

## LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

**Autor: Dr. Antonio Ares Parra**

[arescons@telefonica.net](mailto:arescons@telefonica.net)

[www.antonioares.com](http://www.antonioares.com)

### 1.- INTRODUCCIÓN

La vida organizacional requiere responsables de equipos que tengan capacidad de gestión y, además, capacidad de liderazgo.

No se es líder por ser el jefe, el que más habla, el que da ideas, el responsable, el que sabe, el que tiene información, etc.

El ejercicio del liderazgo se relaciona, fundamentalmente, con la capacidad de influir sobre el trabajo ajeno, facilitando el camino para que otros alcancen metas profesionales de manera satisfactoria. Se trata de facilitar en las personas el desarrollo de sus capacidades para que puedan, por sí mismos, ir superando las metas que consiguen alcanzar.

La empresa actual demanda profesionales que asuman riesgos en su ámbito de responsabilidad, participen en las decisiones, sepan llevar a cabo los acuerdos que se adopten y posean el sentido lúdico suficiente como para que les merezca la pena "jugar la partida" que se les presenta.

### 2.- LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

En el sentir común se ha adoptado el significado de que un líder es aquella persona que atrae a la gente hacia él de forma natural y espontánea; un líder sería aquel "a quienes otros desean seguir".

Para entender un concepto se rastrea en su etimología con el fin de poder seguir su evolución y comprensión.

El diccionario de la Real Academia destaca que el vocablo proviene del inglés leader, "guía", "conductor", "persona que marca la dirección".

Al hablar de liderazgo estamos hablando de relaciones interpersonales entre niveles de poder distintos.

Existe cierto acuerdo entre los distintos autores en señalar que lo básico del liderazgo es esa relación de influencia entre el líder y los liderados.

La complejidad para definir el liderazgo y abarcarlo en su totalidad hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

De cara a su aplicabilidad, necesitamos una definición que nos permita identificar al líder de un grupo aunque esta definición no penetre suficientemente en los procesos y estructuras que están implicadas en la emergencia y mantenimiento del líder. El liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo que debe tener en cuenta:

- Características del líder (cómo ES: apariencia y personalidad).
- Conductas de líder (qué HACE: dirigir la actividad grupal).
- Puesto que ocupa (rol, funciones, posición, poder).
- Cómo emerge como líder (impuesto o elegido).
- Cómo es percibido por los seguidores.
- Cómo afecta a otros (influencia aceptada voluntariamente, activación, satisfacción).
- Cómo afecta a la Organización (estructura, procesos, objetivos).
- Cómo interactúa con los seguidores (se adaptan a la situación para cambiarla. Abre caminos y propone metas. Son los agentes de cambio, personas cuyos hechos afectan a otros más que los hechos de los demás les afectan a ellos (GURNEE, 1936; LA PIERE y FARNSWORTH, 1936).

El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencia de otros en el grupo.

Una definición adecuada de liderazgo debe incluir todas las conceptualizaciones precedentes para que provea, con suficiente extensión, el desarrollo de una teoría útil y práctica.

Diversos autores manifiestan que, entre "líder" y "seguidor", habría un supuesto de diferenciación y de relación que se fundamentaría en "la interacción de dos o más personas" (JANDRA, 1960) y en un "proceso de influencia" (YUKL, 1981) ejercido, al menos, por el líder sobre sus seguidores. Estos supuestos aparecerían en la mayoría de las concepciones del liderazgo.

Sin embargo los diversos autores eligen fenómenos muy diferentes para su investigación e interpretan los datos obtenidos de forma muy dispar.

Ante la complejidad de las controversias y la dispersión de las concepciones expuestas no parece sensato que se pretenda llegar a una definición general de liderazgo capaz de tener en cuenta todos los conceptos, puesto que aun cuando todos los conceptos pueden estar implicados en el liderazgo, es dudoso que todos sean igualmente pertinentes lo adecuado es, siguiendo el parecer de BASS (1981), utilizar las diversas concepciones empleadas en la investigación para conseguir información sobre las distintas concepciones y, de este modo, posibilitar que, con el tiempo, se pueda comparar su utilidad y llegar, acaso, a un consenso.

### 3.- ALGUNOS ENFOQUES TEÓRICOS

La complejidad a la hora de definir el liderazgo para abarcarlo en su totalidad, hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

Cada enfoque pretende responder a la pregunta básica que se hace cada estudioso del tema:

- ¿Consiste el liderazgo en las cualidades personales que distinguen al líder de los seguidores?; si así fuese, ¿por qué hay individuos con esas cualidades y otros sin ellas?, ¿los líderes nacen o se hacen?.
- ¿Cómo actúan los líderes?, ¿qué hace que tengan éxito?
- ¿Cómo surgen los líderes?, ¿cómo se mantienen en su papel?
- ¿Cuáles son los efectos del liderazgo? ¿qué es el liderazgo efectivo?

Las distintas teorías e investigaciones las vamos a agrupar en seis apartados (siguiendo con modificaciones la clasificación de YUKL y VAN FLEET, 1992):

**Enfoque de rasgos:** Enfatizan los atributos personales y las competencias.

**Enfoque conductual:** Destaca la conducta y estudia los distintos estilos.

**Enfoque situacional:** Estudia las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder.

Enfoque interactivo: Se centran en el proceso de la relación "líder-seguidores" y analizan el proceso de influencia y poder.

Enfoque carismático y transformacional: Analizan los cambios necesarios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores.

### 3.1.- ENFOQUE DE RASGOS

Esta teoría destaca que algunas personas, por naturaleza o por herencia, poseen ciertas características que otras no poseen.

Los rasgos se definen como características físicas o psicológicas del individuo que se infieren de los datos proporcionados por el sujeto por medio de entrevistas, cuestionarios y tests psicológicos y por observación de la conducta del individuo.

Consideran que los líderes tienden a ser más altos, más atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (GIBB, 1969).

Estas características, sin embargo, caracterizan a tipos diversos de líderes y sólo en ciertas situaciones y bajo determinadas condiciones.

Las investigaciones psicológicas que han revisado esta aproximación al tema están de acuerdo en que la medición de los factores de personalidad no ha demostrado ser muy útil para la elección de líderes (STOGDILL, 1974). Hay una evidencia preponderante de una gran variedad de estudios que indican que los modelos de liderazgo difieren con la situación (BASS, 1981).

### 3.2.- ENFOQUE CONDUCTUAL

Este enfoque estudia el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen (conductas). Estas conductas ya no son cualidades innatas sino que se pueden aprender. Este enfoque posibilita el entrenamiento en el liderazgo.

Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Se entiende por eficacia la productividad de los miembros del grupo y su satisfacción. Por estilo se entiende "la conducta (habitual) de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos" (HEMPHILL y COONS, 1957). Este enfoque pone ya en relación a los líderes con los procesos del grupo, pero el proceso de influencia se enfoca unilateralmente sobre el líder. Por otro lado la noción de "estilo" sugiere que los líderes siempre se comportan del mismo modo con todos los miembros del grupo.

La debilidad metodológica de los trabajos realizados en este área ha sido señalada por diferentes autores (YULL, 1981; BASS, 1981; KORMAN, 1966). La

mayoría de las investigaciones (basadas en cuestionarios) son correlacionales y no explican las relaciones de causalidad.

Sin embargo, comparando los distintos enfoques del estudio de la conducta del líder, se observan dos dimensiones importantes; una tiene que ver con problemas de tarea y otra con problemas de relación entre personas (MORALES, 1985).

STEIN y HELLER (1979 y 1983) han realizado un trabajo riguroso sobre estas dimensiones y concluyen que la emergencia del liderazgo se debe a la realización de roles de tarea. La dimensión de relación parece mucho menos definitiva de la actividad del líder. La relación exacta entre las dos dimensiones no está nada clara.

### 3.3.- ENFOQUE SITUACIONAL

Vamos a dedicar este apartado a estudiar varias teorías que han enfatizado más los aspectos contingentes de la relación entre el estilo del liderazgo y variables situacionales, con vistas a la eficacia de la conducta de liderazgo.

#### 3.3.1.- El modelo de contingencia (FIEDLER)

FIEDLER (1964, 1967) fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (variables moduladoras).

El liderazgo efectivo se produce como resultado de la equiparación entre el estilo y el grado de favorabilidad de la situación o control situacional (la medida en que la situación proporciona al líder la influencia sobre sus subordinados).

Tres factores determinan la favorabilidad; por orden de importancia:

- a) la relación entre el líder y los miembros.
- b) la estructura de la tarea.
- c) la posición de poder del líder.

Este modelo tiene la ventaja de su precisión: tanto el estilo del líder como la favorabilidad de la situación son rápidamente medidos y evaluados. Esto ha hecho que sea muy influyente, por haber generado gran número de proyectos de investigación e intensos debates.

La crítica se centra fundamentalmente en el significado y uso de la medida “LPC” como indicador del estilo de liderazgo y en la metodología empleada en la confirmación del modelo.

### 3.3.2.- La teoría de la expectativa de meta (HOUSE)

El papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados el apoyo suplementario que no encuentran en el ambiente para que aumenten su motivación (clarificación de expectativas), obtengan las recompensas (metas) y se sientan satisfechos.

La teoría señala que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo para incrementar la motivación estará en función de las características personales de los seguidores, de las presiones ambientales y de las características de la tarea.

Esta teoría ha generado un gran número de investigaciones.

### 3.3.3.- El modelo Normativo de Participación en la Toma de Decisiones (VROOM y YETTON, 1973).

La teoría formulada por VROOM y YETTON (1973) tiene por objeto determinar el grado en que los seguidores deben participar en la toma de decisiones.

Un grado adecuado de participación motivará a los seguidores a aceptar la decisión tomada y ésta será de calidad, es decir, ayudará a la resolución del problema planteado.

El tipo de consulta que se hace a los seguidores dependerá de las características del problema.

Este modelo se rige por una serie de reglas que sirven para proteger la calidad y la aceptación de la decisión.

Para VROOM y YETTON los líderes adaptan su estilo a las diferentes situaciones.

En resumen podríamos decir que las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma en la investigación sobre el liderazgo (MITCHELL, 1979), aunque han aparecido, como veremos seguidamente, posiciones teóricas alternativas que señalan la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y no sólo sus efectos.

### 3.4.- ENFOQUE INTERACTIVO

#### 3.4.1.- Enfoque transaccional.

HOLLANDER (1978) Entiende el liderazgo como el resultado de la interacción y transacción entre los actores (líder y seguidores).

Desde este enfoque se pone el énfasis en el proceso de influencia mutua, que lleva consigo un intercambio social, por el cual se ofrecen y obtienen beneficios. Los líderes proporcionan recompensas y reducen costes a los seguidores a cambio de un balance equitativo de recompensas y costes para ellos mismos.

Como los líderes funcionan generalmente como distribuidores de recursos, la equidad debe ser una norma seguida por los líderes. Cabe esperar, como apuntan BARROW (1976), y FODOR (1976), que los líderes se comporten de forma más punitiva hacia los seguidores que actúen peor y de forma más gratificante con los que actúen mejor.

El liderazgo, desde el enfoque transaccional, se entiende como un "rol" y no como un "estilo". El papel del líder cambiará según vayan cambiando los objetivos, las expectativas o las tareas. El factor clave es la percepción de las personas no los estilos personales del líder o los seguidores.

Los líderes influyen a los seguidores en:

- a) Dar estructura al grupo, dirigiendo las tareas. También ayudan a definir la realidad social al contribuir al desarrollo de las normas del grupo (HOLLANDER y JULIAN, 1969).
- b) Contribuir a la satisfacción de los miembros.

A su vez los seguidores influyen en el líder al concederle un status a la posición de liderazgo, dando al líder legitimidad en su papel. Los seguidores también dan al líder la libertad para ser innovador, lo que quiere decir que el líder puede desviarse a veces de las normas del grupo. También los seguidores dan al líder la capacidad de influirles. Finalmente los seguidores proveen al líder de información acerca de su actuación.

Dentro de este ciclo de influencia mutua, los líderes y los seguidores creen y comparten una atmósfera común del grupo: confianza mutua, equidad, información.



El enfoque transaccional no especifica claramente los componentes de la situación de los que se puedan deducir hipótesis comprobables; sin embargo ofrece sugerencias prácticas a las personas que desean llegar a ser y permanecer como líderes de un grupo.

Un componente de la emergencia del líder es una alta participación en las discusiones de grupo, especialmente en la resolución de problemas. Además deben reforzar su legitimidad, ante los ojos de los seguidores, es decir, hacer cosas propias de los líderes.

### 3.4.2 Teoría del intercambio diádico vertical.

El enfoque de "intercambio diádico vertical" (VDL-vertical dyad linkage) propuesto por GRAEN (1976) atiende específicamente a las diferencias posibles que, en la transacción líder-seguidores, establece el líder con algunos de sus seguidores.

El tema central es el proceso de desarrollo de diferentes relaciones de intercambio entre el líder y sus seguidores.

Asume que en los primeros intercambios sociales los líderes y los seguidores buscan las claves de esas estructuras sociales diádicas nacientes. Estas claves, una vez descubiertas, se utilizan para predecir con antelación la naturaleza de la estructura social totalmente desarrollada y el producto de esa estructura (GRAEN y CASHMAN, 1975)

Así, el líder selecciona a aquellos seguidores en los que puede confiar y que son compatibles con él en términos de competencia profesional y, posiblemente, habilidades interpersonales.

El modelo VDL parte de la idea de que los líderes hacen diferencias entre sus subordinados y desarrollan intercambios "dentro del grupo" con seguidores seleccionados. Estos actúan más de acuerdo con las expectativas del líder. Por el contrario, los seguidores de "fuera del grupo" se desvían de las expectativas del líder.

Las relaciones del líder con los seguidores de confianza se fundamentan en la satisfacción de las necesidades de éstos a través de la asignación de los bienes o recursos que el líder controla, a cambio de una mayor lealtad y compromiso de los seguidores con los objetivos grupales.

Con el resto de los subordinados, las bases de la influencia del líder son: el poder legítimo, el coercitivo y un limitado poder de recompensas.

El modelo VDL hace algunas aportaciones teóricas importantes para una mejor comprensión del fenómeno de liderazgo y de su proceso. A saber:

- 1º) Asume que el desarrollo del intercambio social líder-seguidor exige a ambas partes ejercer sus respectivos roles conforme a sus propios códigos normativos.
- 2º) Reconoce que las relaciones son dinámicas y requieren un tiempo para desarrollarse.

Este enfoque enfatiza la heterogeneidad en los comportamientos de líderes y seguidores, en contraposición a los enfoques más tradicionales que postulan un "estilo general del líder".

El enfoque VDL asume que los líderes actúan de modo diferente con cada miembro de su unidad y que las reacciones de estos miembros pueden diferir. En consecuencia, el nivel apropiado de estudio no es el grupo ni el individuo, sino la díada vertical.

### 3.5.- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CARISMÁTICO

No fue hasta los años ochenta del siglo XX cuando los investigadores mostraron más interés en el liderazgo carismático. La transformación y la revitalización se convirtió en un tema relevante, después de que se reconociera la necesidad de hacer cambios importantes en la forma de hacer las cosas para sobrevivir en un mundo competitivo.

La distinción entre el liderazgo carismático y el transformacional permanece sin aclarar y solamente se ha empezado a identificar las similitudes y diferencias (AVOLIO y BASS, 1994; YUKL y VAN FLEET, 1991)

El liderazgo transformacional se percibe como un proceso compartido que implica la acción de los líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización, no sólo de los ejecutivos de mayor nivel (BURNS, 1978).

Según MUCHINSKY (2001), el liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados pero el efecto de la influencia es dar poder (empowerment) a los subordinados que se convierten en líderes y agentes de cambio.

Para BASS (1998), la transformación es el efecto del líder sobre los seguidores, que sienten confianza en él y se motivan para conseguir resultados superiores.

El liderazgo transformacional se basa en:

- INFLUENCIA IDEALIZADA (dan ejemplo)
- MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (proporcionan retos atractivos)
- ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (estimulan la innovación y creatividad)
- CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (mentor y entrenador)

El liderazgo carismático (MUCHINSKY; 2001) se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un regalo o don de inspiración que es algo único. Los seguidores confían y respetan al líder como a un héroe sobrehumano o a una figura espiritual (BASS, 1998).

Para ser percibido como carismático el líder debe tener (HOUSE, 1977):

- Fuerte necesidad de poder
- Alta confianza en sí mismo
- Fuertes convicciones

#### 4.-EL EQUIPO DE TRABAJO: DEFINICIÓN

Un Equipo de Trabajo es un conjunto de personas, directamente relacionadas entre sí, que trabajan para conseguir objetivos concretos y que están convencidas de alcanzarlos con más eficacia juntos que individualmente, además de estar conectados permanentemente con otros equipos de la empresa para la consecución de los objetivos globales de la misma.

De esta definición se desprende el hecho de que hacer equipo es una metodología de trabajo para afrontar procesos de información y comunicación en medios organizativos complejos y entornos inciertos, con puestos de trabajo diferenciados y asumiendo responsabilidades que, favorecidas por la cultura organizativa de la empresa, hagan viable el cumplimiento de la misión de la misma.

Un equipo, pues, exige una dinámica de intercambio interdependiente que facilite la transformación de los procesos, evolucionando desde la heterogeneidad de las personas hacia su interdependencia, lo que constituye la esencia de su constitución.

#### 5.- BASES PARA LA EFICACIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La evolución desde la homogeneidad a la interdependencia a la que antes aludíamos se realiza mediante acciones concretas que faciliten:

- 1) El consenso (plano intelectual): Enunciar, definir, exponer, informar, resumir, retener ideas, reflexionar...
- 2) La cohesión (plano afectivo): Contribuir, interesarse, comunicarse, colaborar, participar, respetarse, escuchar...

La ejecución correcta de dichas acciones es fundamental para el funcionamiento idóneo del equipo, en base a:

- Asunción de objetivos y metas a alcanzar.
- Reasignación permanente de funciones y tareas.
- Utilización eficaz de la profesionalidad y la especialización de los miembros del equipo.
- Desarrollo fluido de sistemas de información y comunicación.
- Análisis de métodos específicos para distintas situaciones.
- Búsqueda y creación de medios para alcanzar los objetivos.
- Fomento de un clima dinámico de respeto y crecimiento.

#### 6.- CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO EFICAZ

La etapa de afianzamiento del equipo, a la que hacemos referencia en el apartado siguiente, no se considerará finalizada si falta simplemente una de estas características:

- 1) Liderazgo apropiado en una organización interna adecuada, con más capacidad de gestión que de control, y flexible en sus actuaciones.

- 2) Ambiente cómodo y relajado, constructivo y abierto a la solución de conflictos.
- 3) Cualificación y participación constructiva de los miembros, con una clara función corporativa y compromiso con el objetivo.
- 4) Alto grado de implicación en la tarea, con clara orientación al logro personal y del grupo, con prevalencia de éste.
- 5) Motivación y satisfacción de los miembros, favorecidas por el permiso para la innovación y creatividad.
- 6) Procedimientos bien organizados: roles, comunicación y sistemas administrativos.
- 7) Libertad de expresión de los sentimientos, con respeto a los de todos, críticas sin rencor, aceptación de desacuerdos y actitudes de escucha y empatía.
- 8) Valores y metas compartidos o consensuados, con compromisos mutuos sobre su cumplimiento.
- 9) Mutua influencia y apoyo en las actividades del grupo, con apoyo mutuo hacia los logros personales.
- 10) Conciencia individual de estar en el mismo barco que los otros, y autoestima que lleve a considerarse como alguien imprescindible para que aquel se mantenga a flote y continúe navegando.

## 7.- ETAPAS DE DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Si bien no necesariamente los sentimientos y conductas a que hacemos referencia se producen sistemáticamente, sí resultan habituales en general las siguientes etapas:

- 1) Formación del grupo: Sentimientos personales de los miembros –fluctuantes entre el optimismo y la suspicacia - hacia la tarea, con conductas orientadas hacia la cohesión y el consenso de los miembros.
- 2) Iniciación de tareas: Aparecen sentimientos de ansiedad, conflictos y resistencias, con conductas individualistas, competitivas o defensivas, olvidando la necesidad de trabajar en equipo.

- 3) Crecimiento: Autoaceptación y búsqueda de armonía, con conciencia de responsabilidad y respeto a las normas. Conductas que refuerzan la cohesión, la solución de conflictos y los lazos de competencia/colaboración hacia la viabilidad de las metas.
- 4) Afianzamiento: Percepción de puntos fuertes y débiles de cada miembro, con aumento de motivación, de afiliación y satisfacción al alcanzar las metas. Conductas de cambio personal constructivo y habilidades para prevenir y tratar los problemas de grupo.

## 8.- TRABAJANDO EN EQUIPO

Trabajar en equipo no es trabajar juntos, ni pertenecer al mismo departamento, ni reunirse. Equipo significa interdependencia; convicción de viajar en el mismo barco, porque es verdad que se va en el mismo barco.

El instrumento básico para fomentar el trabajo en equipo es la negociación de rol. Consiste en establecer una serie de demandas mutuas con el fin de contratar las modificaciones que cada uno se compromete a realizar en su mutua relación laboral, para así facilitar el trabajo de la persona que desempeña un papel fronterizo con el propio desempeño.

Mientras un trabajador se plantea si le es más rentable colaborar o competir con otro, no está trabajando en equipo. Uno empieza a hacer equipo cuando se convence de que es más competitivo y competente si existe una colaboración con el otro, y la colaboración no es un gesto de generosidad o de dejación; cada cual obtiene más beneficios para sí mismo ayudando a que el otro obtenga también beneficios. La mejor manera de obtener es dar. No se debe establecer un dilema entre colaboración y competición; se debe colaborar y competir.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA

- ARES, A. Y MARÍN, M (2002). El liderazgo en los grupos. En MARÍN, M. et al: Procesos psicosociales en los contextos educativos. Madrid. Pirámide (pp. 215 –226)
- BASS, B. M. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership. New York: Free Press.

- BASS, B. M. (1990). Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and applications (3<sup>rd</sup> ed.). New York. The Free Press. (pp. 19-20).
- BASS, B.M. (1998). Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. London. Lawrence Erlbaum Associates.
- BENNIS, W. (1996). Cambio y Liderazgo. Bilbao: Deusto.
- BENNIS, W. (2001). Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo. Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces. (Original de 1997).
- BENNIS, W. et al. (2001). Liderazgo en tiempos de cambio. Las mejores ideas de los gurús. Bilbao: Deusto.
- CARNEIRO, M. (1998). Líder transformador. Bilbao: Harvard Deusto.
- COVEY, S. (1996). Liderazgo centrado en principios. México: Paidós.
- FIEDLER, F. E. (1984). El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. En TORREGROSA, J. R. y CRESPO, E. (Comp. ). Estudios Básicos de Psicología Social. Barcelona. Hora. (pp. 623-667).
- GAN, F. et al. (2001). 301 habilidades/competencias para directivos, jefes y profesionales. Barcelona. Apóstrofe.
- GARCÍA SÁIZ, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En GIL, F. y ALCOVER, C. M. Introducción a la Psicología de los Grupos. Madrid. Pirámide. (pp. 281 - 329).
- GIL, F. y GARCÍA SAIZ, M. (1993). Habilidades de Dirección en las organizaciones. Madrid. Eudema.
- GONZÁLEZ, P. et al. (1993). Liderazgo y percepciones de clima. En MUNDUATE, L. y BARÓN, M. (Comps.): Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid. Eudema. (pp. 75-85).
- JIMÉNEZ BURILLO, F. (1981). Psicología Social. 2 vols. Madrid: UNED. (pp. 197 – 215).

- KAUFMANN, A. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Revista Española de Investigación Sociológica*, 77-78. (pp. 163-184).
- KOUZES, J. Y POSNER, B. (1999). *El desafío del liderazgo*. Barcelona. Granica. (Original de 1995)
- LINDHOLM, Ch. (1992). *Carisma*. Barcelona: Gedisa.
- LÓPEZ-ZAFRA E. y MORALES, J. F. (1995). Liderazgo transformacional: relaciones entre componentes y otros aspectos. En GONZÁLEZ, A. et al. (Comps.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Salamanca: Eudema.
- MANZ, C. C. Y SIMS, H. P. (1993). *Superliderazgo*. Barcelona. Paidós.
- MAQUIAVELO, N. (1981). *El Príncipe*. México. Austral. (18ª edición). (Original de 1532).
- MESTRE NAVAS, J. M. et al. (1999). Liderazgo y estilos de dirección. En GUILLÉN, C. y GUIL, R. (Coords.). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw Hill. (pp. 297-312).
- MORALES, J. F. y MOLERO, F. (1991). *Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional*. Madrid: UNED.
- MUCHINSKY, P. M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo. (pp. 319-345).
- PEIRÓ, J.M. (1983). *Psicología de la Organización*. Madrid. UNED. 2 vols. (pp. 157-187).
- STOGDILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York. Free Press.
- URCOLA, J. L. (1998). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid: Esic.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. (1990). *El Nuevo liderazgo*. Madrid. Díaz de Santos.



- WALL, B. et al. (1994). Líder visionario. México: Panorama.
- YUKL, G. y VAN FLEET, D. (1991): Theory and Research on Leadership in Organizations. En DUNNETTE, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Pablo Alto. Consulting Psychology Books.