



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2017/2018

ESTILOS DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES DEPORTIVAS:  
ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL VERSUS  
TRANSACCIONAL EN EL DEPORTE EN LEÓN.

(LEADERSHIP STYLES AND SPORT ORGANIZATIONS: ANALYSIS  
OF TRANSFORMATIONAL VERSUS TRANSACTIONAL  
LEADERSHIP IN SPORTS IN LEÓN)

Realizado por el alumno D. Diego Piñeiro Martín

Tutelado por el Profesor D. María F. Muñoz Doyague.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....   | 5         |
| ÍNDICE DE TABLAS .....   | 6         |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | 7         |
| RESUMEN .....  | 8         |
| PALABRAS CLAVE.....  | 8         |
| ABSTRACT .....   | 9         |
| KEYWORDS .....   | 9         |
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2. OBJETO DEL TRABAJO.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>3. METODOLOGÍA.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>4. EL LIDERAZGO .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>4.1. INFLUENCIA Y EL PODER DE LOS LÍDERES .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>4.2. MODELOS TRADICIONALES DEL LIDERAZGO .....</b>  | <b>20</b> |
| 4.2.1. Teoría de Rasgos.....   | 20        |
| <b>4.3. TEORÍAS BASADAS EN LAS CONDUCTAS.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>4.4. TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS.....</b>  | <b>25</b> |
| 4.4.1. Teoría de Fiedler.....  | 25        |
| 4.4.2. Teoría de la Ruta-Meta o Senda-Objetivo .....   | 27        |
| 4.4.3. Teoría del Liderazgo Situacional.....   | 27        |
| 4.4.4. Teoría del intercambio líder-miembro .....  | 29        |
| 4.4.5. Teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton .....                              | 29        |
| <b>5. MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>5.1. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTRAPOSICIÓN CON EL<br/>    TRANSACCIONAL .....</b> | <b>30</b> |
| 5.1.1. Liderazgo transformacional.....   | 31        |
| 5.1.2. Liderazgo transaccional.....  | 32        |
| <b>5.2. EL LIDERAZGO “AUTÉNTICO”.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>5.3. EL LIDERAZGO CARISMÁTICO.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>6. CASO PRÁCTICO.....</b>   | <b>37</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6.1. HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE ESTUDIO .....</b>  | <b>37</b> |
| 6.1.1. Club Balonmano Ademar León.....  | 37        |
| 6.1.2. Club León Balonmano (CLEBA).....   | 38        |
| 6.1.3. Club Baloncesto Aros.....  | 38        |
| <b>6.2. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL MULTIFACTOR<br/>LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ- 5X-short form) .....</b> | <b>38</b> |
| 6.2.1. Muestra.....   | 42        |
| <b>6.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL TRANSFORMACIONAL ,<br/>TRANSACCIONAL Y LAISSEZ FAIRE.....</b>                    | <b>46</b> |
| <b>6.4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.<br/>49</b>   |           |
| <b>6.5. ESTILOS DE LIDERAZGO PERCIBIDOS PREDOMINANTES POR LOS<br/>JUGADORES.....</b>                                  | <b>51</b> |
| <b>7. CONCLUSIONES .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>   | <b>56</b> |
| <b>ANEXO 1.....</b>   | <b>69</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Gráfico 6.2.1. : Número de hombres y mujeres encuestados.....</i>  | <i>42</i> |
| <i>Gráfico 6.2.2.: Número de personas según el nivel de estudio.....</i>  | <i>43</i> |
| <i>Gráfico 6.2.3. : Número de personas según el tipo de contrato .....</i>  | <i>44</i> |
| <i>Gráfico 6.2.4. : Edad y edad media de los encuestados.....</i>   | <i>44</i> |
| <i>Gráfico 6.2.5. : Medias aritméticas de la edad de los equipos.....</i>   | <i>45</i> |
| <i>Gráfico 6.2.5. : Antigüedad de los encuestados en el club. ....</i>  | <i>45</i> |
| <i>Gráfico 6.3.1. : Medias aritméticas de los factores del liderazgo transformacional ....</i>                      | <i>47</i> |
| <i>Gráfico 6.3.2. : Medias aritméticas de los factores del liderazgo transaccional. ....</i>                        | <i>48</i> |
| <i>Gráfico 6.3.3. : Medias aritméticas de los factores del Laissez Faire.....</i>                                   | <i>49</i> |
| <i>Gráfico 6.4.1. : Medias aritméticas de los componentes de las variables de los resultados organizativos.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Gráfico 6.4.2. : Medias aritméticas de las variables de los resultados organizativos. .</i>                      | <i>51</i> |
| <i>Gráfico 6.5.1. : Medias aritméticas de los tipos de liderazgos.....</i>  | <i>52</i> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabla 4.1.: Definiciones de liderazgo en la literatura.</i> .....   | 15 |
| <i>Tabla 4.1.1. : Ejemplos de tipos de poder</i> .....   | 18 |
| <i>Tabla 4.2.1.: Rasgos del liderazgo</i> .....  | 21 |
| <i>Tabla 4.4.5 : Variables de contingencia en el modelo de liderazgo participativo</i> .....                       | 30 |
| <i>Tabla 5.1. : Comparación entre el líder transformacional y el transaccional</i> .....                           | 33 |
| <i>Tabla 5.3. : Características del líder carismático</i> .....  | 36 |
| <i>Tabla 6.2.1.: Factores y subfactores del MLQ 5X-short form</i> .....  | 39 |
| <i>Tabla 6.2.2: Conductas que componen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.</i> .....        | 41 |
| <i>Tabla 6.3.1. : Medias y desviaciones de los factores del liderazgo transformacional ..</i>                      | 46 |
| <i>Tabla 6.3.2. : Medias y desviaciones de los factores del liderazgo transaccional</i> .....                      | 47 |
| <i>Tabla 6.3.3. : Medias y desviaciones de los factores del Laissez Faire</i> .....                                | 48 |
| <i>Tabla 6.4.1.: Medias y desviaciones de los componentes las variables de los resultados organizativos.</i> ..... | 50 |
| <i>Tabla 6.5.1.: Medias y desviaciones de los tipos de liderazgos</i> .....  | 51 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 4.3.1. : Estilos de dirección</i> .....                     | 23 |
| <i>Figura 4.3.2: La Malla Gerencial</i> .....                         | 25 |
| <i>Figura 4.4.1. : Modelo del liderazgo efectivo de Fiedler</i> ..... | 26 |
| <i>Figura 4.4.3. : Modelo Situacional de Liderazgo</i> .....          | 28 |

## **RESUMEN**

Este trabajo pretende analizar la evolución que ha experimentado el estudio del liderazgo desde sus inicios hasta los modelos más actuales. La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto que no existe ningún estilo de liderazgo que sea mejor que otro sino que, para que sea efectivo, debe adecuarse al contexto en el que se aplique. Para comprobar si la teoría se ve reflejada en la práctica, se realizó un estudio que analizaba los comportamientos de los entrenadores de tres clubes de referencia del deporte leonés. Se envió un cuestionario a los jugadores de los equipos que medía los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, para obtener su percepción sobre los estilos de liderazgo que desarrollan sus entrenadores. Los resultados revelan que se emplean ambos estilos de liderazgo en los clubes de estudio y que se cumplen los supuestos postulados por la teoría.

## **PALABRAS CLAVE**

Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional y transaccional, organizaciones deportivas

## **ABSTRACT**

This work tries to analyse the evolution that the study of the leadership has experimented since its beginnings until the present models. The review of the literature has revealed that it does not exist a leadership style that is better than other, but in order to be effective, it must be adapted to the context in which it is applied. To verify if the theory is reflected in the practice, a study to analyse the behaviour of three coaches of the most important clubs of the Leonese sport was carried out. A survey was sent to the players of those teams in which the transformational and transactional leadership styles were evaluated, in order to obtain their perception about the leadership styles that their coaches develop. The results reveal that both leadership styles are used in the clubs studied, and that the assumptions postulated by the theory are met.

## **KEYWORDS**

Leadership styles, transformational and transactional leadership, sports organizations.

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema que ha suscitado un gran interés desde la antigüedad debido a la importancia que ha tenido y tiene en el éxito de las organizaciones. Es un elemento que está presente en todos los ámbitos de la vida ya sea en las empresas, en el deporte, en la familia o en un grupo de amigos, donde se pueden presenciar situaciones en las que una persona, a través de sus actos o palabras, inspira, motiva y guía a los demás.

Existen múltiples teorías que discrepan sobre si los líderes poseen cualidades innatas que perfeccionan a lo largo de su vida (Buznego, 2001) o si son personas que, a través de un proceso de aprendizaje continuo, adquieren las capacidades necesarias para convertirse en líderes (Homans, 1974; Yancey, 2000). Según Goleman (2004), ambas suposiciones están en lo cierto, el líder se hace y se nace. Es decir, las personas pueden tener cualidades y características propias del líder desde que nacen, pero también pueden aprender y desarrollar las habilidades y los comportamientos necesarios para poder ejercer como tales.

Nazca o se haga, en lo que sí existe acuerdo, es en el hecho de la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones de todo tipo. Así, el papel que juega el líder es fundamental para el éxito de las empresas, otorgándole el mérito de ser una fuente generadora de valor para éstas, al ser el motor fundamental para conducir las hacia la consecución de sus metas (Barbosa, Contreras y Piñeros, 2006)

En ese sentido, Kaiser y Kaplan (2006) determinan que el éxito de las personas y de las organizaciones está determinado por la eficacia de los comportamientos del líder. En la misma línea, Carson, Tesluk y Marrone (2007:1217) afirman que “el liderazgo se considera crucial para conseguir la efectividad de los equipos e incluso algunos investigadores sostienen que es el principal ingrediente y el más decisivo para conseguir este fin”.

Por tanto, la figura del líder es esencial en una organización puesto que hace que todas las personas de los distintos niveles jerárquicos colaboren para la consecución de unos objetivos establecidos. Al respecto, Kaiser (2008) señala que el liderazgo efectivo tiene que unir a los individuos en torno a un propósito común para después guiarles para hacerlo realidad, lo que son sus dos principales funciones.

A tenor de lo expuesto, puede afirmarse que el liderazgo es un proceso de influencia social entre el líder y sus seguidores (Barrow, 1977; García, 1999), dado que

lleva implícita “una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros” (Bass, 1990:19).

En el ámbito deportivo, esta consideración del liderazgo como un proceso conductual de influencia entre individuos y grupos en el logro de los objetivos es especialmente apropiada para analizar cómo la figura del entrenador puede ser determinante en el éxito de los equipos que lideran (Hernández Mendo y Canto Ortiz, 2005).

Así, tareas propias de un entrenador como pueden ser la toma de decisiones, la motivación de los miembros del equipo, ofrecerles una retroalimentación adecuada y constructiva o establecer y mantener unas relaciones interpersonales de calidad entre sus integrantes, son esenciales para incrementar las probabilidades de que cualquier equipo deportivo triunfe y son características propias del comportamiento de un líder efectivo (Palomo, 2008).

Según Weinberg y Gould (1996) un líder conoce las metas del grupo y tiene que planificar, organizar, coordinar y controlar su buena marcha, proporcionando a sus componentes los recursos lograr los objetivos que persiguen. Al respecto, los entrenadores serán buenos líderes en la medida en que desarrollen comportamientos que permitan a sus jugadores conseguir el éxito al dotarles de cuando perfilan los objetivos y los métodos y procedimientos para alcanzarlos. Así, “cuando el entrenador de un equipo consigue satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus jugadores y consigue que el equipo triunfe obteniendo victorias, en este caso es considerado como un líder efectivo” (Hernández Mendo y Canto Ortiz, 2005:8). Hay que puntualizar que en todo momento se está haciendo referencia al papel del entrenador como líder formal, es decir, que ha sido designado por el club y que tiene conferida la autoridad pertinente para ejercer como tal (Carron, 1988)<sup>1</sup>.

Queda clara, pues, la importancia del liderazgo que ejerce el entrenador sobre sus jugadores como factor fundamental para el éxito de las organizaciones deportivas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que, como señalan Pedrosa Sanz y Salvador Insúa (2003), el deporte ha pasado de ser una simple manifestación social, a tener un impacto

---

<sup>1</sup> Al respecto, hay que diferenciar entre líderes formales, aquellos a los que la organización ha legitimado para ejercer como tales confiriéndoles capacidad de decisión y dotándoles de la autoridad necesaria para ello; de los líderes informales, aquellos que surgen espontáneamente como consecuencia de las relaciones que surgen a tenor de las interacciones y procesos de comunicación característicos del funcionamiento de los grupos (Northouse, 2015). Este trabajo se centrará en el análisis de los primeros, al margen de que se reconozca la importancia del papel que tienen los líderes informales en el funcionamiento de los equipos.

importante en la economía, generando una demanda por parte de la población que asiste cada vez más a espectáculos deportivos en los que quiere ver ganar a sus equipos. Por tanto, adquiere una gran relevancia conocer qué comportamientos de liderazgo desarrollados por los entrenadores contribuyen a este fin, lo que constituye el objetivo principal de este trabajo.

## **2. OBJETO DEL TRABAJO**

El objetivo principal de este trabajo es analizar el comportamiento de los líderes en las organizaciones deportivas, más concretamente de los entrenadores, para establecer qué estilos de liderazgo puede ser más apropiado para conseguir el éxito de los equipos. Para poder conseguir este objetivo principal se han establecido los siguientes subobjetivos:

- 1) Analizar el concepto de liderazgo para entender en qué consiste y cuáles son los comportamientos necesarios para que sea efectivo.
- 2) Analizar los diferentes tipos de poder que emplea el líder en la práctica como forma de influir en la conducta de sus seguidores.
- 3) Describir los diferentes modelos de liderazgo tanto tradicionales como los contemporáneos analizando la evolución que han sufrido y las causas de dicha evolución.
- 4) Comprobar si los aspectos teóricos analizados se cumplen en la práctica en las organizaciones deportivas.

### **3. METODOLOGÍA**

Con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos con anterioridad, se ha realizado una exhaustiva revisión de la literatura académica que analiza el fenómeno objeto de estudio. Se han consultado diversos manuales y artículos publicados en revistas de impacto para obtener una visión global de qué es el liderazgo y cuáles son los principales modelos que se han propuesto en la literatura para analizar el comportamiento del líder y los diferentes estilos que puede utilizar para ejercer su influencia sobre los subordinados.

Para poner en práctica los aspectos teóricos analizados se ha realizado un estudio entre los jugadores de tres equipos de referencia del deporte leonés: el Ademar, el Aros y el Cleba. Entre los modelos teóricos se eligió uno de los más aceptados en la actualidad que estudia dos estilos de liderazgo extremos dentro de un continuo, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional y que, además ha sido aplicado en numerosos estudios en el ámbito deportivo.

En concreto, se envió un cuestionario a los 40 integrantes los tres equipos para que valoraran sus percepciones sobre la conducta de sus entrenadores durante los entrenamientos. La herramienta utilizada para esta finalidad fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X-forma corta) de Bass y Avolio (2004). Se eligió este instrumento dado que su fiabilidad y validez ha sido contrastada en diversas investigaciones. La información obtenida fue analizada utilizando la herramienta Excel para la obtención de estadísticas descriptivas, tablas y gráficos.

En último lugar, de la revisión de la literatura y del análisis de los resultados que se consiguieron en el caso práctico se han obtenido unas conclusiones, que se exponen al final del trabajo. Hay que señalar que estas conclusiones deben interpretarse con prudencia dado lo limitado de la muestra y teniendo en cuenta que el análisis ha sido meramente descriptivo, pero que refrendan los aspectos teóricos previamente expuestos.

## 4. EL LIDERAZGO

El análisis del liderazgo es una cuestión que ha generado un gran interés y curiosidad desde la antigüedad, debido a la importancia que ha tenido y tiene en el éxito de las organizaciones. Se han realizado múltiples investigaciones para consensuar una definición del concepto pero, a pesar de ello, existe una falta de acuerdo debido a la ambigüedad del término.

**Tabla 4.1.: Definiciones de liderazgo en la literatura.**

| Autor (año)                     | Definición   |
|---------------------------------|--|
| Barrow (1977)                   | Definió el liderazgo como el proceso de conductas que ejerce influencia en los individuos y grupos para la consecución de los objetivos.   |
| Burns (1978: 425)               | “Liderazgo es el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores”   |
| Raven y Rubin (1983: 490)       | El líder es “Alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas”   |
| Bass (1990 : 19-20)             | “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo” |
| Smith y Mackie (1995: 576)      | Es "un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo"  |
| Sánchez (2000: 19)              | “Liderazgo es el resultado de vivir correctamente, de acuerdo a convicciones firmes, a prioridades claras, a un sentido de misión, a un amor genuino hacia mis seguidores y a una determinación disciplinada para alcanzar la visión que me impulsa”.  |
| Bonache y Cabrera (2002)        | Define dicho concepto como el establecimiento de una dirección y unas metas para un grupo de individuos, consiguiendo el compromiso de los miembros del grupo hacia dichas metas y motivando e inspirando al grupo a la consecución de los objetivos.  |
| Hellriegel y Slocum (2004: 250) | “Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.   |
| Robbins y Judge (2009)          | El liderazgo se puede definir como la habilidad para influir en la conducta de un conjunto de personas y orientarla hacia la consecución de una meta o de unos objetivos.  |
| Lussier y Achua (2011: 6)       | El liderazgo puede ser definido como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”   |

*Fuente: Elaboración propia*

Así, Stodgill (1974), tras una revisión y estudio de más de 3000 libros y revistas, llegó a la conclusión de que con los datos proporcionados es difícil alcanzar una comprensión global del liderazgo y que, por tanto, no existe una definición universal del mismo. En la tabla 4.1. se muestran algunas de las definiciones más aceptadas en la literatura.

A pesar de la ambigüedad del término o concepto, como puede observarse existen elementos comunes en la mayoría las definiciones que se muestran en la tabla 4.1. Uno de ellos es la influencia que son capaces ejercer los líderes. Según Biener (1988), la influencia es el resultado de una interacción donde la persona sobre la que se ejerce, cambia algún aspecto de su conducta. En otra línea, Raven y Rubin (1983) la definen cómo el cambio en las conductas, creencias, actitudes de una persona, provocado por otra.

Otro elemento presente en la mayoría de las definiciones es el poder que se atribuye a los líderes. Gordon (1997: 359) lo define como “la capacidad, real o potencial, para influir en otros en el sentido deseado” y para Biener (1988) son los elementos empleados para lograr el objetivo que se ha planteado con anterioridad. Para Dahl (1957: 202-203), “A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que en otro caso no haría”. Es decir, el papel del líder, sólo tiene sentido cuando existen terceras personas sobre las que ejercer su liderazgo.

Dada la importancia de estos dos aspectos para definir y entender el fenómeno, a continuación se analizarán ambos elementos en detalle de forma conjunta.

#### **4.1. INFLUENCIA Y EL PODER DE LOS LÍDERES**

En la práctica, cuando se habla al liderazgo, influencia y poder se utilizan como si fueran sinónimos, dado que en definitiva, ambos términos hacen referencia a la capacidad de afectar al comportamiento de las personas (Mintzberg, 1992) y puede afirmarse que el poder incluye a la influencia cuando se ejerce. De hecho, en la mayoría de las definiciones, el poder se define como la capacidad de una persona para influir en otros.

Aunque existen múltiples fuentes de poder, French y Raven (1959) desarrollaron la Teoría del Poder Social en la que identificaron cinco fuentes de poder o medios que se emplean para influir en las conductas y en el comportamiento de las personas en las organizaciones, que son consideradas las más importantes y comunes.

La primera es el poder de recompensa, que hace referencia a la capacidad de influir en los demás ofreciéndoles algo, afectando así a sus expectativas de desempeño y de logro. Esta fuente de poder hace que los individuos ejecuten instrucciones de otros porque hacerlo les genera beneficios. Entonces, el que otorga las recompensas tendrá poder sobre el que las recibe. Este tipo de recompensas según Ward (2001) pueden ser financieras o adoptar la forma de reconocimientos, ascensos, asignación de trabajo deseable, etc. Para French y Raven (1959) la fuerza del poder aumenta con la magnitud de las recompensas que percibe la persona y la potencia de la recompensa depende de la capacidad del agente social para administrar sus aspectos positivos y para eliminar o disminuir los negativos.

El poder coercitivo es el opuesto al de recompensa puesto que se basa en el castigo para lograr la sumisión de las personas (French y Raven 1959). Una persona reacciona a este tipo de poder, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), por miedo a obtener una sanción por una inadecuada realización de su tarea. Según Blau (1956) es conveniente no abusar de este poder y utilizarlo únicamente cuando es necesario reforzar las reglas y así mantener la disciplina. Además, es más eficaz cuando es aplicado a un grupo pequeño de seguidores, debido a que si se ejerce sobre un gran número de seguidores puede tener efectos negativos en su comportamiento porque genera resistencia y disminuye, en última instancia, la autoridad del líder. Este poder se ejerce mediante la aplicación de sanciones como reprimendas, suspensiones, recibir malas evaluaciones de desempeño, perder aumentos o beneficios, ser designados a labores menos deseables, periodos de prueba, despidos etc.

El poder legítimo simboliza la autoridad formal para el control y el uso de los recursos de una organización. El poder legítimo puede incluir el poder coercitivo y el de recompensa, pero es más extenso que los dos anteriores. Por ende, los miembros de la organización deben aceptar la autoridad de su puesto. El empleo de este poder es adecuado, según Robbins y Judge (2009), cuando se le ordena a los miembros de la organización que realicen una determinada tarea dentro de su ámbito laboral.

El poder experto procede de los conocimientos y habilidades que uno posee y que ha obtenido como resultado de la experiencia. Además varía en función de la percepción que la persona tiene sobre el agente social en un área (French y Raven 1959). Este poder permite influir en sus seguidores dado a que le atribuyen la capacidad de decisión como consecuencia de su consideración de experto en el área. La

experiencia se ha vuelto cada vez más importante en la influencia y conforme los trabajos son más especializados, mayor será la dependencia de los expertos para alcanzar los objetivos. (Clerc, Saldivia, y Serrano, 2006).

Por último, el poder referente se basa en la relación personal que se tiene con los demás, identificándose con una persona que posee recursos o características personales deseables. Este poder se desarrolla por la admiración de otro y el deseo de llegar a ser como esa persona, llegando a ser influido. Una forma en la que los individuos adquieren este poder de referencia es a través de la carisma. Algunas personas detentan poder de referencia por la simpatía, carisma y efectos emocionales que tienen sobre otros y no por los puestos de liderazgo que poseen. (Torres y Ríos, 2013). En la tabla 4.1.1. se muestran ejemplos que ilustran los diferentes tipos de poder de la Teoría del Poder Social de French y Raven (1959).

**Tabla 4.1.1. : Ejemplos de tipos de poder**

| <b>Tipo de Poder</b> | <b>Ejemplo</b>   |
|----------------------|--|
| Poder de recompensa  | Ofrecer un ascenso a un empleado con el objetivo de que aumente su productividad o prometer a tu hijo que si obtiene buenas notas en el colegio le regalarás algo. |
| Poder coercitivo     | Sancionar a un empleado que llega siempre tarde a trabajar o amenazar o amenazar con castigar a un jugador si no lleva a cabo la acción mandada.                   |
| Poder legítimo       | Cuando el primer entrenador de un equipo se dispone a hablar, los jugadores del equipo escuchan y obedecen.  |
| Poder referente      | LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la selección de zapatillas deportivas.  |
| Poder experto        | Los consejos que puede proporcionar, el ex jugador de fútbol Puyol, a los jugadores de la cantera del F.C. Barcelona.  |

*Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins y Judge (2009)*

Posteriormente, Raven (1965) añadió el poder por información. Este poder se basa en la capacidad de la persona que lo ejerce de administrar y obtener información que pueda resultar provechosa y que pueda afectar al control de las conductas de los trabajadores.

Tras la revisión de los diferentes tipos de poder, French y Raven (1959) formularon seis hipótesis. La primera hipótesis afirma que cuanto más fuerte sea la base del poder mayor será el poder. La segunda formula que para cualquier tipo de poder el ámbito que abarcan puede variar considerablemente, pero en general el poder de referencia tendrá un ámbito más amplio. La tercera plantea que cualquier intento de utilizar el poder fuera del ámbito ocasionará una reducción del mismo. La cuarta se refiere a constituir un nuevo sistema de poder basado en el poder de recompensar y en el coercitivo. La quinta hipótesis plantea que el coercitivo disminuye la satisfacción de

los seguidores hacia el líder y produce una mayor resistencia hacia él, por el contrario el poder de recompensa produce un aumento de la satisfacción y disminuye la resistencia. Finalmente cuanto más legítimo sea el poder coercitivo menos resistencia producirá y disminuirá la atracción.

La Teoría del Poder Social ha sido criticada en numerosas ocasiones. Así, por ejemplo, Podsakoff y Schriesheim (1985) hicieron una revisión de dieciocho trabajos que habían utilizado el modelo de French y Raven (1959), concluyendo que las escalas que debían medir cada una de las bases resultaban insuficientes. Rahim (1989) demostró que las cinco fuentes de poder del modelo inicial no eran conceptualmente distintas ya que el poder experto y el referente se solapaban.

Pero a pesar de las críticas recibidas, la Teoría del Poder Social (1959) es considerada en la actualidad como la más representativa y la más popular en el ámbito de estudio (Cobb, 1980; Rahim y Buntzman, 1989; Mintzberg, 1992) y ha servido de base teórica de multitud de estudios en los que se han analizado principalmente los efectos del poder sobre la satisfacción, la conflictividad o la sumisión (Ariza Montes, 1998).

En lo que respecta a la satisfacción, Busch (1980) indica que las bases del poder experto y referente están asociadas positivamente con la satisfacción de los empleados, mientras que el poder coercitivo produce la disminución de dicha satisfacción. Sims y Szilagyi (1975) y Podsakoff (1982) demostraron asimismo que el poder referente y el experto, están vinculados positivamente con la satisfacción.

En cuanto a la conflictividad, Lusch (1976) realizó un análisis entre una empresa fabricante de automóviles y sus clientes, llegando a la conclusión de que las fuentes de poder coercitivo aumentaban los conflictos entre las dos partes mientras que las fuentes de poder no coercitivo suavizaban la situación.

En relación con la sumisión de los empleados, los estudios de Thamhain y Gemmill (1974) y Dunne (1978) demostraron que tanto el poder de recompensa y como el poder coercitivo carecen de importancia para los subordinados en relación a someterse a los deseos de la organización. Sin embargo, las fuentes del poder referente, experto y legítimo sí que provocaban la sumisión de los empleados. Los resultados del estudio realizado por Rahim y Buntzman (1989) demuestran que el poder coercitivo no está vinculado con la sumisión de los subordinados ni con la satisfacción con la dirección. También afirman que el poder referente y en gran escala las bases del poder

de recompensa, experto y legítimo eran eficaces en su influencia sobre las variables endógenas.

Como conclusión, si los directivos pretenden la consecución de los objetivos individuales o los de la organización el poder coercitivo no sería el más adecuado e incluso el poder de recompensa tampoco parece ser de los más efectivos. No obstante, se puede afirmar que los que los líderes eficaces se basan más en el poder legítimo, experto y de referencia. Aun así, los buenos líderes utilizarán una mezcla de las diversas modalidades de poder, utilizando cada una de ellas en el momento que la situación lo disponga (Thambain y Gemmill, 1974; Kotter, 1982; Schriesheim, Hikin y Podsakoff, 1991; Yulk y Falbe; 1991)

## **4.2. MODELOS TRADICIONALES DEL LIDERAZGO**

Este apartado se dedicará a hacer un repaso no exhaustivo de las diferentes teorías que, desde un punto de vista académico, han tratado de explicar qué es el liderazgo y cómo se pone de manifiesto en las organizaciones. Para ello, se seguirá un orden cronológico en su exposición comenzando por las teorías de rasgos, continuando con las teorías basadas en las conductas y finalizando con la teoría de las contingencias.

### **4.2.1. Teoría de Rasgos**

La Teoría de Rasgos se centra en la identificación de los atributos que poseen los buenos líderes. Allport (1967) llevó a cabo un estudio sobre los rasgos donde se examinaron profundamente aspectos como la personalidad, las capacidades sociales, las capacidades físicas así como las relacionadas con el trabajo.

De esta manera los rasgos que permiten a una persona ser líder en cualquier situación varían de un autor a otro, como se puede observar en la tabla 4.2.1.

Como se observa en la tabla 4.2.1., son varios los rasgos que aparecen repetidos como (i) la confianza en sí mismo (este rasgo indica si una persona confía en sus propias decisiones, ideas, juicios y capacidades), (ii) gran energía (se refiere a la vitalidad y al impulso positivo que tienen los líderes para llevar a cabo sus objetivos), (iii) la integridad (este rasgo apunta al comportamiento honesto y ético que pueda llegar a tener un líder ).

**Tabla 4.2.1.: Rasgos del liderazgo**

| <b>Autor (año)</b>         | <b>Rasgos</b>   |
|----------------------------|---|
| Stogdill (1948)            | Precaución<br>Cooperación<br>Adaptabilidad<br>Confianza en sí mismo<br>Sociabilidad<br>Persistencia   |
| Mann (1959)                | Ajuste<br>Extroversión<br>Dominio<br>Masculinidad<br>Moderación   |
| Fayol (1986)               | Salud y vigor físico<br>Inteligencia y vigor intelectual<br>Voluntad reflexiva<br>Firmeza<br>Actividad y energía  |
| Bass (1990)                | Ajuste<br>Adaptabilidad<br>Agresividad<br>Precaución<br>Dominio<br>Control<br>Originalidad y creatividad<br>Confianza en sí mismo   |
| Kirkpatrick & Locke (1991) | Unidad<br>Honestidad/Integridad<br>Confianza en sí mismo  |
| Yukl & Van Fleet (1992)    | Madurez emocional<br>Integridad<br>Confianza en sí mismo<br>Alto nivel de energía<br>Tolerancia al estrés   |
| R. Hogan et al. (1994)     | Extraversión<br>Simpatía<br>Meticulosidad<br>Estabilidad emocional  |
| House y Aditya (1997)      | Logro motivacional<br>Motivación de la influencia pro-social<br>Ajuste<br>Confianza en sí mismo   |
| Northouse (1997)           | Confianza en sí mismo<br>Determinación<br>Integridad<br>Sociabilidad  |
| Yulk (1998)                | Nivel de energía y tolerancia al estrés<br>Confianza en sí mismo<br>Locus de control interno<br>Madurez emocional<br>Integridad de la personalidad<br>Motivación de poder socializado<br>Orientación al logro |
| Daft (1999)                | Precaución<br>Confianza en sí mismo<br>Integridad personal<br>Originalidad y creatividad  |

*Fuente: Elaboración propia a partir de Judge, Bono, Ilies y Gerhardt (2002)*

Más adelante La Teoría de Rasgos fue reevaluada y comenzaron a surgir otros enfoques, no sólo basados en los rasgos sino en las conductas que presentaban los líderes, tal como se mencionara a continuación.

### **4.3. TEORÍAS BASADAS EN LAS CONDUCTAS**

Los fracasos en los primeros estudios sobre los rasgos llevaron a los investigadores a seguir directrices diferentes, definiendo al líder en función de lo que hace. De esta manera, comenzaron a fijarse en los comportamientos que mostraban algunos líderes específicos.

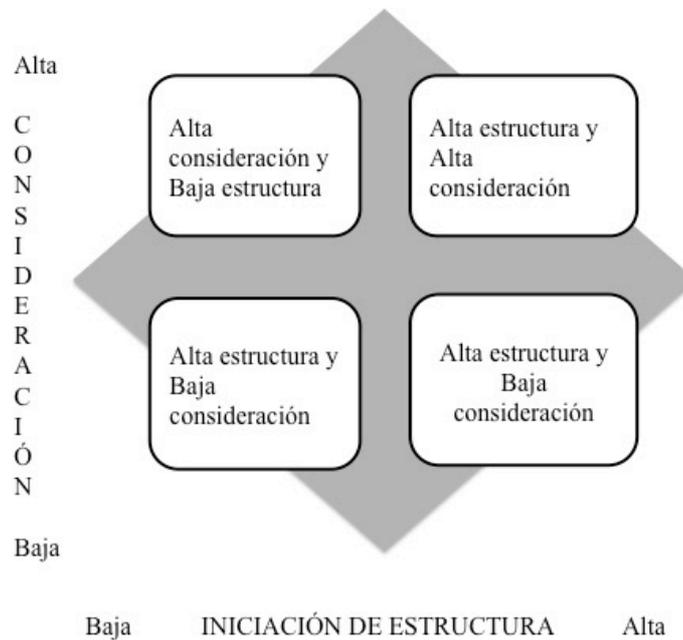
El equipo de investigación de la Universidad Estatal Ohio dirigido por Stodgill (1975), llevo a cabo una serie de experimentos para identificar las dimensiones que existían dentro del comportamiento de los líderes. Identificaron dos dimensiones que se denominaron estructura inicial y consideración. Son independientes una de otra, por tanto la puntuación de los líderes podía ser alta o baja en ambas o alta en una de ella y baja en la otra.

A. La estructura inicial. Hace referencia al grado en el que un líder facilita y define las interacciones del grupo para, de esta forma, cumplir con los objetivos establecidos. El líder iniciador de estructuras, por consiguiente, se ocupará de asignar tareas particulares a sus subordinados, esperar que los trabajadores mantengan unos estándares definidos previamente, obtener niveles de rendimiento altos etc.

B. La consideración es la medida en la que el líder se preocupa por el bienestar de los empleados. El líder con altos niveles de consideración es aquel que favorece las relaciones de amistad, ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y próximo, mejora la comunicación etc.

La conclusión final que se obtuvo de los estudios de Stodgill (1975) es que un estilo de dirección, con alto nivel de consideración y alto nivel de iniciación de estructura, suele originar resultados positivos aunque siempre puede haber excepciones debido a la importancia de los factores situacionales hablando del liderazgo. (Véase figura 4.3.1.)

**Figura 4.3.1. : Estilos de dirección**



*Fuente: Palomo (2008)*

Por otro lado, en la misma época Likert (1961), Katz, MacCoby y Morse (1950) y Bowers y Seashore (1966) emprendieron unas investigaciones en la Universidad de Míchigan, con la intención de identificar los estilos de dirección que parecían estar relacionadas con las mediciones cuantitativas de la eficacia del grupo y del rendimiento. Los resultados de estas investigaciones les permitieron diferenciar dos tipos de líderes, los orientados hacia los empleados y los orientados hacia la producción.

- Los líderes orientados hacia los empleados se centran en ayudar a que los trabajadores para cumplan su trabajo y además son personas que resaltan la importancia de las relaciones interpersonales. Son líderes sensibles y que se comunican para que los subordinados obtengan la confianza y el apoyo necesario para cumplir con su tarea.
- Para los líderes orientados hacia la producción el objetivo principal es finalizar la tarea emprendida y por ello pone énfasis en los aspectos técnicos del trabajo.

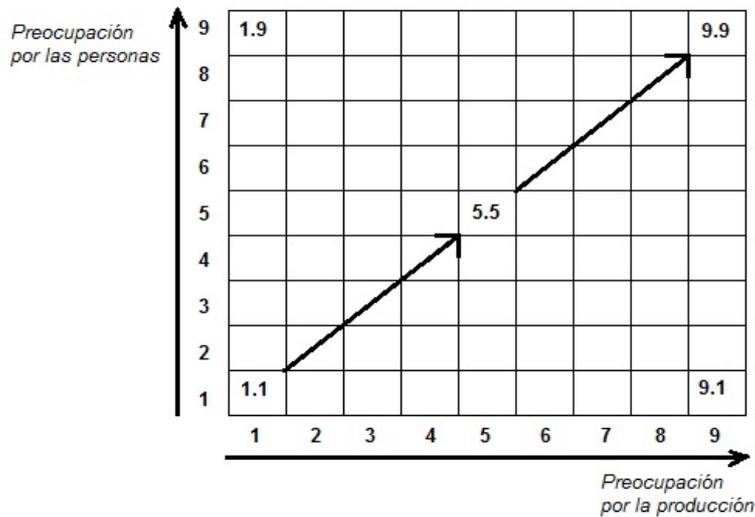
Las conclusiones que obtuvieron de los estudios realizados por Likert (1961), Katz, MacCoby y Morse (1950) y Bowers y Seashore (1966), es que los líderes que orientaban su conducta hacia los empleados eran mejores, debido a que generaba una

mayor productividad del grupo y satisfacción de los trabajadores. En cambio, en los líderes orientados a la producción era menor productividad del grupo y la satisfacción del trabajador.

A partir de los estudios de la Universidad de Ohio y de Michigan, Blake y Mouton (1985) elaboraron un modelo de liderazgo llamado La Malla Gerencial. Mediante un cuestionario con una escala del 1 al 9 se mide el nivel de preocupación por las personas y el nivel de preocupación por la producción.(Véase figura 4.3.2.). La Malla Gerencial propone que un líder será efectivo cuando presenta un alto nivel tanto en la preocupación por las personas como en la producción. De esta forma Blake y Mouton (1985) obtuvieron cinco estilos de liderazgo.

- El primer estilo es el líder empobrecido o laissez-faire (1,1) muestra un bajo interés tanto en las personas como en la producción.
- El segundo estilo es el del club social o campestre (1,9) donde el líder siente una gran preocupación por las personas y bajo interés por la producción. El líder busca la satisfacción de las relaciones laborales y se esfuerza por mantener un clima organizacional bueno.
- El tercer estilo es el conocido como medio camino (5,5), muestra una interés equilibrado por las personas y por la producción. El líder se preocupa por mantener unos resultados adecuados y mantener la moral de los miembros del grupo de manera satisfactoria.
- El cuarto estilo es el de la autoridad o cumplimiento (9,1) en este se preocupa únicamente por cumplimiento de las metas y los objetivos, centrándose exclusivamente en la producción y mostrando poco interés por las personas.
- El último estilo es el líder de equipo o el de compromiso en toda regla (9,9) es el estilo más eficiente y el más recomendable, en este el líder se centra en el cumplimiento de metas y objetivos, pero adicionalmente también logra una extraordinaria dirección de personas.

**Figura 4.3.2: La Malla Gerencial.**



*Fuente: Blake y Mouton (1985)*

#### **4.4. TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS**

Las investigaciones realizadas en las teorías de rasgos y las basadas en las conductas del liderazgo no alcanzan a explicar cómo lograr un liderazgo efectivo. Los líderes pueden tener las conductas y características apropiadas y aún así no lograr tener éxito, debido a que el contexto también influye y por tanto hay que tener en cuenta las variables que afectan al entorno del líder. Surgen así las teorías contingentes que analizan el entorno y el contexto en el que actúa un líder y que se explican a continuación.

##### **4.4.1. Teoría de Fiedler**

Fiedler (1965) usó un nuevo enfoque basado en la efectividad del liderazgo. Para identificar si el líder prefiere un estilo orientado hacia las relaciones o hacia las tareas elaboró el “Cuestionario de trabajo menos preferido”(LPC). A través de este cuestionario los participantes debían describir al compañero con el que habían trabajado más a disgusto clasificándolo en una escala del 1 al 8 para cada uno de los ocho adjetivos (agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, amistoso-hostil). En función de la puntuación obtenida, le interesaban más las relaciones personales o más la productividad de la organización. En razón de lo antes expuesto, los líderes serán más efectivos cuando escogen situaciones que se ajustan con el estilo que

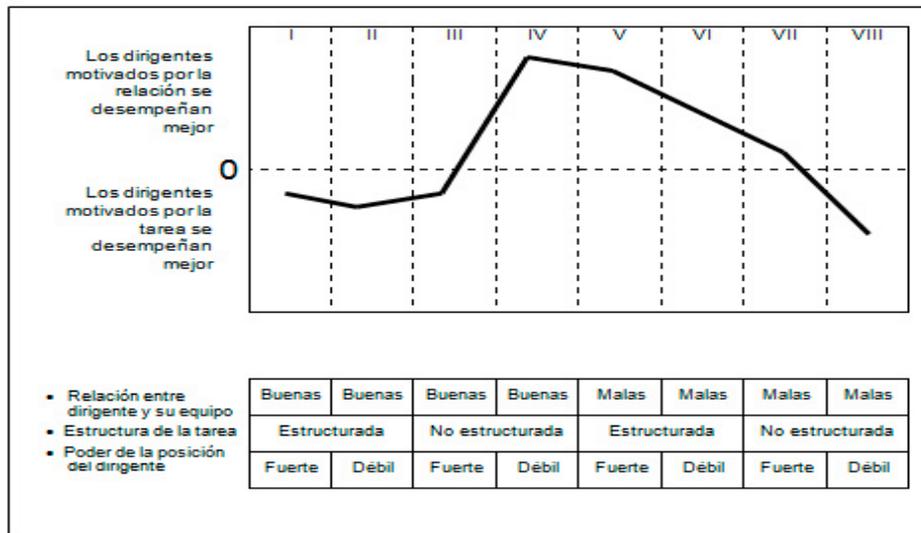
prefieren o cuando modifican la situación para que concuerde con el estilo que prefieren.

De esta forma, una vez determinado el estilo básico de liderazgo a través del LPC, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler (1967) identificó tres dimensiones en las cuales se definen los factores situacionales esenciales para determinar la eficacia del liderazgo:

- a) Las relaciones entre líder y el miembro. Es el grado de confianza en sí mismo y el que el grupo tiene en el líder.
- b) La estructura de la tarea. Se refiere a el grado de claridad con el que esta definido el trabajo.
- c) Poder del puesto. Representa el grado de influencia que tiene el líder en los demás y en variables de poder como la contratación, el despido, los ascensos, la disciplina, y aumentos de salario.

Este modelo establece ocho posibles estilos de dirección, que se originan de las múltiples combinaciones de los valores de las tres dimensiones. En la Figura 4.4.1. aparece representado como se usan los diferentes estilos de dirección en función de la situación.

**Figura 4.4.1. : Modelo del liderazgo efectivo de Fiedler**



Fuente: Fiedler (1965)

#### **4.4.2. Teoría de la Ruta-Meta o Senda-Objetivo**

La Teoría de la Ruta-Meta de House (1971) intenta reflejar la complejidad de situaciones que suceden en las organizaciones. También explica como los líderes tratan de influir en el desempeño y en la satisfacción de los seguidores. El término de Ruta-Meta deriva de que los líderes eficaces aclaran el camino para que sus subordinados alcancen los objetivos haciendo la trayectoria menos compleja. Basándose en los factores situacionales (subordinados y entorno) en la teoría Ruta-Meta, House y Mitchell (1975) proponen cuatro comportamientos de liderazgo.

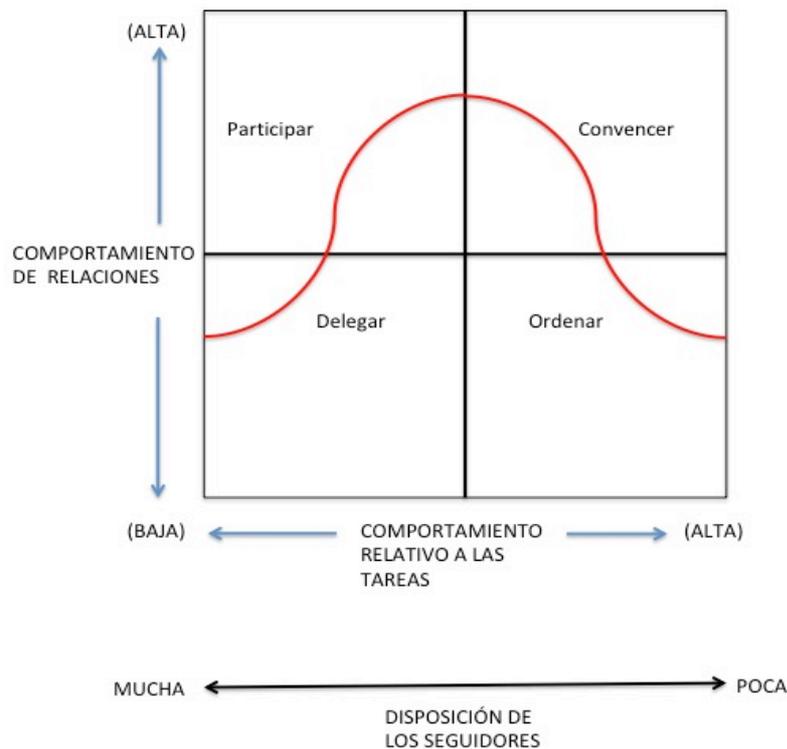
El líder directivo, hace saber a sus subordinados qué es lo que se espera de ellos actuando como guía para que estos sepan cómo cumplir sus tareas. El líder apoyador es líder amistoso y muestra gran interés por el interés de sus subordinados. El líder participativo es aquel que consulta sus opiniones, pide sugerencias e incluso puede permitir que los subordinados tomen las decisiones. Y por último, el líder orientado hacia la realización, se encarga de establecer metas para que sus subordinados se responsabilicen de cumplirlas.

#### **4.4.3. Teoría del Liderazgo Situacional**

Hersey y Blanchard (1988) desarrollaron un nuevo modelo de liderazgo basado en los estudios de la Universidad de Ohio (1975), denominado la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS). Este modelo es muy similar a las otras teorías de la contingencia, sobre todo “en que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta.” (Sánchez, 2000: 435)

La TLS determina qué estilo de liderazgo corresponde a cada situación. Este modelo supone una integración de las dimensiones de la conducta de tarea y de la conducta de relación. La combinación de estas dos dimensiones define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección (véase la figura 4.4.3.) Según Hersey y Blanchard (1988), ninguno de los estilos es óptimo para todas las situaciones, sino que cada uno será adecuado según las características de la situación y de la madurez.

**Figura 4.4.3. : Modelo Situacional de Liderazgo**



*Fuente: Hersey y Blanchard (1988)*

El primer estilo es ordenar, donde el líder guía y dirige a través de instrucciones específicas a los seguidores, supervisando su desempeño. El segundo es convencer, en él el líder explica y aclara las decisiones que han sido tomadas a sus seguidores y los convence de qué las acepten debido a que son necesarias. El tercero es participar, consiste en alentar a los seguidores de que participen en la toma de decisiones de esta forma facilitando el dialogo y llegando a una decisión acordada entre el líder y el seguidor. Por último, delegar, donde el líder deposita en los seguidores la responsabilidad de la decisiones, sólo se ocupa de vigilar y observar el desempeño de los seguidores.

La conducta que deberá desarrollar el líder dependerá del grado de madurez de sus seguidores. En una escala de madurez de mayor a menor el estilo de liderazgo más apropiado será delegar, participar, persuadir u ordenar.

La Teoría del Liderazgo Situacional expone que la conducta apropiada del líder depende de la disposición de los seguidores, refiriéndose a la experiencia, la motivación y el interés de los seguidores para asumir las responsabilidades y para la realización de las tareas.

#### **4.4.4. Teoría del intercambio líder-miembro**

La teoría de intercambio líder-miembro (ILM) (Bass, 1990) se centra en la relación que tiene el líder con sus seguidores, con el objetivo de valorar la relación existe entre las dos partes, en función del desempeño de los objetivos y de la satisfacción que muestren los seguidores.

El líder puede actuar de manera diferente con cada uno de sus seguidores. Robbins y Judge (2009) distinguen dos tipos de grupos: el interno y el externo. En el interno se incluyen aquellos seguidores en los que el líder confía y en los que muestra más atención, por ello los seguidores pueden recibir privilegios especiales. Los demás se agrupan en el externo, donde las interacciones que tienen con el líder son de autoridad formal, y a diferencia del interno, tienen menos atención y menos recompensas.

Como consecuencia de esto, Duchon, Green, y Taber (1986) demuestran que el líder suele escoger miembros del grupo interno debido a que la actitud y la personalidad que muestran son similares a las de él, además muestran mayor competencia que el grupo exterior. Según Liden y Graen (1980), los líderes recompensan a aquellos seguidores con los que desean tener una relación más cercana y castigan a aquellos con quienes no la tienen.

#### **4.4.5. Teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton**

Vroom y Yetton (1973) y más tarde Jago (1988), desarrollaron un modelo teórico basado en el proceso de toma de decisiones, permitiendo de esta forma determinar el grado de implicación de los seguidores. Se centraron en este proceso debido a que consideraron que era imprescindible para el éxito de la organización.

Este modelo normativo que plantean Vroom y Yetton (1973) marca un conjunto de reglas a las que debían ceñirse para determinar la participación en la toma de decisiones. El modelo de liderazgo participativo está compuesto por cinco estilos de liderazgo (dos autocráticos, dos consultivos y uno orientado hacia el grupo), pero agrega de esta forma una serie de problemas y variables de contingencia que aparecerán representados en la tabla 4.4.5.

Las investigaciones de algunos autores demuestran que las decisiones llevadas a cabo por un problema concreto, mediante la utilización de procesos viables a través del modelo participativo, producen resultados más efectivos que las decisiones tomadas

mediante el no empleo de dichos procesos (Tjosvold, Wedley y Field, 1986; Crouch y Yetton, 1987; Ettling y Jago, 1988).

**Tabla 4.4.5 : Variables de contingencia en el modelo de liderazgo participativo**

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

*Fuente : Robbins y Judge (2009)*

De esta forma Field, Read y Louviere (1990) realizaron una investigación en la que se determinó que los administradores que empleaban el estilo adecuado del modelo tenían un 62% de probabilidad de tomar decisiones acertadas, mientras que los que no lo hacían tenían sólo un 27%.

## **5. MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO**

En los modelos tradicionales pasa desapercibida la importancia que tiene el líder como comunicador. Como consecuencia los modelos contemporáneos otorgan una gran importancia en la capacidad que tiene el líder para inspirar a los seguidores a través de palabras, ideas y comportamientos, y que de esta forma actúen según sus intereses personales.

A continuación se analizarán los modelos de liderazgo más actuales, como el liderazgo transformacional, transaccional, el liderazgo auténtico y el liderazgo carismático.

### **5.1. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTRAPOSICIÓN CON EL TRANSACCIONAL**

En este apartado analizaremos los puntos de vista de dos de los liderazgos más aceptados en la actualidad: el liderazgo transaccional y transformacional.

### **5.1.1. Liderazgo transformacional**

Según Avolio, Eden y Shamir (2002) y Bass (1998, 1999) el liderazgo transformacional puede definirse como un proceso social que se genera entre el líder y sus seguidores, en el que el líder se caracteriza por la preocupación en conocer a sus seguidores y por ser carismático. El estilo del líder transformacional se centra en su papel como un agente de cambio, con el objetivo de generar relaciones y dar significado a las acciones realizadas, promoviendo el compromiso y motivando a los seguidores (Varela, 2010). Los líderes transformacionales por tanto se encargan de inspirar a sus seguidores para que trasciendan a sus propios intereses por el bien común de la organización. Lerma (2007) explica que el liderazgo transformacional presenta una serie pautas, dentro de ellas los seguidores enfatizan en el cumplimiento de las metas establecidas actuando con entusiasmo y energía. El liderazgo transformacional, de acuerdo a Velásquez (2006), es un proceso de cambio positivo en los seguidores, donde el objetivo principal es transformar a otros de manera agradable, provocando un aumento de la moral motivación y rendimiento de los seguidores. Para Roza y Abaunza (2010), el líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, motivando y haciendo que se sienta parte de los resultados de la organización, además de tener en cuenta sus ideas. De esta forma Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, se centra en la participación de los seguidores.

Bass y Avolio (1994) describen distintas dimensiones del liderazgo transformacional. La primera es la influencia idealizada donde los líderes son respetados, admirados e inspiran confianza; como consecuencia, se convierten en modelos de actuación y los seguidores pretenden ser como ellos en todas sus facetas. En segundo lugar cabe destacar la motivación por inspiración, en ella los líderes se comportan con entusiasmo y optimismo, motivando e inspirando a sus seguidores. Cuando los líderes se esfuerzan en alentar a los seguidores para que sean creativos e innovadores mediante el fomento de la actividad, de cuestionar proyectos y dar nuevos puntos de vista a situaciones pasadas se considera que pertenece a la estimulación intelectual. Y por último la consideración individualizada, en esta se predomina la atención sobre las necesidades individuales para alcanzar los objetivos establecidos y para que los seguidores desarrollen todo el potencial de manera eficaz.

Según las investigaciones realizadas por Cuadrado y Moreno (2002) y Nader y Castro (2007) este líder cuenta con unas características específicas como el carisma, la

estimulación intelectual, la inspiración y la consideración individualizada. También se encuentran otras investigaciones (Durán y Castañeda, 2015) que explican que el liderazgo transformacional se compone de carisma inspiracional, de influencia idealizada conductual, de influencia idealizada atribuida, de motivación inspiracional y por último de estimulación intelectual.

### **5.1.2. Liderazgo transaccional**

Para Bass (1990, 1995) el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad mediante intercambios sociales y económicos consiguiendo objetivos específicos tanto para los seguidores como para los líderes. Para Mendoza (2007) es la relación entre los seguidores y el líder que se fundamenta en el intercambio de recompensas por las acciones realizadas. Por ello los líderes enfatizan en el logro de los objetivos establecidos. Asimismo, cuando el ambiente de trabajo no favorece la satisfacción de los seguidores y la motivación el uso de recompensas es capaz de solventar dichas carencias. Esta clase de líderes motivan y guían a sus seguidores en la dirección de los objetivos propuestos al aclarar los requerimientos de rol y tarea. Para Contreras y Barbosa (2013), el líder emplea su poder, sancionando o recompensando a los empleados en función del rendimiento que han tenido. Para estos autores este tipo de liderazgo es efectivo y funcional en empresas tradicionales, ya que éstas necesitan líderes que establezcan estrategias que garanticen que los procesos se ejecuten de manera adecuada para que los resultados sean los establecidos.

Es conveniente resaltar que este modelo está caracterizado por dos factores. El primero son las recompensas contingentes, se otorgarán a los seguidores recompensas o castigos en función del rendimiento obtenido, es decir, si cumplen las tareas y alcanzan las metas que les han impuesto los líderes. El segundo es la dirección por excepción, esta se dará cuando el líder intervenga para hacer correcciones en la conducta de los seguidores.

La principal diferencia entre los dos es que el transformacional consigue los objetivos mediante la inspiración, el carisma y la lealtad, siendo más informal. Mientras que el transaccional cumple las metas establecidas a través de unas pautas predeterminadas y recompensas. A pesar de encontrar múltiples diferencias entre ambos en la práctica, los mejores líderes emplean una mezcla entre el liderazgo transformacional y el transaccional dependiendo de la conducta que requiera cada

situación concreta. (Vega y Zavala, 2004). En la tabla 5.1. se realizará una comparación donde se muestran los atributos que diferencian el líder transformacional del transaccional.

**Tabla 5.1. : Comparación entre el líder transformacional y el transaccional**

| Atributos                           | Liderazgo Transformacional                                     | Liderazgo Transaccional                                      |
|-------------------------------------|--|--|
| Acercamiento                        | Innova   | Balancea   |
| Interacción                         | Se dirige de manera personal a los miembros del grupo          | Hace énfasis en el puesto                                    |
| Enfoque                             | En la visión, valores, expectativas y contexto                 | En control, producción y resultados                          |
| Influencia                          | En la organización completa y más allá                         | En un grupo concreto   |
| Motiva a través de                  | Emociones y sugerencias  | Mecanismos de autoridad formal                               |
| Uso                                 | Influencia   | Control  |
| Valores                             | Cooperación, justicia, eficiencia y equidad                    | Coordinación, eficacia y eficiencia                          |
| Comunicación                        | Directa e indirectamente, con instrucciones poco estructuradas | Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias |
| Representación                      | Dirección en la historia                                       | Procesos   |
| Orientado a                         | Fines  | Medios   |
| Es                                  | Filósofo   | Tecnológico  |
| Tiene                               | Impacto transformador  | Impacto transaccional  |
| Rol                                 | No necesariamente formal. Discrecional                         | Prescriptivo y formal  |
| Tareas principales                  | Define y comunica metas, además de motivar                     | Capacita   |
| Marco de tiempo para su pensamiento | Futuro   | Presente   |
| Contexto de pensamiento             | Global   | Local  |
| Dirección                           | Renovar  | Mantener   |

*Fuente: Sheard y Kakabadse, 2004*

## 5.2. EL LIDERAZGO “AUTÉNTICO”

La teoría del liderazgo auténtico ha surgido en los últimos años debido a la preocupación por la ética y el comportamiento organizacional. El primer paso para poder hallar una definición del liderazgo auténtico es definir la autenticidad. Harter (2002) la define como la capacidad de poseer experiencias personales, pudiendo ser preferencias, pensamientos, necesidades, emociones o creencias.

De esta forma Walumbwa (2008) define el liderazgo auténtico como un patrón de conducta que está inspirado en un clima ético bueno y en las capacidades psicológicas positivas. Estos patrones impulsan una moral interna, una mayor conciencia de uno mismo y transparencia en las relaciones entre los seguidores y el líder. Estos líderes auténticos se conocen bien a sí mismos, así como el entorno donde actúan, y por ello son capaces de incrementar la motivación, la satisfacción y el compromiso de sus seguidores. Para Luthans y Avolio (2003: 243) el liderazgo auténtico es “un proceso que se basa tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un contexto organizacional altamente desarrollado, que da como resultado una mayor autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados por parte de los líderes y asociados”.

Así pues, Shamir y Eilam (2005) puntualizaron que los líderes auténticos son las personas que muestran una serie de particularidades. En concreto, para estos autores el papel del líder es un componente central de su concepto de sí mismo, deben alcanzar un nivel alto de auto-resolución, sus objetivos deben ser auto-concordantes y su comportamiento es auto-expresivo .

Respecto a la medición del liderazgo auténtico, se puede emplear el denominado “Authentic Leadership Questionnaire” o (ALQ) elaborado por Walumbwa et al. (2008). Este cuestionario permite evaluar el estilo de liderazgo mediante cuatro factores, que son la conciencia en sí mismo, la transparencia de las relaciones, el procesamiento equilibrado y la moral internalizada.

La conciencia en sí mismo (self-awareness) representa el conocimiento que tiene el líder sobre sus fortalezas y debilidades y sobre las de los demás, aunque también hace referencia a la conciencia del líder sobre cómo influye su conducta en los demás. La transparencia de las relaciones (relational transparency) valora el grado en el que el líder

es capaz de abrirse a los demás mostrándose tal como es, generando un clima de confianza entre los seguidores que facilita que compartan emociones y sentimientos. Por otra parte, esta el procesamiento equilibrado (*balanced processing*), hace referencia a las capacidades que posee el líder para delimitar objetivos y analizar con precisión las decisiones a tomar para alcanzar las metas propuestas. El último factor es la moral internalizada del líder (*internalized moral perspective*), este factor hace referencia al autocontrol de su conducta de acuerdo con los principios y valores personales, evitando las presiones que pueda ejercer el grupo, la sociedad, el entorno o la organización.

En relación con el impacto que tiene en la organización, Jensen y Luthans (2006) realizaron un estudio utilizando el Modelo de Liderazgo Auténtico como guía. El objetivo de este estudio era establecer una vinculación entre la percepción que tienen los empleados sobre el empresario fundador como un auténtico líder y las actitudes y felicidad de los empleados. Los resultados determinaban que el liderazgo auténtico sirve como el indicador que mayor impacto tiene en la satisfacción de los empleados, en la felicidad en el trabajo y en el compromiso organizacional. Asimismo, se realizaron estudios en distintos países como EEUU, China, Nueva Zelanda y Kenia (Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2009; Caza et al., 2010) donde emplearon el ALQ para analizar si el liderazgo auténtico se relaciona con variables organizacionales y psicosociales. Mediante estos estudios se demuestra que el capital psicológico colectivo, la confianza, la satisfacción laboral y de los seguidores con el líder, el rendimiento de los trabajadores y las conductas organizacionales están relacionadas positivamente con el ALQ.

### **5.3. EL LIDERAZGO CARISMÁTICO**

Weber (2009) fue el primero en llevar a cabo una investigación sobre el liderazgo carismático, en el que se empleó el término carisma para explicar una forma de influencia basada en la percepción de los seguidores de que el líder presenta unos dones o cualidades sobrehumanas. De esta forma definió el carisma como una cualidad que presenta un individuo, por la cual son tratados como si fuera sobrehumano siendo alejado de esta forma de la gente común.

Conger y Kanungo (1998) y House y Howell (1992) llevaron a cabo un estudio para determinar las características del líder carismático que aparecen recogidas en la tabla 5.3.

Shamir, House y Arthur (1993) determinaron un proceso para aclarar cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores. En la primera etapa el líder ofrece una visión atractiva de cómo alcanzar a largo plazo las metas establecidas con anterioridad lo que proporciona una visión de continuidad para los seguidores. Para ofrecer esta visión atractiva es necesario que lo acompañe un enunciado de visión, es decir, la articulación formal de la misión de una organización. De esta manera, los líderes carismáticos lo emplean para guiar a sus seguidores hacia una meta u objetivo. Una vez fijados la visión y su enunciado, el líder manifiesta su confianza en los seguidores y comunica las expectativas de desempeño que tiene. Para ello transmite a través de acciones y palabras los valores y el comportamiento que espera que sus seguidores imiten. Por último, el líder transmite emociones y demuestra su convicción.

**Tabla 5.3. : Características del líder carismático**

| <b>Característica</b>                     | <b>Definición</b>  |
|---|--|
| Confianza en uno mismo y convicción moral | Los líderes carismáticos son capaces de crear confianza en su estilo de liderazgo a través de su fe, confianza personal, capacidad de sacrificio etc.                  |
| Visión de futuro                          | Orientan sus acciones y su mirada hacia el provenir. Esta visión debe atraer y motivar a los demás.  |
| Gran energía y orientación a la acción    | Este tipo de líder hace que las cosas se realicen a tiempo y cuentan con gran energía.   |
| Habilidades de comunicación excepcionales | Los líderes carismáticos poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos claramente y de manera convincente para que toda la dirección lo entienda a la perfección. |
| Conflicto interno mínimo                  | Están convencidos de que realizan lo correcto y por ello experimentan una menor culpa e incomodidad al llevar a cabo una presión sobre sus seguidores.                 |
| Orientación al riesgo                     | Al ganarse la confianza de los seguidores estos líderes pueden asumir grandes riesgos.   |
| Delegación de poder en los demás          | Necesitan el respaldo y la ayuda de sus seguidores, de esta forma ceden autoridad a ellos con el objetivo de fortalecer la autoridad de sus seguidores.                |
| Capacidad de inspirar confianza           | Los seguidores creen ciegamente en la visión de su líder y por ello arriesgan su carrera a seguirla.   |
| Personalidad auto promovida               | Aunque nadie siga su causa, los líderes carismáticos promueven su visión y su personalidad.  |
| Base de poder fundada en las relaciones   | Este líder se fundamenta en las relaciones entre el líder y los seguidores. En especial se centra en el poder de referencia y el experto.                              |

*Fuente: Conger y Kanungo (1998) y House y Howell (1992)*

A través de las investigaciones realizadas por Waldman, Bass y Yammarino (1990) cuando se aplica un liderazgo carismático se ha demostrado que existe una conexión entre el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores. Demostraron que las personas que trabajan para este tipo de líder, presenta un mayor grado de motivación para la realización de tareas y como el líder es agradable y se hace respetar expresan

una mayor satisfacción.

Por el contrario otra investigación demuestran que el carisma no es eficaz en todas las situaciones (House y Aditya, 1997). En efecto, se ha demostrado que en situaciones donde existe un alto grado de tensión e incertidumbre y cuando el trabajo de los seguidores tiene un alto componente ideológico, el carisma tiene un mayor éxito.

## **6. CASO PRÁCTICO**

En esta última parte del trabajo se pretende analizar cómo afecta el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez faire en las siguientes organizaciones deportivas: el Club de Balonmano Ademar de León, el Club Baloncesto Aros de León y el Club de Balonmano CLEBA de León. Para ello vamos a profundizar en primer lugar en el liderazgo transformacional y transaccional descritos con brevedad en el apartado anterior. Posteriormente, se analizará que efecto tienen sobre el rendimiento en las organizaciones previamente descritas, a través de un cuestionario distribuido a los jugadores de dichos equipos con el objetivo de extraer conclusiones prácticas conforme a la base teórica exhibida con anterioridad.

### **6.1. HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE ESTUDIO**

La investigación se realizará entre los jugadores de las organizaciones deportivas del Ademar, del CLEBA y del Aros. La elección de estas entidades se ha basado en el hecho de que son organizaciones deportivas leonesas de gran nivel y de fácil acceso a información.

#### **6.1.1. Club Balonmano Ademar León**

La historia de este club está ligada de manera profunda al colegio leonés Maristas San José. En 1956 se produce el nacimiento del Club Deportivo Ademar León a través de la iniciativa de los alumnos que finalizaban su etapa de estudios. De esta forma los jugadores y antiguos alumnos crearon este club de balonmano masculino para participar en competiciones oficiales, más allá de las competiciones escolares. Tras ir ascendiendo de división, en 1982 el Ademar consigue su incorporación a la División de Honor, la máxima categoría de balonmano en España.

Posteriormente, con muchos años de trabajo y esfuerzo por mantener la categoría, en la temporada 1998/1999 consigue su dos primeros títulos, la Copa Asobal

y la Recopa de Europa. Esta temporada marcaría el inicio de la gran época de este club, más adelante conseguiría ganar la Liga en 2000/2001 y la Copa del Rey en 2001/2002 y repetir la Copa Asobal en 2008/2009.

### **6.1.2. Club León Balonmano (CLEBA)**

En 1996 se constituyó el Club León Balonmano (CLEBA), debido a la fusión de dos equipos de balonmano femenino Deleba y Atlético León con el objetivo de conseguir mayores triunfos debido a la unión de fuerzas. Esta fusión le iba a permitir que se redujeran los costes un factor muy importante debido a que era un club muy modesto.

En la campaña 1996/1997 fue el único representante leones de la categoría de Primera División Femenina de Balonmano Nacional. En la temporada siguiente 1997/1998 se hizo realidad el sueño por el que se había formado el club, se consiguió la segunda plaza en la fase de ascenso que daba un plaza a la máxima categoría, la División de Honor. A partir de este año se consolidaron en la categoría, llegando a conseguir dos Copas ABF en las temporadas 2006/2007 y 2011/2012.

### **6.1.3. Club Baloncesto Aros**

El Club Baloncesto Aros es un equipo exclusivamente femenino que fue fundado en 1996 con el objetivo de llegar a formar un equipo sénior. Tras varios intentos de acceder a la Liga Femenina 2 de Baloncesto, en 2009 consiguió acceder a esa categoría.

Después de acceder a esta categoría, en la temporada 2010/2011 se abandonó la idea de que el equipo lo formaran sólo jugadoras sub-21, apostando de esta forma por jugadoras con más consistencia al futuro del equipo. El Club Baloncesto Aros se ha mantenido en esta la Liga Femenina 2 de Baloncesto desde su incorporación, incluso llegando a jugar la Fase de ascenso tras alcanzar la primera posición en la Liga.

## **6.2. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ- 5X-short form)**

Para analizar el liderazgo transaccional y transformacional se ha decidido utilizar el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ- 5X-short form) desarrollado por Avolio y Bass (2004), este es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones y cuya fiabilidad y validez

ha sido demostrada en multitud de estudios. (Álvarez, Castillo y Falcó, 2010; Vega y Zavala, 2004). Este cuestionario está caracterizado por 45 ítems donde los jugadores valoran en función del grado de acuerdo o desacuerdo cada ítem entre 1 y 5. Los ítems se dividen en 36 que recogen conductas sobre el entrenador: liderazgo transformacional (veinte ítems), transaccional (ocho ítems) y laissez faire (ocho ítems) Adicionalmente, incluye tres variables de resultados de la organización que indican si sus miembros están satisfechos (2 ítems), la eficacia del líder (cuatro ítems) y si son capaces de llegar a hacer un esfuerzo extra derivado de la conducta del entrenador (tres ítems). Los diferentes factores y subfactores aparecen recogidos en la tabla 6.2.1. y serán explicados a continuación.

**Tabla 6.2.1.: Factores y subfactores del MLQ 5X-short form**

|   |
|---|
| <b>Liderazgo Transformacional.</b>              |
| Influencia idealizada conducta.                 |
| Influencia idealizada atribuida.                |
| Motivación inspiracional                        |
| Estimulación intelectual                        |
| Consideración individualizada                   |
| <b>Liderazgo Transaccional</b>                  |
| Recompensa contingente                          |
| Dirección por excepción                         |
| <b>Liderazgo Laissez Faire</b>                  |
| Dirección por excepción pasiva                  |
| Laissez faire                                   |
| <b>Variables de resultados organizacionales</b> |
| Eficacia  |
| Satisfacción                                    |
| Esfuerzo extra                                  |

*Fuente: Bass y Avolio (2004)*

Anteriormente se ha mencionado que el liderazgo transformacional es un proceso social que surge entre el líder y sus seguidores, en el cual el líder tiene la misión de generar relaciones y motivar a los empleados. Este líder se encarga de promover los intereses comunes de la organización y se caracteriza por ser un líder carismático que muestra una preocupación por sus seguidores. En virtud de lo previamente dicho se distinguen los siguientes subfactores.

En la influencia idealizada los valores y la moral del líder son fundamentales, los líderes se ganan el respeto por su forma de actuar, son admirados e inspiran confianza a los seguidores. El elevado nivel de confianza que presentan los seguidores en el líder provoca que estén dispuestos a asumir riesgos y a realizar metas de gran complejidad y por ello la actitud que presente el líder influirá en la forma en la que los seguidores vean el trabajo que están realizando. En segundo lugar está la motivación por inspiración. Estos líderes aumentan la autoeficacia de sus seguidores, a causa de presentar una actitud entusiasta y optimista. Esta conducta también conlleva la búsqueda de un objetivo colectivo de forma que los seguidores adoptan una visión de futuro de la organización fomentando el espíritu de equipo. En la estimulación intelectual, los líderes animan a los seguidores a ser más creativos, más innovadores y que tengan la capacidad de solucionar problemas de manera independiente, de esta forma se estimula para que los seguidores presenten ideas nuevas. A través de este tipo de conducta, permiten a sus seguidores considerar y expresar soluciones para determinados problemas. Y por último la consideración individualizada que fomenta el desarrollo de los seguidores a través de las necesidades y capacidades únicas mediante el entrenamiento, de la empatía, de los consejos etc. Los líderes, a través del liderazgo transformacional, comparten una visión del equipo que representa una mejora del mismo y un desafío para los deportistas. Así, los líderes se convierten en un modelo conductual para los deportistas (influencia idealizada) influyendo en su motivación y los desafíos a realizar en su día a día (motivación inspiradora). Los líderes transformacionales estimulan a los deportistas a enfrentarse a los nuevos y viejos retos llevando un pensamiento diferente (estimulación intelectual). Este tipo de líder también trata a cada deportista como un miembro premiado dentro del equipo, visualizando las diferencias individuales mediante un estilo de liderazgo de apoyo (consideración individualizada).

**Tabla 6.2.2: Conductas que componen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.**

| <b>Conductas</b>                  | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Liderazgo Transformacional</b> |  |
| Influencia Idealizada             | Los entrenadores se convierten en modelos de sus deportistas. Son admirados, respetados. Se les atribuye por parte de los deportistas capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se entiende que sus actos están guiados por hacer las cosas correctas, demostrando altos niveles de conducta ética y moral.   |
| Motivación Inspiracional          | Los entrenadores encuentran maneras de motivar, proporcionando significados y retos a sus deportistas en el día a día. Se potencia el espíritu de equipo, llevando a los deportistas a implicarse en visiones atractivas de estados futuros. Crean expectativas sobre objetivos que los deportistas desean alcanzar con una comunicación clara, así como demuestran compromiso con los fines y la visión compartida.   |
| Estimulación Intelectual          | Los entrenadores estimulan a los deportistas a esforzarse en ser innovadores y creativos, redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras. No hay críticas públicas de los errores individuales. Las nuevas ideas no son criticadas o eliminadas por diferir de las del entrenador, al contrario, son alentadas.  |
| Consideración Individualizada     | Los entrenadores, en un clima de apoyo, prestan atención especial a cada necesidad individual de sus deportistas en cuanto al logro y el crecimiento, actuando como guía o mentor. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. Los líderes aceptan las diferencias individuales (p. ej., algunos deportistas reciben mayor apoyo, más autonomía, otros estándares más firmes, y otros más dirección a la tarea). Se fomenta la comunicación bidireccional. Prima la consideración de "persona". |
| <b>Liderazgo Transaccional</b>    |  |
| Recompensa Contingente            | El entrenador recompensa en el acto o promete recompensas a aquellos que trabajan en la dirección de los objetivos que se quieren cumplir.   |
| Dirección por Excepción Activa    | Consiste en acciones correctivas que realiza el entrenador. Estas acciones pueden ser activas, controlando los errores y actuando cuando se detectan, o pasivas, dejando que el deportista cometa el error en su totalidad y actuando a posteriori.  |

*Fuente: Álvarez, Castillo y Falcó (2010)*

El liderazgo transaccional tiene el objetivo de establecer una relación clara entre lo que tienen que hacer los deportistas y lo que obtendrán a cambio y de comportamientos de supervisión. Según Bass y Avolio (2000) este tipo de liderazgo está caracterizado por dos factores, la recompensa contingente, a través de ella el líder aclara las expectativas de sus seguidores y proporciona recompensas cuando se consiguen los objetivos establecidos. Y la dirección por excepción activa, mide la capacidad de los líderes para intervenir tanto en la corrección de errores así como en la

desviación de los objetivos por parte de los integrantes del grupo. En la tabla 6.2.2. muestra una aproximación de cómo actúan y cómo son los entrenadores a través de los distintos factores del liderazgo transformacional y transaccional.

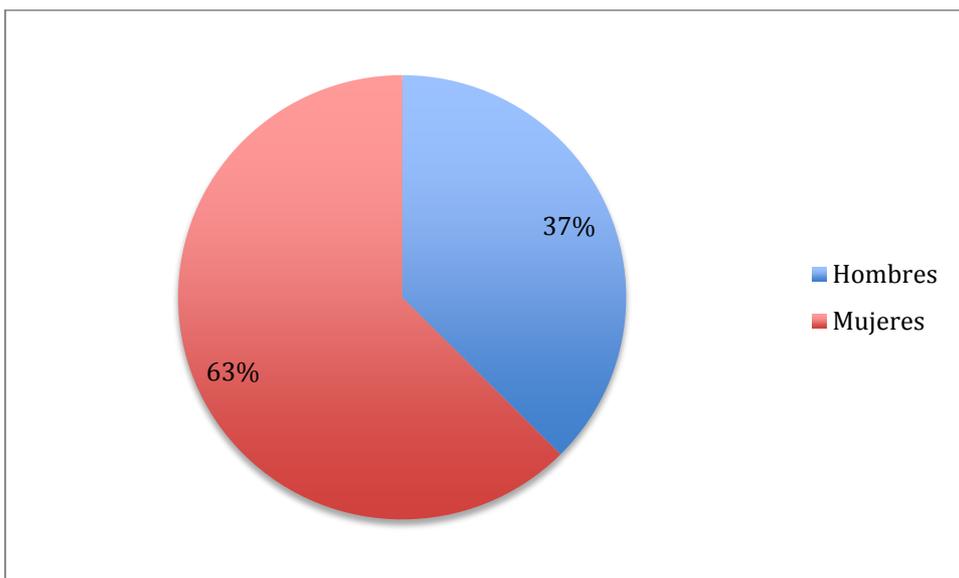
Bass (2004) incluyó una tercera dimensión denominada Laissez Faire. Está constituida por los subfactores de dirección por excepción pasiva y por laissez faire, donde el líder evita tomar decisiones, no tiene ningún tipo de autoridad y además de no asumir su responsabilidad. Se podría considerar que esta dimensión es semejante a no ejercer ningún tipo de liderazgo.

En el Anexo 1, aparte del MLQ, se ha añadido un breve cuestionario de datos sociodemográficos para analizar datos cualitativos como el sexo, los años de antigüedad o el nivel máximo de estudios.

### 6.2.1. Muestra

La muestra escogida para la obtención de los resultados está formada por 40 integrantes de la plantilla del Ademar, Aros y Cleba. Estas 40 personas están divididas a su vez en tres equipos (un masculino y dos femeninos). El porcentaje de hombres encuestados corresponde al 37% del total (15 sujetos), mientras que las mujeres ocupan el 63% restante (25 participantes) tal como se muestra en el gráfico 6.2.1.

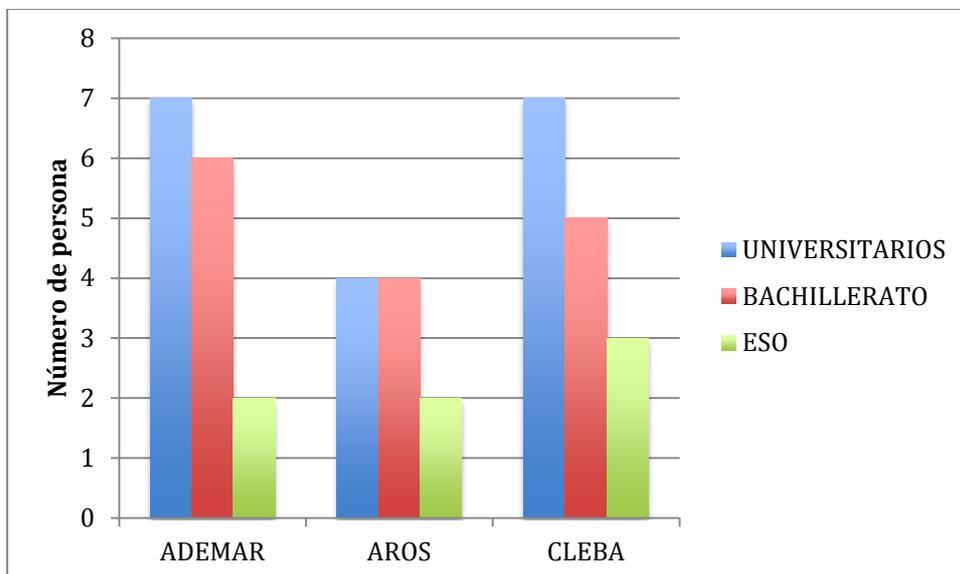
**Gráfico 6.2.1. : Número de hombres y mujeres encuestados**



*Fuente: Elaboración propia*

El análisis de los resultados, representado en el gráfico 6.2.2., permite extraer que el 45% de los encuestados (18 personas) tienen estudios universitarios, un 38% (15 personas) han acabado el bachillerato y un 17% (7 personas) han acabado la E.S.O.

**Gráfico 6.2.2.: Número de personas según el nivel de estudio.**

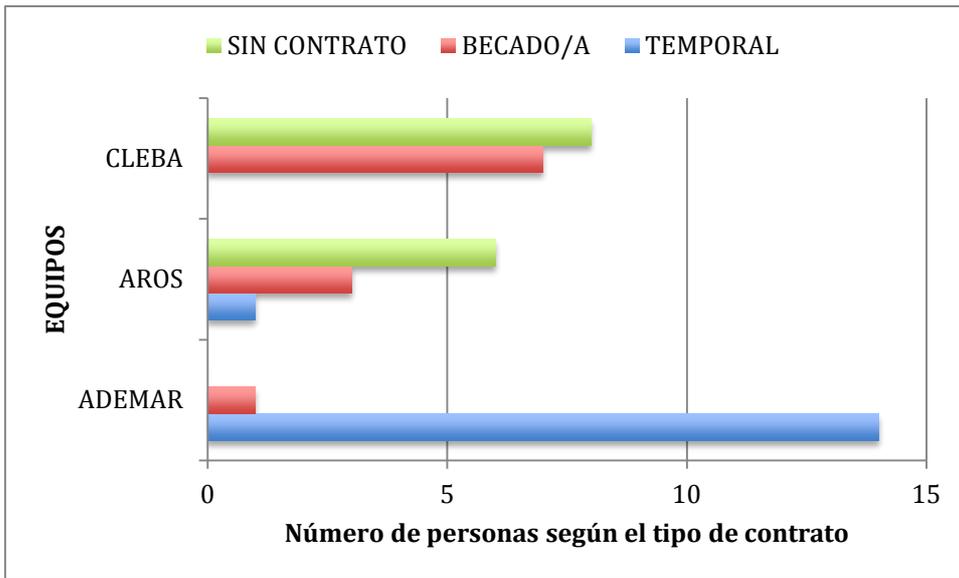


*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al tipo de contrato, el gráfico 6.2.3. muestra tanto en el Cleba como en el Aros que la mayoría de las jugadoras son semiprofesionales y salvo una jugadora el resto son becadas o no disponen de contrato. Por otro lado el Ademar al ser un equipo con mayor presupuesto, todos los jugadores cuentan con un contrato profesional a excepción de uno.

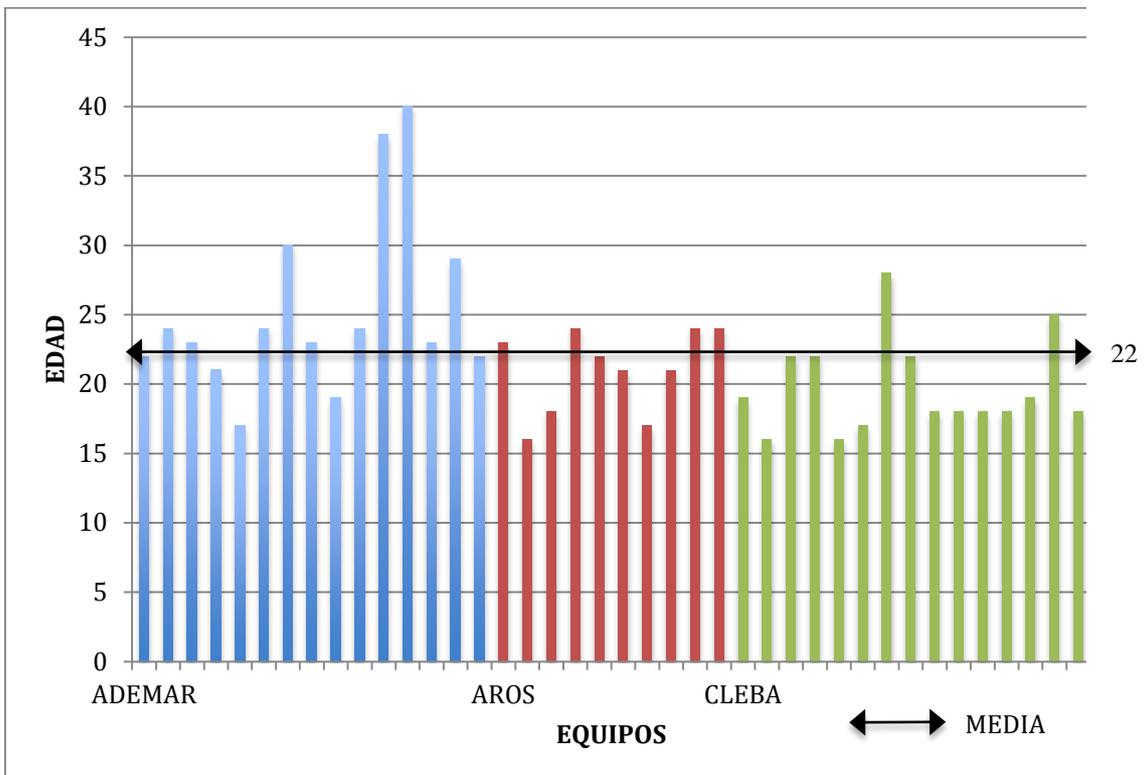
El gráfico 6.2.4. muestra la edad individual de cada uno de los encuestados, así como la media total de las edades que sería de 22 años. El Ademar cuenta con una media de edad mayor (25,3) que la del Aros (21) y que la del Cleba (19.7), esto puede deberse al hecho de que tanto en el Aros como en el Cleba el presupuesto es menor y por lo cual su plantilla está formada por jugadoras jóvenes provenientes de la cantera.

**Gráfico 6.2.3. : Número de personas según el tipo de contrato**



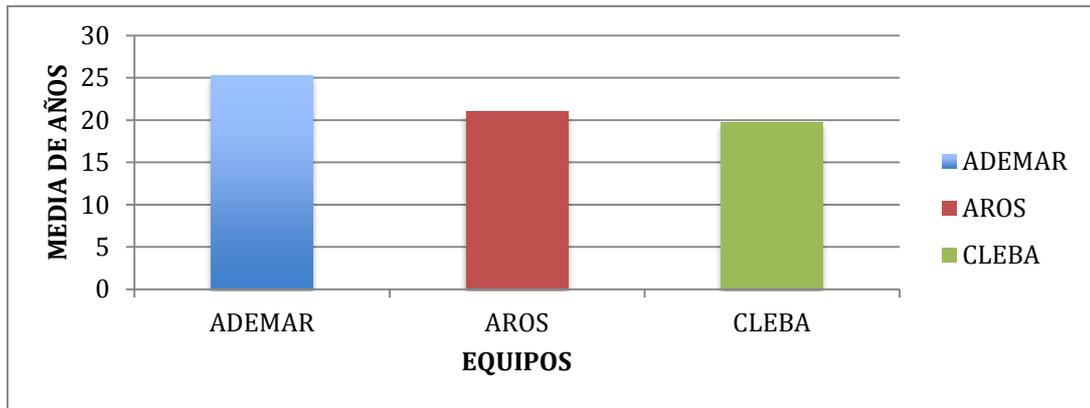
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6.2.4. : Edad y edad media de los encuestados.**



Fuente: Elaboración propia

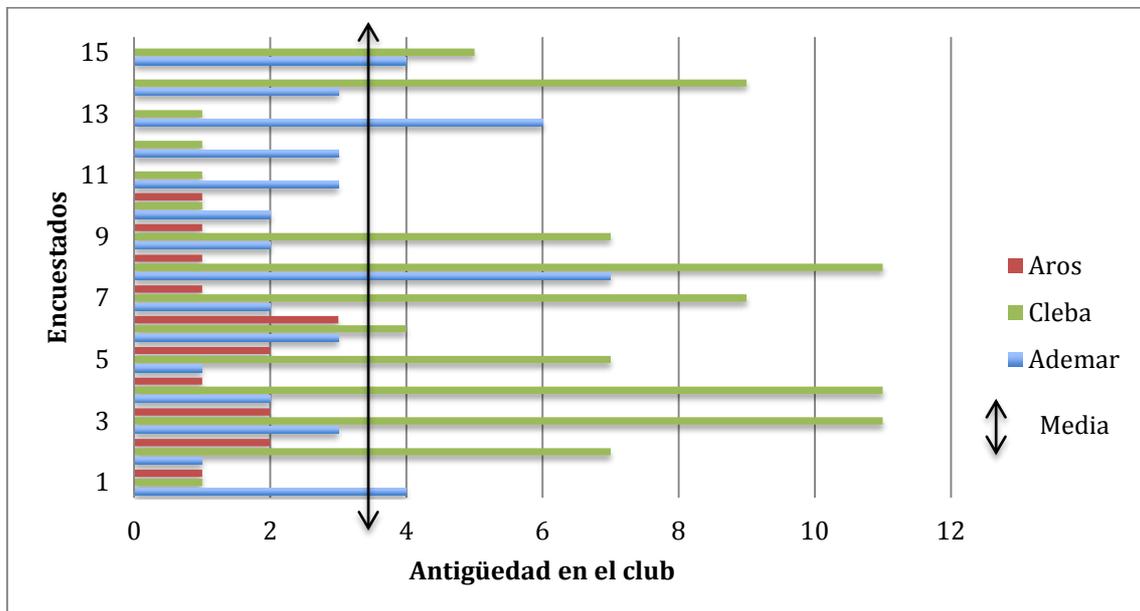
**Gráfico 6.2.5. : Medias aritméticas de la edad de los equipos.**



*Fuente: Elaboración propia*

El último factor cualitativo analizado es la antigüedad en el club de los encuestados (Gráfico 6.2.5.) La media de años que todos los encuestados llevan en sus respectivos club es de 3.43. El deportista con menos experiencia en el club es de 1 año en todos los equipos y en el lado opuesto es de 7 años en el Ademar, 3 años en el Aros y 11 años en el Cleba.

**Gráfico 6.2.5. : Antigüedad de los encuestados en el club.**



*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL TRANSFORMACIONAL , TRANSACCIONAL Y LAISSEZ FAIRE

Los factores más valorados del liderazgo transformacional , transaccional y laissez faire se han obtenido de forma independiente, obteniendo su media aritmética y desviación típica. A través de estas estimaciones obtenidas se ha podido realiza una comparación para obtener e interpretar el factor más valorado de cada uno de los liderazgos señalados.

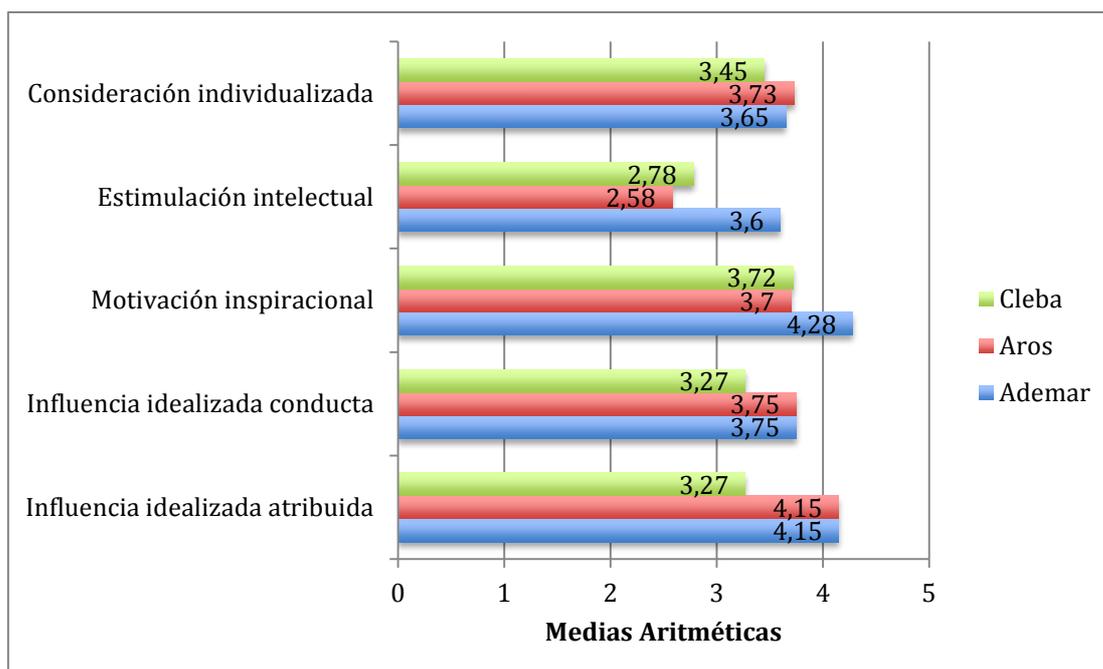
Los resultados obtenidos respecto a los factores del liderazgo transformacional muestran diferencias poco significativas entre los 3 equipos (Gráfico 6.3.1.). En el Ademar y en Cleba el factor más valorado por los jugadores es la motivación inspiracional con una media de 4,28 y 3,72, por el contrario, el valor con menos puntuación obtenida es la estimulación intelectual con un 3,6 y un 2,78 respectivamente. Y por parte del Aros, el factor con mayor puntuación es la influencia idealizada atribuida con una media de 4,15 y la de menor es la estimulación intelectual con 2,58. Respecto a las desviaciones, en la mayoría de los casos del Ademar y del Aros las opiniones de los jugadores son similares. Se puede observar en la tabla 6.3.1. como los valores de la desviación influencia idealizada conducta y atribuida del Aros son mínimos (0,15 y 0,16), también en el Ademar en todos los rasgos hay semejanzas en la desviación. Sin embargo, en el Cleba existe una mayor discrepancia de opiniones siendo visible en la consideración individualizada o en la influencia idealizada atribuida (0,95 y 0,74).

**Tabla 6.3.1. : Medias y desviaciones de los factores del liderazgo transformacional**

| Factores                        | Medias Aritméticas |      |       | Desviaciones Típicas |      |       |
|---------------------------------|--------------------|------|-------|----------------------|------|-------|
|                                 | Ademar             | Aros | Cleba | Ademar               | Aros | Cleba |
| Influencia idealizada atribuida | 4,15               | 4,15 | 3,27  | 0,42                 | 0,16 | 0,74  |
| Influencia idealizada conducta  | 3,75               | 3,75 | 3,27  | 0,38                 | 0,15 | 0,45  |
| Motivación inspiracional        | 4,28               | 3,7  | 3,72  | 0,40                 | 0,42 | 0,55  |
| Estimulación intelectual        | 3,6                | 2,58 | 2,78  | 0,39                 | 0,49 | 0,69  |
| Consideración individualizada   | 3,65               | 3,73 | 3,45  | 0,31                 | 0,56 | 0,95  |

*Fuente : Elaboración propia.*

**Gráfico 6.3.1. : Medias aritméticas de los factores del liderazgo transformacional**



*Fuente : Elaboración propia.*

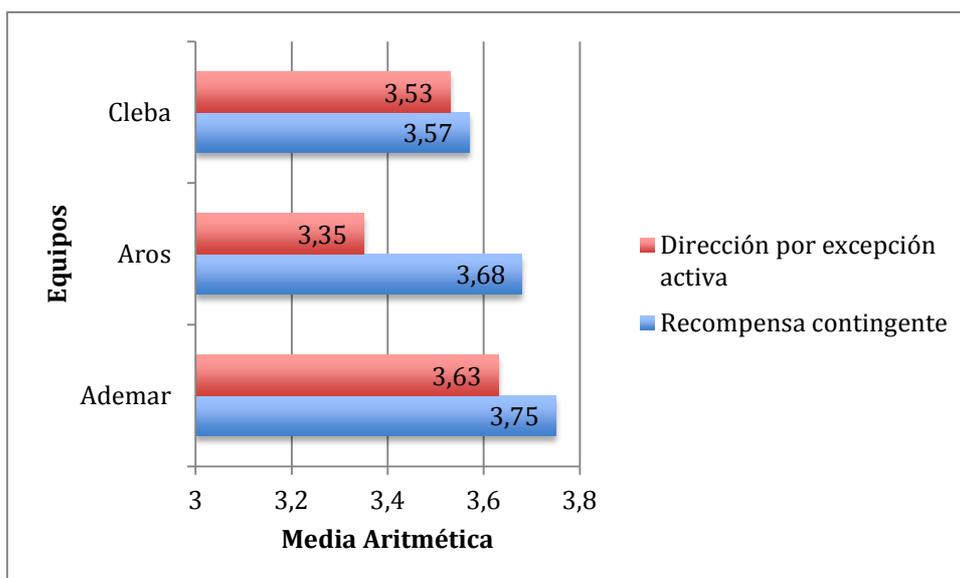
En relación con los componentes del liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción activa) los tres equipos muestran similitudes en los resultados obtenidos de la media aritmética. Como se puede observar en el Gráfico 6.3.2. el valor más alto es 3,75 y el menor 3,35. En cuanto a las desviaciones, son de nuevo muy similares entre ellas a excepción de las jugadoras del Cleba que muestran un grado de dispersión que el resto de equipos (0,76 del Cleba frente a 0,37 del Aros). (Tabla 6.3.2.)

**Tabla 6.3.2. : Medias y desviaciones de los factores del liderazgo transaccional**

| Factores                       | Medias Aritméticas |      |       | Desviaciones Típicas |      |       |
|--------------------------------|--------------------|------|-------|----------------------|------|-------|
|                                | Ademar             | Aros | Cleba | Ademar               | Aros | Cleba |
| Recompensa contingente         | 3,75               | 3,68 | 3,57  | 0,52                 | 0,37 | 0,76  |
| Dirección por excepción activa | 3,63               | 3,35 | 3,53  | 0,37                 | 0,51 | 0,77  |

*Fuente : Elaboración propia.*

**Gráfico 6.3.2. : Medias aritméticas de los factores del liderazgo transaccional.**



*Fuente : Elaboración propia.*

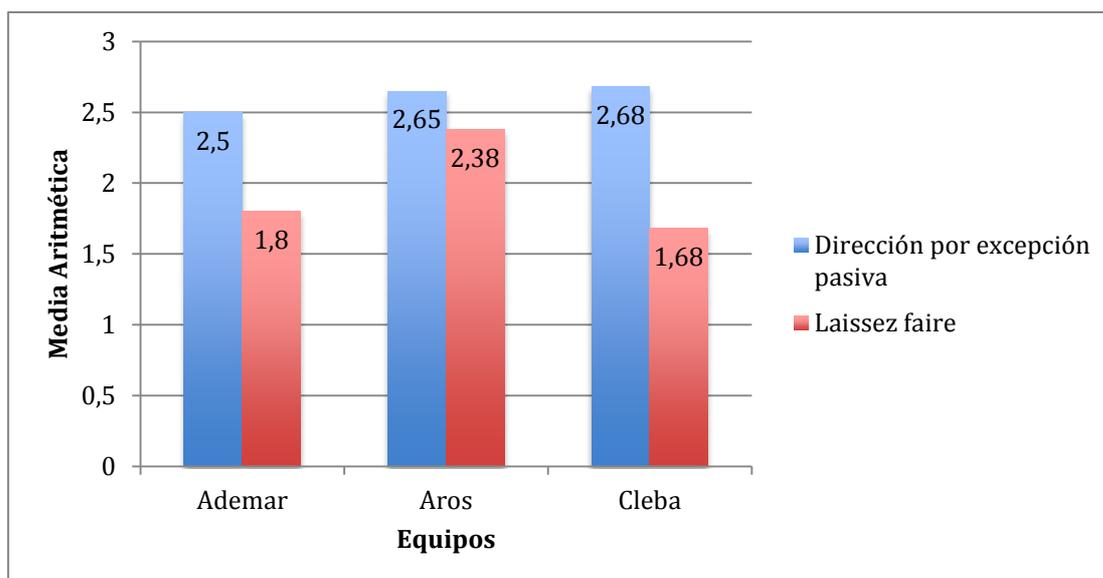
Bass y Avolio (2004) añadieron dos factores al “Laissez faire”. Tanto en la dirección por excepción pasiva como en el laissez faire los resultados alcanzados son muy equiparables (Gráfico 6.3.3.) Cabe destacar que el componente laissez faire es el menos valorado por todos los equipos (1,8 en el Ademar, 2,38 en el Aros y 1,68 en el Cleba). Por lo que respecta a las desviaciones son muy similares entre ellas con una variación mínima, se puede observar en la tabla 6.3.3.

**Tabla 6.3.3. : Medias y desviaciones de los factores del Laissez Faire**

| Factores                       | Medias Aritméticas |      |       | Desviaciones Típicas |      |       |
|--------------------------------|--------------------|------|-------|----------------------|------|-------|
|                                | Ademar             | Aros | Cleba | Ademar               | Aros | Cleba |
| Dirección por excepción pasiva | 2,5                | 2,65 | 2,68  | 0,39                 | 0,48 | 0,60  |
| Laissez faire                  | 1,8                | 2,38 | 1,68  | 0,43                 | 0,64 | 0,64  |

*Fuente : Elaboración propia*

**Gráfico 6.3.3. : Medias aritméticas de los factores del Laissez Faire.**



*Fuente : Elaboración propia*

#### **6.4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.**

Los resultados obtenidos en el apartado anterior respondía a fines relacionados con el líder del grupo, en este caso el entrenador del equipo siendo común para todos los participantes. En esta sección se analizara si los sujetos encuestados consideran eficaz al grupo al que pertenecen, si están satisfechos trabajando en el equipo y si están dispuestos a realizar un esfuerzo extra.

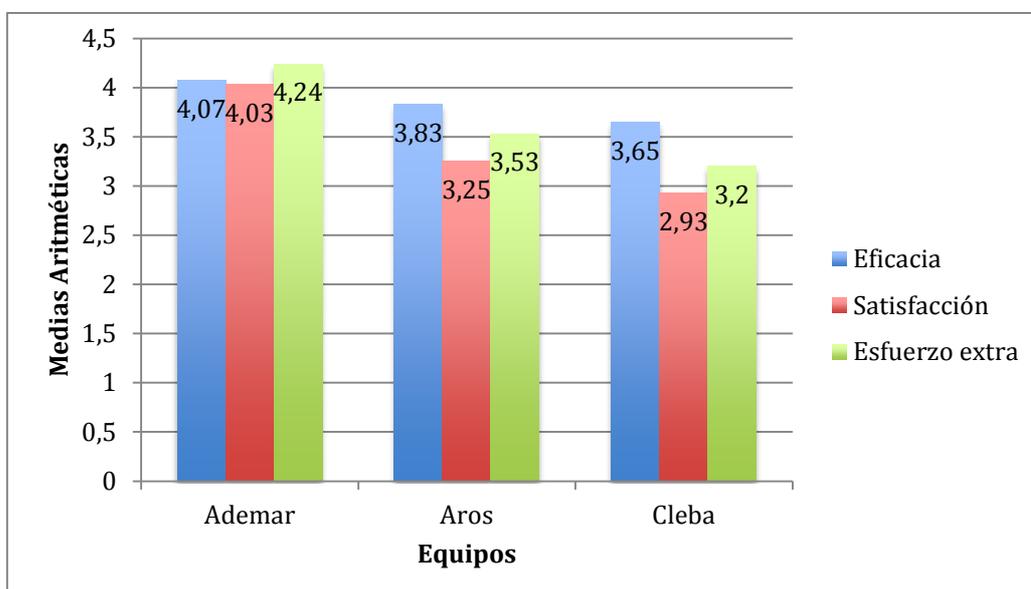
Los datos obtenidos muestran en el Ademar un alto índice medio de todas las variables (todas superan la media de 4 ) resaltando por encima de las demás el esfuerzo extra con 4,24 sobre 5. Por otra parte, en el Aros y en el Cleba muestran resultados similares dónde la eficacia ocupa el primer lugar (3,83 y 3,65), el esfuerzo extra el segundo(3,52 y 3,2) y en el último la satisfacción (3,25 y 2,93).(Véase grafico 6.4.1.). Las desviaciones de los tres equipos son similares entre ellas variando entre 0,39 y 0,61. A excepción de la satisfacción y el esfuerzo extra del Cleba (1,12 y 1,34), las jugadoras del Cleba tienen opiniones muy diversas acerca de estos factores.(Tabla 6.4.1.).

**Tabla 6.4.1.: Medias y desviaciones de los componentes las variables de los resultados organizativos.**

| Factores       | Medias Aritméticas |      |       | Desviaciones Típicas |      |       |
|----------------|--------------------|------|-------|----------------------|------|-------|
|                | Ademar             | Aros | Cleba | Ademar               | Aros | Cleba |
| Eficacia       | 4,07               | 3,83 | 3,65  | 0,44                 | 0,39 | 0,61  |
| Satisfacción   | 4,03               | 3,25 | 2,93  | 0,39                 | 0,60 | 1,12  |
| Esfuerzo extra | 4,24               | 3,53 | 3,2   | 0,45                 | 0,50 | 1,34  |

*Fuente : Elaboración propia*

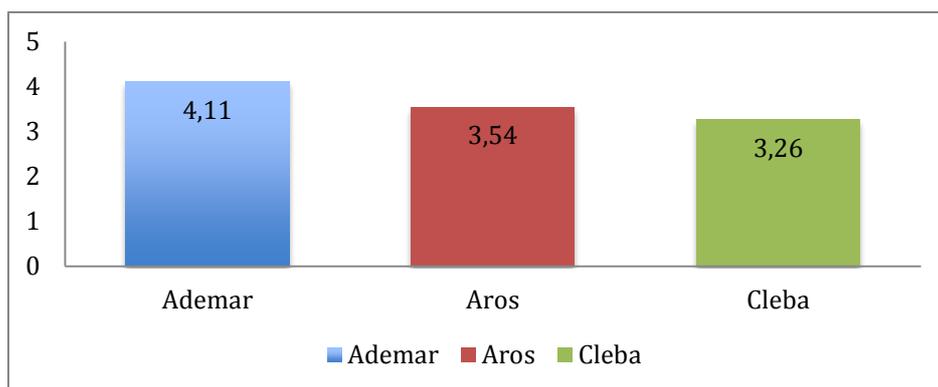
**Gráfico 6.4.1. : Medias aritméticas de los componentes de las variables de los resultados organizativos.**



*Fuente : Elaboración propia*

En el gráfico 6.4.2. se puede observar las medias de las variables de los resultados organizativos en su conjunto. Los jugadores son los que más valoran este concepto con una media de 4,11, sin embargo tanto el Aros como el Cleba muestran medias inferiores con valores de 3,54 y 3,26.

**Gráfico 6.4.2. : Medias aritméticas de las variables de los resultados organizativos.**



*Fuente : Elaboración propia*

### 6.5. ESTILOS DE LIDERAZGO PERCIBIDOS PREDOMINANTES POR LOS JUGADORES.

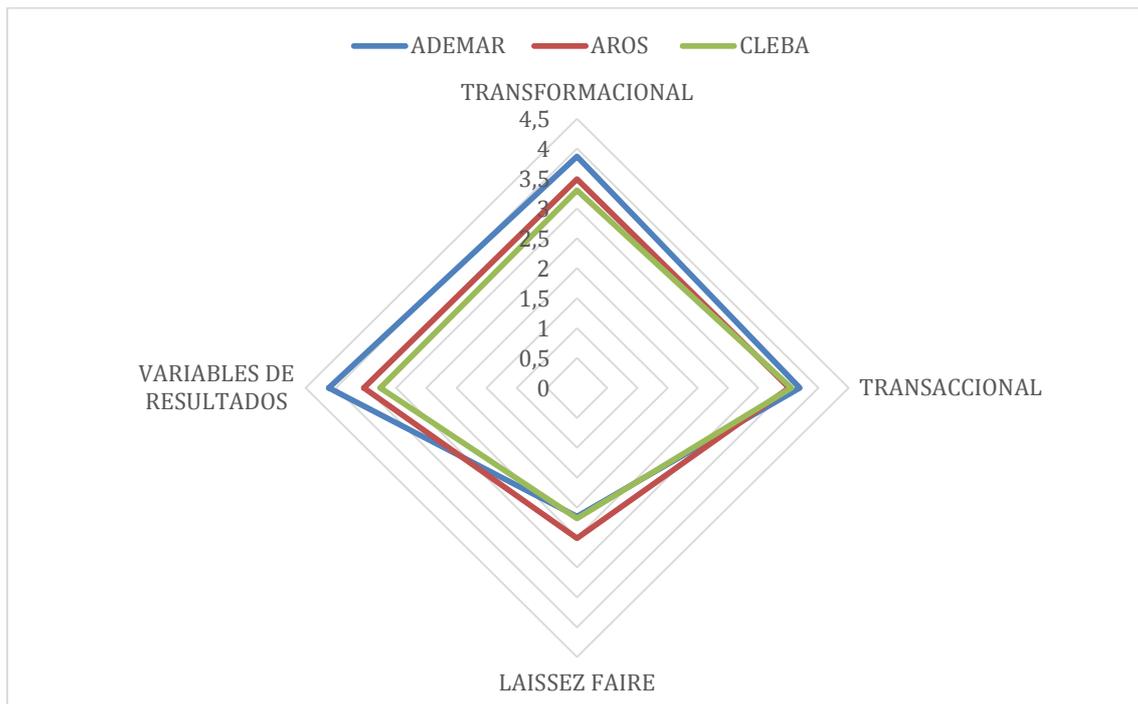
La estructura del cuestionario empelado (MLQ-5X short form) permite comparar los tres tipos de liderazgo a través de las medias aritméticas de cada uno de ellos (Gráfico 6.5.1). Dejando de lado las variables de resultados organizativas analizada con anterioridad en el caso del Ademar, el estilo de liderazgo que predomina sobre el resto es el transformacional (3,87), siguiéndole el transaccional (3,69) y por último el Laissez Faire (2,15). Por parte del Aros y del Cleba las jugadoras han valorado más el transaccional (3,51 y 3,55) sobre el transformacional (3,49 y 3,30) y el Laissez Faire (2,51 y 2,18). Respecto a las desviaciones típicas las del Ademar y del Aros muestran una variación mínima (valores entre 0,35 y 0,56), no obstante el Cleba como ya se ha mostrado con anterioridad muestra una mayor desviación.( Tabla 6.5.1.)

**Tabla 6.5.1.: Medias y desviaciones de los tipos de liderazgos**

| Liderazgo                             | Medias Aritméticas |      |       | Desviaciones Típicas |      |       |
|---------------------------------------|--------------------|------|-------|----------------------|------|-------|
|                                       | Ademar             | Aros | Cleba | Ademar               | Aros | Cleba |
| Equipos                               |                    |      |       |                      |      |       |
| Transformacional                      | 3,87               | 3,49 | 3,30  | 0,35                 | 0,47 | 0,67  |
| Transaccional                         | 3,69               | 3,51 | 3,55  | 0,45                 | 0,44 | 0,76  |
| “Laissez Faire”                       | 2,15               | 2,51 | 2,18  | 0,41                 | 0,56 | 0,62  |
| Variables de resultados organizativos | 4,11               | 3,54 | 3,26  | 0,42                 | 0,50 | 1,03  |

*Fuente : Elaboración propia*

**Gráfico 6.5.1. : Medias aritméticas de los tipos de liderazgos.**



*Fuente : Elaboración propia*

## 7. CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha pretendido analizar el comportamiento de los líderes en las organizaciones deportivas, más concretamente de los entrenadores, para establecer qué estilo de liderazgo puede ser más apropiado para conseguir el éxito de los equipos que dirigen.

Para ello, en primer lugar se ha realizado una revisión de exhaustiva de la literatura que lo analiza, con el fin de comprenderlo de forma global y que ha permitido extraer una serie de conclusiones sobre los aspectos teóricos analizados.

La primera conclusión que puede extraerse es la dificultad para definir un término que es ambiguo de por sí y que puede dar lugar a diversas interpretaciones. No obstante, existe acuerdo en que, con carácter general, cuando se habla de liderazgo se está haciendo referencia la capacidad de afectar al comportamiento de las personas. Esta afirmación no es baladí, puesto que implica que se está haciendo referencia a un proceso de influencia social que puede tener una gran repercusión en el funcionamiento de las organizaciones. En el ámbito deportivo, esta consideración del liderazgo como un proceso de influencia entre individuos y grupos en el logro de los objetivos es especialmente apropiada para analizar cómo la figura del entrenador puede ser determinante en el éxito de los equipos que lideran.

Adicionalmente se ha comprobado que existen múltiples modelos que tratan de dilucidar cómo funciona el liderazgo en las organizaciones concluyendo que el estudio del liderazgo ha ido evolucionado desde sus orígenes, mediante la incorporación progresiva de diferentes variables para explicarlo mejor, a medida que se avanzaba en el conocimiento del tema. Así, inicialmente los investigadores se centraban en la importancia de los rasgos o atributos que tenía que poseer un líder para poder ser identificado como tal. Estos modelos o teorías resultaron insuficientes para comprender el fenómeno, por lo que se cambiaron los enfoques hacia el estudio de las conductas o comportamientos característicos de los líderes. No obstante, las investigaciones realizadas tanto sobre los rasgos como las basadas en las conductas del liderazgo no alcanzan a explicar cómo lograr un liderazgo efectivo. De esta forma, los líderes pueden tener las conductas y características apropiadas y aun así no lograr tener éxito, debido a que el contexto juega un papel importante en todo el proceso, por lo que hay que tener en cuenta las variables situacionales que rodean al entorno del líder.

El análisis de esta evolución permite concluir que el liderazgo es un fenómeno complejo que no puede explicarse sólo mediante una teoría sino que todas ellas son necesarias y se complementan entre sí. Así, puede afirmarse que el líder nace, pero también se hace. Es decir, las personas pueden tener cualidades y características propias del líder desde que nacen, tal y como postulan las teorías de rasgos, pero también pueden aprender y desarrollar las habilidades y los comportamientos necesarios para poder ejercer como tales, cuestión que defienden las teorías conductuales. Y que además debe adaptarse a la situación. Así, se ha comprobado que los modelos contemporáneos de liderazgo integran todos estos aspectos.

Adicionalmente, puede concluirse que los líderes ponen de manifiesto diversos estilos de liderazgo cuando ejercen su función y que cada uno de ellos tiene efectos diferentes en la conducta de sus seguidores y de la situación. Aunque existen multitud de modelos que aportan diferentes estilos, en esencia, se ha observado que todos ellos se pueden separar en dos grandes grupos: los estilos orientados a las personas en los que se priman las relaciones interpersonales y los líderes orientados a las tareas en los que se enfatiza en la eficacia y el control. Se concluye, además, que son dos extremos dentro de un continuo y que, en la práctica, no existe un estilo o de liderazgo que sea mejor o peor que otro sino que el comportamiento del líder debe adaptarse a las diversas situaciones que se le presenten siempre con la finalidad de mejorar el rendimiento del equipo que dirige y, por ende, el de la organización. Es decir, el líder efectivo no pone en práctica un único estilo de liderazgo, sino que utiliza todos ellos en función de lo que requiera la situación

Para comprobar si los aspectos teóricos se ven reflejados en la práctica, se realizó un estudio que analizaba los comportamientos de los entrenadores de tres clubes de referencia del deporte leonés. Se envió un cuestionario a los jugadores de los equipos para obtener su percepción sobre los estilos de liderazgo que desarrollan sus entrenadores, si era de carácter transaccional u orientado a la persona, o de tipo transformacional, es decir, centrados en la tarea. Se eligió esta teoría por ser de las más aceptadas y utilizadas en la actualidad en estudios similares. Los resultados revelan que se emplean ambos estilos de liderazgo en los clubes de estudio y que se cumplen los supuestos postulados por la teoría.

Así, los jugadores del Ademar consideran que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional. Por tanto, el entrenador del Ademar es percibido

como una persona que inspira a sus jugadores para que se cumplan los objetivos establecidos, que actúa de manera carismática, provocando un aumento de la motivación y que estimulando a los jugadores haciendo que se sientan parte de los resultados del equipo. Los factores con mayor impacto son la motivación inspiracional y la influencia idealizada atribuida. El entrenador motiva a los jugadores proponiendo retos, con lo que se potencia el espíritu de equipo y se crean expectativas sobre los objetivos que desean alcanzar. Además los jugadores perciben que el líder tiene la capacidad sugerir una visión estratégica con su comportamiento. No obstante, el liderazgo transformacional en el Ademar también es significativo destacando la recompensa contingente, donde se premia o se promete recompensar por el trabajo hacia la consecución de los objetivos.

En los otros dos clubes, Aros y Cleba, el estilo que predomina es el transaccional aunque mínimamente sobre el transformacional, resaltando la recompensa contingente en ambos casos. Ambos entrenadores buscan mantener la estabilidad mediante intercambios por las acciones realizadas, sintiéndose poderosos al tener la posibilidad de recompensar o castigar en función del rendimiento y corrigen las conductas que presentan las jugadoras.

En los tres equipos el liderazgo menos valorado es el Laissez Faire, debido a que los jugadores observan que los entrenadores no evitan tomar decisiones, tiene autoridad y asume su responsabilidad.

Estas percepciones además se traducen en los resultados obtenidos por los equipos, lo que es consistente con lo que dice la teoría al respecto. Sin embargo, aunque las conclusiones obtenidas coinciden con las de estudios previos, en este caso deben interpretarse con prudencia, dado lo limitado de la muestra y el hecho de que el análisis empírico ha sido meramente descriptivo. No obstante, ha permitido hacer una aproximación para confirmar los aspectos teóricos analizados.

## BIBLIOGRAFÍA

Allport, G. (1967). *Teorías de la Personalidad*. Eudeba.

Álvarez, O., Castillo, I., & Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo. *Revista de psicología del deporte*, 19(2).

Ariza Montes, J. A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 57-76.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.

Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-47.

Bass, B. M. (1998). Leading in the army after next. *Military Review*, 78(2), 46.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Biener, J. (1988). Influencia interpersonal.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Butterworth-Heinemann.

Blau, P. M. (1956). *Bureaucracy in modern society*.

Bonache, J. (2004). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Pearson Educación.

Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.

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

Busch, P. (1980). The sales manager's bases of social power and influence upon the sales force. *The Journal of Marketing*, 91-101.

Buznego, R. (2001). *Psicología y Sociedad*, "Liderazgo en el ámbito laboral".

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology, 80*(4), 468.

Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal, 50*(5), 1217-1234.

Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2*(1), 53-70.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International journal of sport psychology*.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(3), 227-240.

Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Universidad Austral de Chile. Recuperado el día, 5*.

Cobb, A. T. (1980). Informal influence in the formal organization: Perceived sources or power among work unit peers. *Academy of Management Journal, 23*(1), 155-161.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations, 1*(4), 512-532.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39).

Crouch, A., & Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), 384-396.

Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.

Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: Dryden Press.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Systems Research and Behavioral Science*, 2(3), 201-215.

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology*, 71(1), 56-60.

Dunne, E. J., Stahl, M. J., & Melhart, L. J. (1978). Influence sources of project and functional managers in matrix organizations. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135-140.

Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1).

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.

Ettling, J. T., & Jago, A. G. (1988). Participation under conditions of conflict: more on the validity of the vroom-yetton model [1]. *Journal of Management Studies*, 25(1), 73-83.

Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1967). A theory of leadership effectiveness.

Field, R. H., Read, P. C., & Louviere, J. J. (1990). The effect of situation attributes on decision method choice in the Vroom-Jago model of participation in decision making. *The Leadership Quarterly*, 1(3), 165-176.

Fleishman, E. A. (1975). Toward a taxonomy of human performance. *American Psychologist*, 30(12), 1127.

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7.

García, M. (1999). El liderazgo en los grupos deportivos. *F. Gil y CM Alcover. Introducción a la Psicología de los Grupos. Madrid: Pirámide.*

Goleman, D. (2004). ¿ Qué hace a un líder. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.

Gordon, J. G. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Green, M. T. (2014). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *North Charleston, SC: CreativeSpace and Leadership Studies.*

Harter, S. (2002). Authenticity.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B., ... & Oosthuizen, T. (2004). Management: Second South African Edition. *Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.*

Hellriegel, D., Woodman, J. W., Hellriegel, R. W. D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1999). Comportamiento organizacional.

Henry, F. (1986). Administración industrial y general.

Hernández, A., & Canto, J. (2005). El liderazgo en los grupos deportivos. *Psicología del Deporte, 1*(2).

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style?. *Training & Development Journal*, 1-15.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1988). *Management of organizational behavior*.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*, 493–504.

Homans, G. C. (1974). Social behavior: Its elementary forms.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly, 321-339*.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management, 23*(3), 409-473.

House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 3*(2), 81-108.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.

Jiménez Burillo, F., Del Águila, R., Luque, E., Sangrador García, J., & Vallespín, F. (2006). Psicología de las relaciones de autoridad y de poder. *Barcelona: UOC*, 28-29.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.

Kaiser, R. B. (2008): "The Neglected Organizational "What" Of Leadership" In Robert B. Kaiser (Chair), *Unconventional Thinking About Leadership*, symposium presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, 2008. San Francisco, CA.

Kaiser, R. B., & Kaplan, R. B. (2006). The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivities. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 463-483.

Katz, D., MacCoby, N., & Morse, N. C. (1950). Productivity, supervision, and morale in an office situation. Part I.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

Kotter, J. P. (1982). *General Managers*.

Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.

Lerma, A. (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of management Journal*, 23(3), 451-465.

Likert, R. (1961). New patterns of management.

Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 382-390.

Lussier Robert, N., & Achua Christopher, F. (2011). Liderazgo. 4ta. Ed. México. Cengage.

Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.

Meliá, J. L., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(2), 139-155.

Mendo, A. H. (2005). Psicología del Deporte (Vol. I): Fundamentos 2. *Buenos Aires (Argentina)*. Tulio Guterman.

Mendoza, I., & Torres, J. R. (2007). Perfil liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México. *Consultado en Enero*, 20.

Mintzberg, H., & Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel.

Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2).

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3).

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo ESIC Editorial.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Leader reward and punishment behavior: A methodological and substantive review. *Research in organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556.

Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.

Raven, B. H. (1965). *Social influence and power*.

Raven, B., & Rubin, J. (1983). *Social psychology*

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2009). *Comportamiento organizacional* (No. 658.01/R63oE/13a. ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.

Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de González, M. Y. R. I. A. M. (2010). Transactional and transformational leadership. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72.

Sanchez, G. O. (2000). El líder del siglo XXI.

Sanz, R. P., & Insúa, J. A. S. (2003). EL IMPACTO DEL DEPORTE EN LA ECONOMÍA: PROBLEMAS DE MEDICIÓN.

Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Podsakoff, P. M. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power? An empirical investigation. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 106-114.

Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7-106.

Smith, E. R., & Mackie, D. M. (1995). *Social psychology*.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stogdill, R. M. (1975, August). THE EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORY. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1975, No. 1, pp. 4-6). Academy of Management.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement.

Thamhain, H. J., & Gemmill, G. R. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17(2), 216-224.

Thieme, C. (2006). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile* (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona).

Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. (1986). Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 125-138.

Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.

Varela, H. (2010). Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional.

Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1).

Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.

Velásquez, L. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. *Editorial Ideas Propias. España*.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., & Lopez, L. R. (2004). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva*.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24.

Ward, E. A. (2001). Social power bases of managers: Emergence of a new factor. *The Journal of social psychology*, 141(1), 144-147.

Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

Yarce, J. (2000). Los principios, los valores y las virtudes. *Instituto latinoamericano de liderazgo, desarrollo humano y organizacional*.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416- 423.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

## ANEXO 1

### INSTRUCCIONES PARA RESPONDER

Para responder al cuestionario, tenga presente las siguientes consideraciones:

Todas las preguntas pretenden recoger las valoraciones personales que hace usted sobre determinados aspectos de su entrenador.

Lea detenidamente cada una de las preguntas e intente valorar de la forma más sincera y personal posible las afirmaciones que se hacen respecto a cada una de ellas. Este cuestionario es de forma anónima. Sus respuestas serán tratadas de forma completamente anónima.

Las preguntas están planteadas para que responda en una escala de 1 a 5 puntos que trata de recoger su valoración de menos a más, es decir, la escala siempre es creciente.

| ESCALA           | 1     | 2                | 3       | 4        | 5            |
|------------------|-------|------------------|---------|----------|--------------|
| GRADO DE ACUERDO | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante | Casi Siempre |

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| 1. Sexo:                          | 2. Edad: |
| 3. Nivel máximo de estudios:      |          |
| 4. Tipo de contrato:              |          |
| 5. Años de antigüedad en el club: |          |

En las siguientes páginas se presentaran numerosas afirmaciones. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a lo que su entrenador realiza durante su trabajo.

| AFIRMACIONES   | GRADO DE ACUERDO |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|
| Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo a lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada) | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Evita involucrarse cuando surge algún problema   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nos habla de sus valores y creencias más importantes   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Está ausente cuando se le necesita   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habla del futuro con optimismo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Espera que las cosas vayan mal antes de actuar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hacer ver la importancia de llevar a acabo lo que nos proponemos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto, no lo arregles”                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me trata como una persona individual y no sólo como miembro del grupo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Concentra toda su atención en resolver problemas, errores o quejas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hace un seguimiento de los errores que se producen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Da muestras de poder y confianza en sí mismo/a   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Presenta una convincente visión de futuro  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Evita tomar decisiones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Me ayuda a mejorar mis capacidades   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trabaja conmigo de forma satisfactoria   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aumenta mi deseo de tener éxito  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Incrementa en mí el deseo de trabajar más  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| El grupo que dirige es eficaz   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen os objetivos                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN