembre 2014). Sestao en el recuerdo. Babcock & Wilcox. Echarte. 1989. Recuperado de <https://sestao.files.wordpress.com/2014/12/babcock-wilcox-echarte-1989-2.jpg>

Casas, L. (17 noviembre 2020) Sestao en el Recuerdo. Fotografía de Micke Berg. 1973. [Entrada de blog] . Recuperado de <https://sestao.wordpress.com/2020/11/17/demicke-berg-1973-le-podeis-seguir-en-su-cuenta-de-instagram-mickeberg/>

Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Human Relations* 4(2),161-184.

Chapin, F. S. (1924). Socialized leadership. *Journal of Social Forces* 3(1), 57-60.

Chemers, M. M., y Skrzypek, G.J. (1972). Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness *Journal of Personality and Social Psychology* 24(2),172-177.

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 4(1), 27-43.

Cleeton, G. U., y Mason, C.W. (1946). En *Executive ability: Its discovery and development*. Yellow Springs, Ohio: Antioch Press Publishers.

- Cooley, C.H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: C. Scribner's Sons.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the Soldier*. Harrisburg, Pennsylvania: Co. Publishing.
- Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 23(2),144-157.
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2),183-196.
- Cruz Ortiz, V. (2014). Conseguir el cambio a través del liderazgo transformacional [Entrada blog]. Recuperado de <https://www.want.uji.es/conseguir-el-cambio-a-traves-del-liderazgo-transformacional/>.
- Davis, R. C. (1951). *The fundamentals of top management*. New York: Harper & Row.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dunham, R. B. (1984). *Organizational behavior: People and processes in management*. Homewood, IL: Irwin.
- Eden, D. y Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales *Journal of Applied Psychology* 60(6),736-741.
- Eoyang, C. K. (1983). Symbolic transformation of belief systems. En L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, y T. C. Dandridge (Eds.) *Organizational Symbolism*, (pp. 109-121). Greenwich, Conn. : JAI Press.
- Erikson, E. H. (1969). *Gandhi's Truth: On the Origins of Militant Nonviolence*. New York: Norton.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance* 5(3), 277-298.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., y Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3),272-299
- Ferrando, P. J., y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1),18-33.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager *Harvard Business*

Review 43(5),115-122.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morristown, N.J.: General Learning Press.

Fiedler, F.E., y Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL.: Scott, Foresman.

Fiedler, F. E. (1976). The leadership game: Matching the man to the situation. *Organizational Dynamics* 4(3):6-16.

Fiedler, F. E., y Leister, A. F. (1977). Leader intelligence and task performance: A test of a multiple screen model. *Organizational Behavior and Human Performance* 20(1):1-14.

Fiedler, F. E., y García, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.

Field, R. H., y House, R.J.. (1990). A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports *Journal of applied psychology* 75(3), 362.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology* 37(1), 1-6.

Fleishman, E. A., y Harris, E.A. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* 15(2), 43-56

Fleishman, E. A., y Simmons, J. (1970). Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. *Personnel Psychology*, 23(2), 169-172.

French, Jr. J. R. (1956). A Formal Theory of Social Power. *Psychological Review*, 63(3), 181.

Fulk, J., y Wendler, E. R. (1982). Dimensionality of leader—subordinate interactions: A path—goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance* 30(2), 241-264.

Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L.L. y Pierce, J. L. (1989). Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation. *Journal of Occupational Psychology* 62(1), 61-77.

Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L.L. y Pierce, J. L. (1987). Focus of attention at work and leader-follower relationships. *Journal of Occupational Behaviour* 8(4), 277-294.

Gerth, H. H., y Mills, C. W. (1953). *Character and social structure: The psychology of social institutions*. New York: Harcourt, Brace.

Gerth, N. (1993). Hans H. Gerth and C. Wright Mills: Partnership and Partisanship. *International Journal of Politics, Culture, and Society* 7(1), 133-154.

- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 42(3), 267-284.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. En G. Lindzey (Ed.) *Handbook of social psychology* (pp. 877-920). Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Gibb, C. A. (1969). *Leadership: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin Books.
- González, J.M. (2011 abril 2). El mejor amigo posible. *El Comercio*. Recuperado 9 de abril de 2022 <https://www.elcomercio.es/v/20110402/gijon/mejor-amigo-posible-jose-20110402.html>
- Gordon, T. (1955). *Group-centered leadership: a way of releasing the creative power of groups*. Oxford: Houghton, Mifflin Co.
- Gouldner, A. W. (1950). *Studies in leadership*. New York: Harper.
- Graen, G., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. B., y Yang, Y. (2015). Evaluation of Dimensionality in the Assessment of Internal Consistency Reliability: Coefficient Alpha and Omega Coefficients. *Educational Measurement: Issues and Practice* 34(4), 14-20.
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions *American Psychologist* 62(1):43-47.
- Haiman, F. S. (1951). *Group Leadership and Democratic Action*. Houghton Mifflin.
- Hall, R. H., y Quinn, R. E. (1983). *Organizational Theory and Public Policy*. SAGE Publications.
- Halpin, A. W. y Winer, B. J. (1957). A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions. En R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.) *Leader behavior: its description and measurement* (pp. 136-142). Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1982). The Organization as a Reflection of Its Top Managers. En S. Taneja *Academy of Management Proceedings* Vol. 1982-1, (pp. 12-16). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., y Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4),145-148.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo deus: breve historia del mañana*. Madrid: Debate.
- Hemphill, J. K. (1949). The Leader and His Group. *Educational Research Bulletin*

28(9), 225-246.

Hemphill, J. K. (1954). *A Proposed Theory of Leadership in Small Groups: Second Preliminary Draft*. Personnel Research Board, Ohio State University.

Hemphill, J. K., y Coons A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. En R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.) *Leader behavior: its description and measurement* (pp. 106-122). Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 32(3),135-143.

Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes *Psychological bulletin* 71(5),387-397.

Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace.

Homobono, J. I. (2001). Margen izquierda y zona minera (bizkaia): un territorio metropolitano como escenario del cambio social. *Kobie. Serie Antropología Cultural*. (X)3, 91-104.

Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations* 49(7),917-946.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16(3), 321-39.

House, Robert J. (oct. 1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06*. Fourth Biennial Leadership Symposium, Southern Illinois University, Carbondale, Illinois. Distribuido por ERIC Clearinghouse, <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>

House, R. J., y Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management* 23(3), 409-473.

House, R. J., y Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests. En J. G. Hunt and Larson Lars. (Eds.). *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-55). Carbondale IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J., y Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3(4), 81-98.

House, R.J., y Mitchell, T.R. (1989). Path-Goal Theory of Leadership». En W. E. Natemeyer y J. S. Gilberg (Eds.). *Classics of Organizational Behavior* (pp. 223-232). Danville, IL: Interstate Printers & Publishers.

Howell, J. P., y Dorfman, P.W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal* 24(4), 714-728.

Hummel, R. P. (1972). *Charisma in Politics: Psycho-Social Causes of Revolution as Pre-Conditions of Charismatic Outbreaks within the Framework of Weber's Epistemology* (Ph.D. dissertation). New York University.

İşcan, Ö.F., Ersarı, G. y Natiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881-889.

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power *Human Relations*, 13(4), 345-363.

Jennings, H. H. (1944). Leadership—A Dynamic Redefinition. *The Journal of Educational Sociology* 17(7), 431-433.

Kahn, D., y Katz, R. L. (1952). Some recent findings in human relations research. In G. E. Swanson, T. M. Newcomb y E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt.

Katz, D., y Kahn. R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Katz D., MacCoby N., y Morse N. C., (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation. Part 1*. Ann Arbor. Institute for Social Research, Univ.of Michigan.

Keller, R.T. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations *Journal of Applied Psychology* 74(2), 208-212.

Kennedy Jr, J. K. (1982). Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 1-14.

Kerr, S., y Schriesheim, Ch. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria: An update of Korman's (1966) review *Personnel Psychology*, 27(4), 555-568.

Kerr, S, y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3),375-403.

Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: Some implications for organizational design *Organization and Administrative Sciences*, 8(1),135-146.

Kiechel, W. III. (1983). Wanted: Corporate Leaders *Fortune*, mayo 30, 135-40.

Kilbourne, C. E. (1935). The Elements of Leadership *Journal of Coast Artillery* 78(6), 437-439.

Kirkpatrick, S.A., y Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives* 5(2), 48-60.

- Klimoski, R. J., y Hayes, N. J. (1980). Leader behavior and subordinate motivation *Personnel Psychology* 33(3), 543-555.
- Knickerbocker, I. (1948). Leadership: A Conception and Some Implications. *Journal of Social Issues* 4(3), 23-40.
- Kochan, T.A., Schmidt, S.M. y DeCotiis, T. A. (1975). Superior-Subordinate Relations: Leadership and Headship. *Human Relations* 28(3), 279-294.
- Kohs, S. C., y Irle, K. W. (1920). Prophesying army promotion *Journal of Applied Psychology* 4(1), 73-87.
- Koontz, H., y O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Krech, D., y Crutchfield, R. S. (1948). *Theory and problems of social psychology*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Labich, K. (1988). The seven keys to business leadership. *Fortune Magazine*, (octubre 24), 58-66.
- Lapierre, R. T., y Farnsworth, P. R. (1936). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Larson, L. L., Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19(4), 628-641.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N. Klein, E. B., Levinson, M. H., McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. Random House Digital, Inc.
- Locke, E. A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- Long, C. S., Yusof, W. M., Kowang, T. O., y Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Lord, R. G., Foti, R. J., y De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.
- Lord, R. G., y K. J. Maher. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Lundberg, C. (1978). The unreported leadership research of Dr. G. Hypothetical: Six variables in need of recognition. En M. McCall & G. Lombardo (Eds.), *Leadership: Where else can we go*, (pp. 65-83). Chapel Hill, NC: Duke University Press.
- Mann, F. C., y Dent, J. (1954). The supervisor: Member of two organizational families *Harvard Business Review* 32(6),103-112.
- Martinez, I. M., Salanova, M., y Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss!

Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service Jobs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2),87-94.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

McDonald, R. P. (1999). *Test Theory: A Unified Treatment*. 1.^a ed. Psychology Press.

Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., y García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38),189-206.

Merino, A. P., Díaz, M. Á. R., y Castellanos, R. S. M. (2009). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud I*. Madrid: Síntesis.

Merton, R.K. (1969). The Social Nature of Leadership. *The American Journal of Nursing* 69(12):2614-2618.

Meyer, E.C. (1980). Leadership: A Return to Basics. *Military Review* 60(7), 4-9.

Mind Tools Content Team (2018). The Vroom-Yetton Decision Model: Deciding how to decide. Recuperado de <https://www.mindtools.com/adamhmy/the-vroom-yetton-decision-model>

Miller, J. A. (1973). *A hierarchical structure of leadership behaviors*. Rochester Univ Ny Management Research Center.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. 1.^a ed. Ed: Routledge.

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality *Psychological Review* 80(4), 252-283.

Moore, B. V. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal* 6,124-128.

Morris, R. T., y Seeman, M. (1950). The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach. *American Journal of Sociology* 56(2):149-155.

Mueller, R. K. (1980). Leading-edge-leadership. *Human Systems Management* 1(1),17-27.

Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership. II. *American Journal of Sociology* 12(2):216-40.

Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership. III. *American Journal of Sociology* 12(3):367-97.

Mumford, E. (1907). The Origins of Leadership. IV. *American Journal of Sociology* 12(4):500-531.

Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., y Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65 (Diciembre 3), 885-890.

Munson, E. L. (1921). *The management of men: a handbook on the systematic development of morale and the control of human behavior*. New York: H. Holt.

Murray, J. A. H., ed. (1933). *The Oxford English dictionary*. Oxford: Oxford University Press.

Nadler, D. A., Jenkins, G. D., Cammann, C., y Lawler, E. E. (1975). The Michigan organizational assessment package: Progress report II. *Ann Arbor, MI: Institute for Social Research*, University of Michigan.

Nash, J. B. (1929). Leadership. EEUU: *The Phi Delta Kappan International 12 (1)*, 24-25.

Newcomb, T. M., Turner, R. H., y Converse, P. E. (2015). *Social psychology: The study of human interaction*. Ed: Psychology Press.

Newstrom, W. y Davis, K. (1996). *Human relations at work: the dynamics of organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Odier, C. (1948). Valeur et valence du chef. *Schweizerisches Archiv für Neurologische Psychiatrie*, 61, 408-410.

Page, D. P. (1935). Measurement and prediction of leadership *American Journal of Sociology 41 (1)*, 31-43.

Patrimonioindustrialvasco.com. (2020)a. El sudor de nuestra frente. / 1. Las fuentes de energía. AVPIOP [Entrada videoblog]. Recuperado de <http://www.patrimonioindustrialvasco.com/actividades/el-sudor-de-nuestra-frente-1-las-fuentes-de-energia/>

Patrimonioindustrialvasco.com. (2020)b. El sudor de nuestra frente: la serie sobre el Patrimonio Industrial Vasco en 1993. AVPIOP [Entrada videoblog]. Recuperado de <http://www.patrimonioindustrialvasco.com/actividades/el-sudor-de-nuestra-frente-la-serie-sobre-el-patrimonio-industrial-vasco-en-1993/>

Perugini, M. L. L., y Solano, A. C. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.

Peters, T. J. (1980). A style for all seasons. *Executive Magazine (Summer, Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University, 1980, 12-16)*.

Pierce, J. L., Dunham, R.B. y Cummings, L. L. (1984). Sources of environmental structuring and participant responses. *Organizational Behavior and Human Performance 33(2)*, 214-42.

Pigors, P. (1935). *Leadership or Domination*. Boston: Houghton Mifflin

Company.

Podsakoff, P. M., Todor, W. M., y Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of management journal*, 25(4), 810-821.

Raven, B. H, y French Jr., J.R. (1958) a. Group support, legitimate power, and social influence. *Journal of Personality* 26 (3), 400-409.

Raven, B. H, y French Jr., J.R. (1958) b. Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 21(2), 83-97.

Redl, F. (1942). Group Emotion and Leadership. *Psychiatry* 5(4),573-596.

Sadeghi, A. Pihie, Z.A.L. (2012) «Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness». *International Journal of Business and Social Science* 3(7), 186-197.

Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *M@n@gement*, 21(3), 944-966. Recuperado de <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3804>

Samad, S. (2012 octubre 9). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57, 486-493.

Shartle, C. L. (1951) . Studies in Naval Leadership part I. en H. Guetzkow (Ed.) *Groups, leadership, and men* (Pp. 119-133). Pittsburgh: Carnegie Press.

Shartle, C. L. (1956). *Executive Performance and Leadership*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

Shartle, C. L., y Stogdill, R. M. (1951). *Studies In Naval Leadership: Methods And Applications Final Technical Report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Schein, E. H., (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica (1ª Ed.)*. Barcelona: Plaza & Janes.

Schenk, C. (1928). Leadership: an introductory outline. *Infantry Journal*, 33(2),111-122.

Sherif, M., y Sherif, C.W. (1956). *An outline of social psychology*. Oxford: Harper & Bros.

Smith, H. L., y Krueger, L. M. (1933). *A brief summary of literature on leadership* (Vol. 9). Bureau of cooperative research, Indiana University.

Smith, M. (1934). Personality dominance and leadership. *Sociology and Social Research*, 19(2),18-25.

Smith, M. (1935). Leadership; the management of social differentials. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 30(3), 348-358.

- Smith, M. (1948). Control Interaction *The Journal of Social Psychology* 28, 263-273.
- Stockdale, J. B. (1981). The Principles of Leadership. *American Educator* 5 (4), 12-33.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature». *The Journal of Psychology* 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin* 47 (1),1-14.
- Stogdill, R.M. y Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1959). *Individual behavior and group achievement: A theory; the experimental evidence*. New York: Oxford University Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M., y Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. Rev. and expanded ed. New York: Free Press.
- Stone, W.F., y Finison L.J. (1980). The Social Psychology of J. F. Brown: Radical Field Theory. *The Journal of Mind and Behavior* 1(1),73-84.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Tannenbaum, R. J., Weschler, I.R. y Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York: McGraw-Hill.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W.H. (1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. *Harvard Business Review* 51:162-180.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (2009). *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review Press.
- Tead, O. (1935). *The Art of Leadership*. New York: Whittlesey House, McGraw-Hill Book Company, Incorporated.
- Tjosvold, D. (1984). Effects of leader warmth and directiveness on subordinate performance on a subsequent task *Journal of Applied Psychology* 69(3),422-427.
- Tucker, R. C. (1968). The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus* 97(3),731-756.
- Urwick, L. (1953). *Leadership and morale*. Columbus: College of Commerce and Administration, Ohio State University.

Vaquero Rodríguez, J. (2015). Paisaje industrial y patrimonio en la Ría de Bilbao (TFG). Universidad de Valladolid. Valladolid. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16342>

Vecchio, P. (1977). An empirical examination of the validity of fiedler's model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 19(1),180-206.

Vivas Ziarrusta, I. (2004). *Bilbao: Regeneración de la ciudad postindustrial: Urbanismo, arquitectura, escultura y mobiliario en una nueva metrópoli*. Bilbao. Diputación Foral de Bizkaia.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Willey.

Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA. University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. H., y Jago, A.G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model *Journal of Applied Psychology* 63(2),151-162.

Wall, J-F. (1970). *Andrew Carnegie*. New York: Oxford University Press.

Warriner, Ch. K. (1955). Leadership in the Small Group. *American Journal of Sociology* 60(4), 361-369.

Waterman, R. H., y Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Wells, J. E., Peachey, J.W. y Walker, N. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership, Leader Effectiveness, and Turnover Intentions: Do Subordinate Gender Differences Exist? *Journal of Intercollegiate Sport* 7(1), 64-79.

Willner, A. R. (1968). *Charismatic political leadership; a theory*. Princeton, N.J.: Center of International Studies, Princeton University.

Wofford, J. C., Goodwin, V.L., y Whittington, J.L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly* 9 (1),55-84.

Yukl, G. A. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 6(4),414-440.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Yukl, G. A., y Van Fleet, D.D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness *Organizational Behavior & Human Performance* 30(1),87-108.

Yukl, G.A. y Van Fleet, D.D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D. Dunnette Hough y L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. (2º Edición, Volumen 3, Pp. 147-197). Palo

Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Yusof, A. (2002). Transformational leadership behaviours of athletic directors and their effects on coaches' job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities* 10(1),1-8.

Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated* 17(4), 47-63.

ANEXOS

13. ___ I put all my effort into accomplishing each task as a consequence of his/her leadership.
14. ___ Because of him/her, I am less concerned about my own immediate needs and am concerned about our group reaching its objectives.
15. ___ Gives personal attention to members who seem neglected.
16. ___ Earns my esteem by helping me to get what I want.
17. ___ Is a model for me to follow.
18. ___ In my mind, he/she is a symbol of success and accomplishment.
19. ___ Has provided me with new ways of looking at things which used to be a puzzle for me.
20. ___ Is a good team player.
21. ___ Talks a lot about special commendations and promotions for good work.
22. ___ I am ready to trust his capacity and judgment to overcome any obstacle
23. ___ Makes me concentrate on my self-interests rather than what is good for the group.
24. ___ Makes me do more than I expected I could do
25. ___ Is content to let me continue doing my job in the same way as always.
26. ___ Is an inspiration to us.
27. ___ Makes me proud to be associated with him/her.
28. ___ Lets me know how I am doing.
29. ___ Has a special gift of seeing what it is that really is important for me to consider.
30. ___ His/her ideas have forced me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before.
31. ___ Makes clear what I can expect if my performance meets designated standards.
32. ___ Enables me to think about old problems in new ways.
33. ___ Is a dominant figure in our group.
34. ___ Makes me feel that as long as I do my job satisfactorily I can expect LO move ahead.

35. ___ Makes sure that payoffs for good subordinate performance are made as quickly as possible.
36. ___ Inspires loyalty to him/her.
38. ___ Increases my optimism for the future.
39. ___ Is inner-directed.
40. ___ Inspires loyalty to the organization.
41. ___ I have complete faith in him/her.
42. ___ Excites us with his/her visions of what we may be able to accomplish if we work together.
43. ___ Treats each subordinate individually.
44. ___ Spends time talking about the purposes of our organization.
45. ___ Arouses my awareness about what is really important.
46. ___ Accepts me for what I am as long as I do my job.
47. ___ Is a father-figure to me.
48. ___ I decide what I want; he/she shows me how to get it.
49. ___ Sets standards for me which can be easily maintained.
50. ___ Encourages me to express my ideas and opinions.
51. ___ Motivates me to do more than I originally expected I would do.
52. ___ Heightens my motivation to succeed.
53. ___ Whenever I feel it necessary, I can negotiate with him/her about what I can get for what I accomplish.
54. ___ Asks no more of me than what is absolutely essential to get the work done
55. ___ Provides means for me to communicate with others.
56. ___ Encourages me to put my free time to good use.
57. ___ Tends to spend his/her time "putting out fires" rather than focus-ing on long-term considerations.
58. ___ Only tells me what I have to know to do my job.

59. ___ Gives us a vision of what needs to be done and depends on us to fill in the details
60. ___ Encourages understanding of points of view of other members.
61. ___ As long as things are going all right he/she does not try to change anything.
62. ___ Gives me a sense of overall purpose.
63. ___ Tells me what I should do if I want to be rewarded for my efforts.
64. ___ I cannot succeed in reaching our goals without him/her.
65. ___ Gives me what I want in exchange for showing my support for him/her.
66. ___ Has a sense of mission which he/she transmits to me.
67. ___ Sees to it that my needs are met.
68. ___ Makes everyone around him/her enthusiastic about assignments.
69. ___ As long as the old ways work, he/she is satisfied with my performance.
70. ___ I model my own behavior after his/hers.
71. ___ It is all right if I take initiatives but he/she does not encourage me to do so.
72. ___ There is a close agreement between what I am expected to put into the group effort and what I can get out of it.
73. ___ Without his/her vision of what lies ahead of us, we would find it difficult, if not impossible, to get very far.
74. ___ The person I am describing is
- A. Male
 - B. Female
75. ___ If military, the person I am describing is a
- A. Colonel or above
 - B. Lt. colonel
 - C. Major
 - D. Captain
 - E. Lieutenant
76. ___ If civilian, the level of the position of the person I am describing is:
- A. First-line supervisor
 - B. Second-line supervisor
 - C. Third-line supervisor

- D. Fourth-line supervisor
- E. Fifth-line supervisor or higher

77. ___ How long have you worked with the person you are describing?

- A. Three months or less
- B. Over three but less than six months
- C. Over six months but less than one year
- D. Over one but less than two years
- E. Over two years

78. ___ The branch of service of the person I am describing is:

- A. Infantry
- B. Artillery
- C. Armor
- D. Support
- E. Other

For items 79-82: A - extremely effective; B = very effective; C = effective;

D = only slightly effective; E - not effective

79. ___ The overall work effectiveness of your unit can be classified as:

81. ___ How effective is your superior in meeting the job-related needs of the subordinates?

82. ___ How effective is your superior in meeting the requirements of the organization?

For items 83-84: A = very satisfied; B = fairly satisfied; C = neither satisfied nor dissatisfied; D = somewhat dissatisfied; E = very dissatisfied

83. ___ In all, how satisfied are or were you with your superior?

84. ___ In all, how satisfied are you that the methods of leadership used by your superior are or were the right ones for getting your group's job done?

ANEXO 2: Versión española del cuestionario adaptada para la investigación

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO. (BASS, 1985)

Instrucciones:

A continuación, figuran algunas frases o afirmaciones sobre sus superiores. Valore estas afirmaciones en relación con su inmediato superior (u otro superior que haya tenido Vd. y que conozca bien) según la siguiente escala:

A-----B-----C-----D-----E
(Frecuentemente) (A menudo) (A veces) (Alguna vez) (Nunca)

Cuando la afirmación le parezca irrelevante, no se aplique a su caso o simplemente no sepa qué contestar, déjela en blanco.

Por favor, para responder utilice la "Hoja de Respuestas". Recuerde que sus respuestas serán tratadas confidencialmente y se mantendrán en el anonimato.

- 1.-Estar a su lado hace que me sienta bien.
- 2.-Hace que me sienta y actúe como un líder.
- 3.-Se muestra satisfecho cuando mi trabajo alcanza el nivel exigido.
- 4.-Logra que renuncie a mi egoísmo personal por el bien del grupo.
- 5.-Logra que tengamos que cumplir nuestros objetivos, incluso si él (ella) no está.
- 6.-Con él, si hago bien mi trabajo, consigo una buena reputación.
- 7.-Me asegura que a cambio de mi esfuerzo puedo personalmente conseguir lo que quiero.
- 8.-Consigue que abandone mis intereses personales en beneficio del grupo.
- 9.-Lleva a la práctica las sugerencias del grupo.
- 10.-Descubre lo que quiero e intenta ayudarme a conseguirlo.

- 11.-Normalmente expresa su opinión cuando realizo un buen trabajo.
- 12.-Consigue el respeto de todos.
- 13.-Gracias a su liderazgo me esfuerzo al máximo en mi tarea.
- 14.-Por él me despreocupo de mis propias necesidades inmediatas y me intereso preferentemente en que nuestro grupo alcance sus objetivos.
- 15.-Presta apoyo a los miembros que parecen marginados.
- 16.-Gana mi estima ayudándome a conseguir lo que quiero.
- 17.-Para mí es un modelo digno de ejemplo.
- 18.-En mi opinión es la imagen del éxito y el talento.
- 19.-Me ha enseñado a ver los problemas difíciles desde otros puntos de vista.
- 20.-Es un buen compañero de equipo.
- 21.-Recalca la idea de que las felicitaciones y el ascenso van unidos al trabajo bien hecho.
- 22.-Confío en su capacidad y juicio para resolver cualquier problema.
- 23.-Consigue que me centre más en mis objetivos personales que en los del grupo.
- 24.-Consigue que haga más de lo que yo hubiera imaginado.
- 25.-Le satisface que siga haciendo mi trabajo como siempre lo he hecho.
- 26.-Es una fuente de inspiración para todos nosotros.
- 27.-Hace que me sienta orgulloso de trabajar con él (ella).
- 28.-Me informa de como realizo mi trabajo.
- 29.-Tiene un talento especial para ver lo que es realmente importante para mí.
- 30.-Su forma de pensar ha hecho que me cuestionase mis propias ideas, algo que nunca había hecho antes.
- 31.-Deja muy claro lo que puedo conseguir si mi forma de actuar coincide con las metas que debe alcanzar el grupo.
- 32.-Me da la oportunidad de enfocar problemas no resueltos desde nuevas perspectivas.
- 33.-Es una figura dominante en nuestro grupo.

- 34.-Me hace confiar en un posible ascenso si realizo bien mi trabajo.
- 35.-Deja claro que la tarea bien realizada de sus subordinados se recompensa rápidamente.
- 36.-Responde a la imagen que yo tengo de un líder.
- 37.-Me inspira lealtad.
- 38.-Me hace ver el futuro con optimismo.
- 39.-Se dirige a sí mismo.
- 40.-Inspira lealtad a la organización.
- 41.-Confío plenamente en él (ella).
- 42.-Nos ayuda a descubrir lo que se puede conseguir trabajando en equipo.
- 43.-Trata individualmente a cada subordinado.
- 44.-Dedica parte de su tiempo a informarnos sobre los objetivos de la organización.
- 45.-Me hace tomar conciencia de lo que es realmente importante.
- 46.-Me acepta como soy siempre y cuando haga mi trabajo.
- 47.-Representa para mí la figura de un padre.
- 48.-Me enseña cómo conseguir lo que realmente quiero.
- 49.-Me marca objetivos que pueden ser fácilmente alcanzados.
- 50.-Me anima a que exprese mis propias ideas y opiniones.
- 51.-Me motiva para que haga más de lo que en un principio me creía capaz de realizar.
- 52.-Consigue que aumente mi motivación hacia el éxito.
- 53.-Siempre que sea necesario, puedo negociar con él (ella) sobre lo que quiero conseguir con mi trabajo.
- 54.-Sólo me exige lo realmente esencial de mi trabajo.
- 55.-Me da oportunidades para comunicarme con mis compañeros.
- 56.-Me anima a utilizar provechosamente mi tiempo libre.
- 57.-Resuelve los asuntos más de forma inmediata que con visión a largo plazo.

- 58.-Solamente me dice lo que tengo que saber para hacer mi trabajo.
- 59.-No da una visión de lo que se necesita hacer y de nosotros depende suplir los detalles.
- 60.-Me anima a comprender los diferentes puntos de vista de los demás.
- 61.-Generalmente, siempre y cuando las cosas salen bien, no realiza ningún cambio.
- 62.-Me inspira un sentido de finalidad, de meta u objetivo a alcanzar.
- 63.-Me dice lo que tengo que hacer si quiero ser recompensado por mi esfuerzo.
- 64.-Sin su ayuda, no conseguiríamos nuestras metas.
- 65.-Si le demuestro mi apoyo, me da lo que quiero.
- 66.-Tiene un "sentido de misión" que me transmite.
- 67.-Descubre cuáles son mis objetivos o metas.
- 68.-Consigue que todos los que le rodean se entusiasmen con el trabajo que tienen asignado.
- 69.-Está contento con mi actuación siempre que trabaje de forma eficaz.
- 70.-Intento imitarle.
- 71.-Si tomo la iniciativa no le parece mal, pero no me aliente a ello.
- 72.-Hay un acuerdo entre lo que se espera de mi en el grupo y lo que puedo obtener a cambio.
- 73.-Sin su visión de futuro, nos sería muy difícil, sino imposible, llegar lejos.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO. (BASS, 1985)

(DATOS COMPLEMENTARIOS)

(Rodee con un círculo la opción que corresponda a su caso)

1.-La persona que estoy describiendo es:

A.-Hombre

B.-Mujer

2.-Si Vd. es militar, la persona que está describiendo es:

A.-General

B.-Coronel

C.-Teniente coronel

D.-Comandante.

E.-Capitán

F.-Teniente

3.- Si Vd. es civil, el estatus o posición de la persona que está describiendo es:

A.-Presidente, Director General o similar

B.-Miembro de la alta Dirección (Ejem. D. Marketing, D. Comercial, D de Personal, D. de Recursos Humanos).

C.-Directivo de primera línea

D.-Supervisor

E.-Mando intermedio (sin especificar)

4.-• Cuánto tiempo lleva trabajando con la persona que está describiendo'?

A.-Menos de 3 meses

B.-De 6 a 3 meses

C.-De 6 meses a 1 año

D.-De 1 a 2 años

E.-Más de 2 años

5.-Si es militar, su superior pertenece a las fuerzas Armadas de

A.-Tierra

B.-Mar

C.-Aire.

6.-En general, el trabajo de tu unidad en cuanto a eficiencia puede clasificarse de:

A= Extremadamente eficiente

B=Muy
eficiente

C=Eficiente

D=Poco Eficiente

E=Nada eficiente

7.-En comparación al resto de las unidades que has conocido, ¿cómo es de eficaz tu unidad?:

A= Extremadamente eficiente

B=Muy eficiente

C=Eficiente

D=Poco eficiente

E=Nada eficiente

8.- ¿Cuál es la eficacia de tu superior para hacer frente a las necesidades relacionadas con el trabajo de sus subordinados?:

A= Extremadamente eficiente

B=Muy
eficiente

C=Eficiente

D=Poco eficiente

E=Nada
eficiente

9.- ¿Cuál es la eficacia de tu superior para hacer frente a las necesidades de la organización?:

A= Extremadamente eficiente

B=Muy
eficiente

C=Eficiente

D=Poco
eficiente

E=Nada
eficiente

10.-En general, ¿cuál es el nivel de satisfacción que tienes con tu superior?:

A=Muy satisfactorio

B=Bastante satisfactorio

C-Ni satisfactorio ni insatisfactorio

D=De alguna manera insatisfactorio

E=Muy insatisfactorio

11.- En general, ¿cuál es el nivel de satisfacción que tienes con tu superior en relación al estilo de liderazgo que utiliza para que el grupo cumpla su cometido?:

A=Muy satisfactorio
B=bastante satisfactorio
C=Ni satisfactorio ni insatisfactorio
D=De alguna manera insatisfactorio
E=Muy insatisfactorio
