



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultad de Educación

**Memoria del Trabajo de Fin de Grado**

# Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.

Juana Maria Zuzama Covas

**Grado de Pedagogía**

Año académico 2014-15

DNI de la alumna: 41522666-F

Trabajo tutelado por Dra. Victoria Aurora Ferrer Pérez

Departamento de Psicología Social



Se autoriza a la Universidad a incluir mi trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.

Palabras clave del Trabajo:

Estilo de liderazgo, jefe, equipo de trabajo, organización, comunicación.



**Resumen:**

Este trabajo consistirá en exponer los distintos estilos de liderazgo que se pueden dar en los grupos e organizaciones y ver qué efectos tienen llevados a la práctica. Para ello, en primer lugar se tendrá que definir el término de liderazgo en sus múltiples perspectivas; definir los principales estilos de liderazgo, y, finalmente, realizar el análisis de una organización: una pequeña empresa compuesta por su líder, un encargado y 10 trabajadores que se encuentran a cargo de este último. Este análisis tendrá como objetivo determinar qué estilo de liderazgo se está llevando a cabo en dicha empresa.

**Palabras clave:** estilo de liderazgo, jefe, equipo de trabajo, organización, comunicación.

**Abstract:**

This project pretend to present the different styles of leadership you can find in groups or organizations and see the effects they have when you put them on practice. For that, at first it is necessary to define the concept of leadership in his multiples perspectives; define the main styles of leadership; and finally, it is trying to analyze an organization: a small company where works the manager, supervisor and 10 workers. This study have the main goal on determine what kind of leadership style has this company.

**Key words:** leadership style, manager, working team, organization, communication.

## Índice

1. Introducción .....	4
2. Objetivos .....	4
3. Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo .....	5
4. Liderazgo.....	5
4.1. Definición de liderazgo .....	5
4.2. Teorías sobre el Liderazgo .....	7
4.3. Estilos de liderazgo .....	10
5. Análisis de caso real.....	14
5.1. El equipo .....	14
5.2. Los instrumentos .....	14
5.3. Análisis de resultados.....	16
6. Conclusiones .....	19
7. Referencias bibliográficas .....	24
8. Anexos.....	26

## **1. Introducción**

El presente trabajo consiste en desvelar qué es el liderazgo y qué estilos de liderazgo existen, para el posterior análisis sobre el estilo de liderazgo de una empresa de las Islas Baleares. Para ello, primeramente se exponen los objetivos planteados y la metodología utilizada para la obtención de información. A continuación entramos a definir y explicar el liderazgo, las principales teorías sobre éste y los estilos de liderazgo que existen, centrando la atención en los propuestos por Kurt Lewin. Además *a posteriori* se presenta una descripción del grupo de análisis: los trabajadores, el encargado y el directivo; y los resultados obtenidos en el estudio sobre el estilo de liderazgo realizado en dicha empresa. Para terminar, finalmente, con un apartado donde se recogen las conclusiones que se desprenden de todo ello, en las que se incluye una propuesta para mejorar la eficacia del estilo de liderazgo predominante en la empresa en cuestión.

¿Porqué centrar este trabajo en el liderazgo? Tal como indican Carbó y Pérez (1996) pág. 159 “*el liderazgo es sin duda uno de los temas estrella de los estudiosos de las organizaciones*”. Merece la pena, pues, hacer una investigación sobre el tema, ya que son muchos los autores que han entrado a definir dicho término, las funciones del líder y los múltiples estilos de liderazgo que podemos hallar en las organizaciones.

Así, este estudio se centra en los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin, esto se debe a que en cierto modo, su distinción sobre estilos de liderazgo, como veremos más adelante, es la base sobre la que se asientan muchas distinciones posteriores.

## **2. Objetivos**

Los objetivos planteados para la realización de este trabajo son:

- Definir el término de liderazgo, en sus múltiples perspectivas.
- Delimitar cuáles son las principales teorías en torno al liderazgo.
- Concretar los principales estilos de liderazgo que existen, destacando los propuestos por Kurt Lewin.
- Analizar el estilo de liderazgo en una empresa real.
- Sacar conclusiones de todo ello.

### **3. Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo**

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado una búsqueda bibliográfica, es decir, se ha buscado y curado información acerca del liderazgo y los principales estilos de liderazgo existentes, además de los efectos de cada uno de estos estilos llevados a la práctica.

También se ha hecho un pequeño trabajo de campo, ya que a parte de la información que se podía encontrar a través de la página web de la organización, cuyo estilo de liderazgo ha sido analizado en este trabajo, se les ha pasado tanto al jefe como al encargado el *Test de Liderazgo (Kurt Lewin)* cedido por Aposta-Escuela Cooperativisme (2004), y una adaptación del *Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton)* extraído de Vázquez (1990), adaptado con la ayuda de la Dra. María Carmen Dolores Ramis Palmer, para que ser contestado por las y/o los empleados en lugar del líder o la líder, tanto al encargado como a los trabajadores (ambos adjuntos en los anexos) para así determinar cuál es el estilo de liderazgo que se está llevando a cabo en dicha empresa.

## **4. Liderazgo**

### **4.1. Definición de liderazgo**

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: “*El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos*” (citado en Guibert, 2010, pág. 186). Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a continuación veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo, aunque Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, pág.22).

Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “*un líder sin seguidores no tiene razón de ser*” (Carbó y Pérez, 1996, pág. 161).

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que

el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

French y Bell (1996) exponen:

*El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.* (citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64)

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que “*el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos*” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, pág.144).

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Human and Partners, 2013).

Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas.

Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder,

tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos. Hemos de tener en cuenta, como afirman algunos de los autores ya citados que las definiciones de líder y liderazgo son algo controvertidas, siendo el liderazgo un concepto dinámico, la definición del cual puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre tiene como base el ejercicio de influencia y la finalidad de lograr unos objetivos como grupo o colectividad.

#### **4.2. Teorías sobre el Liderazgo**

Por lo que se refiere a las teorías del liderazgo, podemos decir que se han planteado desde varios enfoques, y han ido evolucionando a lo largo de la Historia. Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que los principales enfoques desde los que se ha estudiado el liderazgo son tres, a continuación los explico brevemente:

##### Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX):

Gómez-Rada (2002), igual que Sánchez (2010), afirman que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estaban relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo. En este sentido, van apareciendo hipótesis sobre los rasgos específicos en la personalidad del o la líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos.

Gómez-Rada (2002) explica que a principios del siglo XX se creía que los y las líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos. Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que esta búsqueda tuvo como resultado un gran número de características y poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito.

Pascual (1987, citado en Sánchez, 2010, pág.38) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad. Por lo que poco a poco este enfoque se fue abandonando.



### Teorías situacionales o funcionalistas:

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) exponen que se van abandonando las teorías con enfoque personalista y, surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las situaciones en las que se encuentran los grupos: su estructura, el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades... y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos.

Un punto de partida de esta orientación según Sánchez (2010), podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de Kurt Lewin y más concretamente en los experimentos de éste con Lippitt y White en 1938 y 1939, sobre los climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire, que se explicarán más detalladamente en el siguiente punto de este trabajo.

Esta dirección de la investigación, aclara Sánchez (2010), coincidiendo con Gómez-Rada (2002), trató de determinar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo investigando las funciones que tiene que cumplir. Dos programas experimentales en las Universidades de Michigan y Ohio, de manera totalmente independiente, trataron de determinar las funciones de liderazgo, llegando a conclusiones que pueden considerarse próximas con pequeñas diferencias de matiz. Estas aportaciones sobre el estilo de liderazgo generaron un interés alto en sus inicios, pero, así como fueron avanzando, la variabilidad de los resultados obtenidos no permitió establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad. Critican que no tienen en cuenta el contexto en el que se da la actividad de liderazgo.

### Teorías contingenciales:

Finalmente, aparecen, según Sánchez (2010) las teorías contingenciales, éstas tienen en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea. Dentro de este enfoque se incluyen:

- La Teoría de la contingencia de Fiedler.

Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder orientado a relaciones de grupo o el/la líder orientado a tareas. Y, contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010).

Las principales críticas a esta teoría eran la dudosa fiabilidad y validez de su escala; la no independencia entre atributos de la situación y estilo; el no considerar posiciones intermedias entre estilos; dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; la desatención a otras posibles contingencias; y, por último que cuenta con apoyos empíricos parciales y no generalizables.

- La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”) de Robert House y colaboradores.

Los estilos de liderazgo que propone esta teoría, enumera Sánchez (2010), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros.

Las críticas a las que fue sometida esta teoría, listadas por el mismo autor, son: que los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, presentan acuerdo en satisfacción pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de aplicar con recursos escasos; y, su aplicabilidad a situaciones reales por su lógica.

- La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

En esta teoría los estilos de liderazgo que podemos encontrar, tal como plantea Sánchez (2010) son: el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores.

Esta teoría fue criticada por la simplicidad e inconsistencias en la técnica y, por el poco apoyo empírico, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes.

- La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).

En esta teoría, dice Sánchez (2010), se contemplan tres estilos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se pueden dar son 7 ó 12 atributos del problema de decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc.

Las críticas a las que fue sometida esta teoría son: que está fundamentada en apoyos empíricos parciales, y que se trata de una teoría un poco parsimoniosa y difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales.

Una vez que hemos pasado por las principales teorías sobre el liderazgo que han existido hasta el momento, cabe decir que este trabajo se centra en la teoría de Kurt Lewin, por haber propuesto una de las tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo que se han dado a lo largo de la Historia, y una de las que más trascendencia han tenido.

### **4.3. Estilos de liderazgo**

Bass (1990) pág.27 explica que *“los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes”* (citado en Cuadrado, 2001, pág.134). Según esta definición, indica Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Durán y Lara (2001) indican que durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social. Garrido y Álvaro (2007), siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intragrupal, destacando sus investigaciones sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa.

Barahona et al. (2011) indican que a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. De este modo, Peris (1998), señala que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippit y White (1943). Refiriéndose a estos estudios, Lippit y White (1971, citados en Shaw, 1989) exponen:

*Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez faire, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos. (citado en Peris, 1998, pág. 138)*

Cardona y Buelvas (2010) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera. Castaño (2013) explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación:

	<b>AUTORITARIO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>
DECISIÓN	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
FUTURO	2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.

INTERVENCIÓN	4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
VALORACIÓN	5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

En cuanto a los resultados de este experimento, podemos decir que los grupos mostraron conductas diferentes según el estilo de liderazgo que se ejercía, Carbó y Pérez (1996) indican que las reacciones de los grupos fueron las siguientes:

a) Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.

b) Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

c) La reacción al estilo laissez-faire supone el menor nivel de productividad entre los tres estilos. Se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo.

Además, Lippit y White (1971, citados en Shaw 1989) enuncian que también se pudieron observar efectos debidos al orden secuencial de exposición a los diferentes estilos de liderazgo, marcando como el más crucial la agresividad manifestada en el estilo laissez-faire cuando era precedido por el autoritario, estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario, que era liberada con el líder laissez-faire (citado en Peris, 1998).

Lippit y White (1943) reiteran la superioridad de los grupos con líderes democráticos, no sólo en el cumplimiento de la tarea, sino también en el grado de cooperación entre sus miembros, en las iniciativas tomadas y en la menor agresividad de los integrantes (citados en Garrido y Álvaro, 2007). Son estas las conclusiones que hacen que Schellenberg (1978) afirme que los resultados de estos estudios se han usado en múltiples ocasiones para mostrar las ventajas de la democracia ante la autocracia o autoritarismo.

Sánchez (2010) afirma que aunque al principio se consideraba el estilo democrático como el más eficaz, se comprobó que si la tarea era difícil era menos eficaz que el autoritario y algún estudio demostró que el autoritario era superior en todos los sentidos, todo dependía de los criterios de efectividad considerados.

Cuadrado (2001) explica que a partir de estos experimentos realizados por Lewin, Lippit y White gran parte de los estudios llevados a cabo en el campo de la Psicología Social y Organizacional en torno al liderazgo trataban de concretar cuáles eran los estilos de liderazgo que utilizaban los líderes eficaces. Aun así, esta autora indica que siguen existiendo cuestiones sin resolver, por la existencia de diferentes tipologías de liderazgo ideadas por diferentes autores. Las tres principales distinciones entre estilos de liderazgo y a las que se han dedicado más investigaciones, según esta autora, son: el liderazgo autocrático vs. democrático, a los que en 1943 se añadió el estilo laissez-faire (distinción propuesta por Lewin, 1939); el liderazgo orientado a la tarea vs. orientado a las personas (distinción propuesta por Bales, 1950); y, el liderazgo transformacional vs. transaccional (distinción propuesta por Bass, 1985).

Así entendemos que la distinción que hace Kurt Lewin de los estilos de liderazgo es la primera en la línea de las teorías situacionales o funcionalistas, y que ha dado lugar y fundamento a muchos trabajos e investigaciones posteriores. Es por eso que este trabajo se centra en su clasificación de los estilos de liderazgo: por ser la base de las múltiples

distinciones que se hicieron posteriormente y por ser la más conocida e investigada entre todas las distinciones de estilos de liderazgo.

## **5. Análisis de caso real**

### **5.1. El equipo**

La empresa a la que se dirige este análisis está compuesta por un equipo de trabajo formado por el propietario de la empresa, un encargado y 10 trabajadores. La empresa lleva 28 años en funcionamiento, y el propietario y fundador sigue siendo el responsable y principal directivo de la empresa, aunque los trabajadores están bajo el mando directo del encargado, éste está a su vez justo por debajo, jerárquicamente hablando, del propietario. Los miembros del equipo que se ha analizado, son todos varones de entre 22 y 63 años. El trabajador que lleva más tiempo trabajando en la empresa, después del propietario de la misma, lleva 15 años y el que se ha incorporado más recientemente lleva solamente 6 meses en la empresa. El organigrama de la empresa es muy simple, puesto que es totalmente lineal.

Tal como se indicaba en el apartado de metodología, se les ha pedido al directivo, el encargado y los trabajadores de esta empresa que contestaran dos cuestionarios, cuya función se explica en el siguiente apartado.

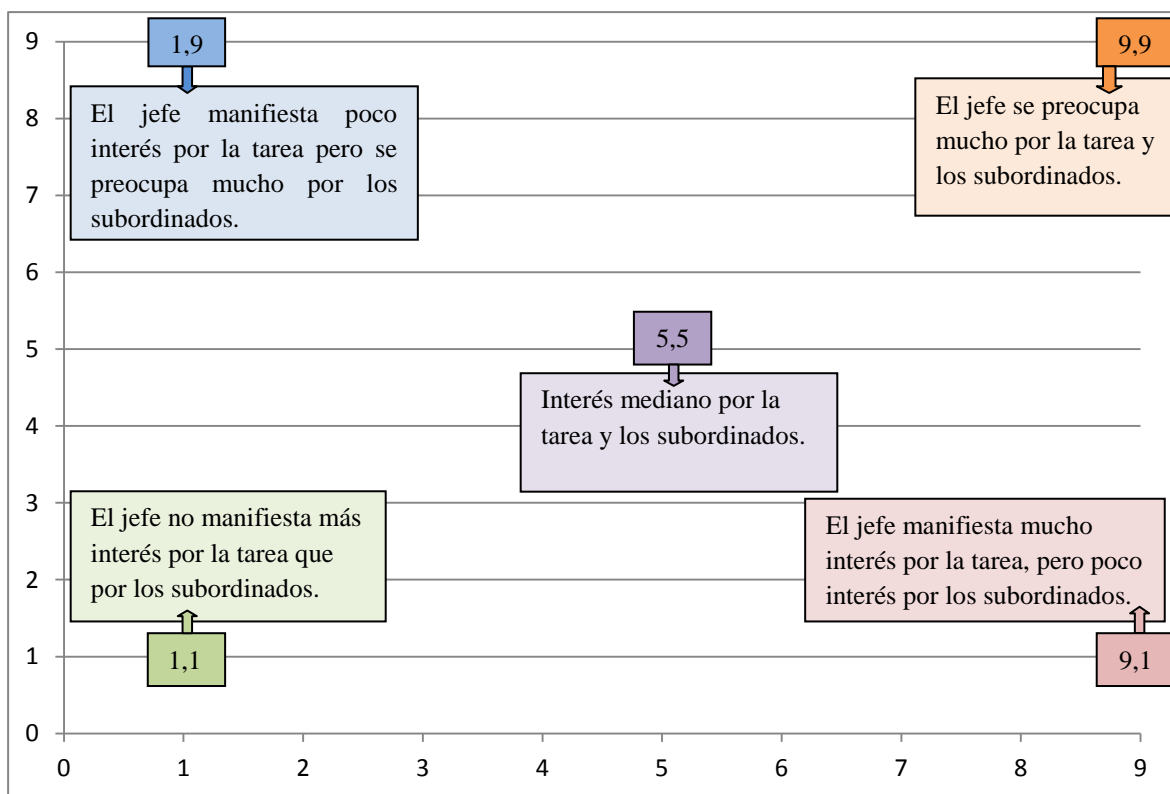
### **5.2. Los instrumentos**

El propietario y directivo y el encargado de la empresa tenían que contestar el *Test de Liderazgo (Kurt Lewin)* sacado de Aposta- Escola Cooperativisme (2004), (adjunto en el Anexo 1) sobre su auto-percepción en lo que se refiere al estilo de liderazgo. Y tanto el encargado como los trabajadores debían contestar el *Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional* de Blake y Mouton extraído de Vázquez (1990), adaptado con la ayuda de la Dra. María Carmen Dolores Ramis Palmer para ser contestado según la percepción que tienen sobre el estilo de liderazgo de su superior inmediato (ambos cuestionarios: el original y la adaptación realizada con el objetivo de llevar a cabo este análisis; se pueden encontrar adjuntos en el Anexo 3 y el Anexo 4, respectivamente).

En cuanto a estos instrumentos, que han sido utilizados para la realización del análisis de la empresa, cabe tener en cuenta, a la hora de analizar los datos, que el primer cuestionario evalúa el estilo de liderazgo según la clasificación propuesta por Kurt Lewin (autoritario, democrático y laissez-faire), teoría en la que se centra el presente trabajo. El segundo, en cambio, sirve para determinar los estilos de liderazgo correspondientes al Modelo

Bidimensional propuesto en el año 1964 por Blake y Mouton en la Universidad de Ohio, se trata de una clasificación planteada después de la de Kurt Lewin, y que al fin y al cabo deriva de ésta. Según Vázquez (1990) este segundo modelo distingue entre el líder centrado en la tarea (presenta alta productividad) y el líder centrado en las personas (muestra alta moral), que van en consonancia con los estilos autoritario y laissez-faire, respectivamente. Estos autores dicen que el equilibrio entre una alta orientación a la tarea y una alta orientación a la acción, dan lugar a lo que ellos denominan el “líder participativo” (alta moral y productividad), comparable al líder democrático en la clasificación de Kurt Lewin, y como consecuencia el más efectivo, ya que según las conclusiones de los estudios de Lewin, Lippit y White, éste era el estilo con el que había un mayor grado de eficacia.

Para una mejor comprensión de esta clasificación Vázquez (1990) presenta en una gráfica similar a la que viene a continuación:



**Figura 1:** Modelo bidimensional de estilos de mando.

Eje vertical: Interés por los subordinados.

Eje horizontal: Interés por la tarea.

De modo que esta clasificación de los estilos de liderazgo, como se puede apreciar, se basa en la interacción entre el interés por los subordinados y el interés por la tarea, tal como se



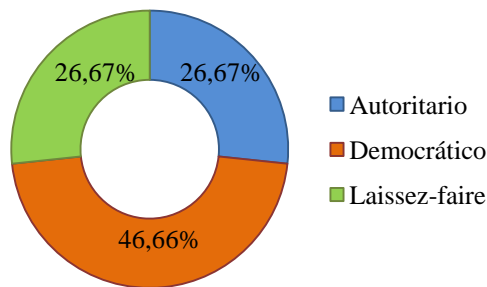
explicaba antes el ideal sería el 9,9: alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados. En cualquier caso la autora Vázquez (1990) indica que los mejores de estos estilos son los que se hallan sobre la bisectriz, es decir: 9,9, ya mencionado; 5,5 (interés mediano tanto por la tarea como por los subordinados); y, 1,1 (el jefe no manifiesta más interés por los subordinados que por la tarea). Entendemos, por esta aclaración de la autora, que “los mejores” estilos de liderazgo serán aquellos en los que la orientación a la tarea y a las personas se encuentren equilibrados, destacando especialmente, como “el mejor” aquel que les da mayor importancia a ambos aspectos.

Dicho esto, y con las pertinentes aclaraciones sobre lo que mide cada uno de los cuestionarios, podemos adentrarnos ahora al análisis de los resultados obtenidos.

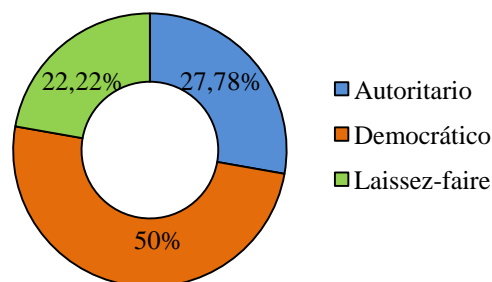
### 5.3. Análisis de resultados

Los cuestionarios a responder por el encargado y el propietario de la empresa, han sido contestados, teniendo como resultado que ambos se identifican a sí mismos como líderes predominantemente democráticos. A continuación podemos apreciar, de forma gráfica los resultados obtenidos en este cuestionario por cada uno de los mandos de la empresa en cuestión:

- Test de Liderazgo (Kurt Lewin) contestado por el propietario y directivo de la empresa:



- Test de Liderazgo (Kurt Lewin) contestado por el encargado de la empresa:



Esta tendencia al liderazgo democrático con la que se identifican a sí mismos ambos cargos, estaría indicando que el estilo de liderazgo es bastante efectivo en esta empresa, ya que tal como demostraron los experimentos de Lewin, Lippit y White, así como otras investigaciones posteriores, el liderazgo democrático es el más efectivo entre los estilos de liderazgo. Sin embargo, estos resultados serían insuficientes para determinar o siquiera hacer una aproximación al estilo de liderazgo predominante en dicha empresa, ya que solo se ha comprobado, por ahora, como auto-perciben su propio estilo de liderazgo el directivo y el encargado. Veamos a continuación algunos datos más.

En cuanto al cuestionario en el que el encargado contestaba según el estilo de liderazgo de su superior, podemos ver una tendencia claramente autoritaria (“orientado a la tarea”, en el instrumento que se ha utilizado). Los resultados han sido bastante desequilibrados entre orientación a la tarea y orientación a las personas, desequilibrio que, como se comentaba en el punto anterior hace que el nivel de Líder Participativo (democrático en la clasificación de Lewin) sea medio-bajo, por lo que, de acuerdo con Vázquez (1990), el estilo de liderazgo percibido por el encargado de su superior, no es de lo más efectivo.

Pasemos ahora a analizar la percepción que tienen sobre el estilo de liderazgo del encargado los trabajadores. Cabe decir que los trabajadores que han respondido este cuestionario han sido siete. Cuando se analizan estos cuestionarios, se aprecia una tendencia claramente autoritaria. Salvo en uno de los cuestionarios, los trabajadores indican que el estilo de liderazgo que predomina es el “orientado a la tarea”, en detrimento de la “orientación a las personas”, con un marcado desequilibrio entre ambos que, consecuentemente hace que el estilo de Líder Participativo sea medio-bajo, siendo un liderazgo poco efectivo.

En el cuestionario respondido por uno de los trabajadores se muestra mucho más equilibrio entre “orientación a la tarea” y “orientación a las personas”, teniendo más peso esta última. Curiosamente el sujeto que ha contestado este cuestionario, que se muestra como excepción, es el que lleva más tiempo trabajando en la empresa, y podemos suponer, pero no determinar, por falta de datos, que este resultado se puede deber o bien, a que tiene una relación de confianza con su superior, o bien a que ha respondido así como señal de protesta, en el sentido de que sus superiores son más permisivos con los trabajadores que se han incorporado más recientemente que con él. El motivo de esta excepción es algo que no se podrá determinar con seguridad en el marco de este trabajo.

No se puede pasar por alto el hecho de que ambos cargos se perciban a sí mismos como líderes democráticos y en cambio sus subordinados los identifiquen como líderes más autoritarios (o “orientados a la tarea”). Por eso, aunque sea de forma hipotética intentaremos darle una explicación. Se puede basar, tal como se ha comentado, de forma hipotética, esta diferencia en la percepción que tienen los mandos sobre sí mismos y la que tienen sus subordinados sobre ellos en la Teoría de la atribución Causal, y más concretamente en el “error fundamental de la atribución”.

Heider (1958) sostuvo que *“las explicaciones sobre lo que sucede en el entorno se basan en atribuciones de causalidad, que se establecen en la relación entre disposiciones personales y factores ambientales”* (citado en Parales-Quenza, 2010, pág. 165). Según García (1994) en el marco de la psicología social la teoría de la atribución causal se encarga de dar cuenta en la manera en la que los individuos dan explicaciones de la acción social en la vida cotidiana. Así podemos ver que la teoría de la atribución se basa en la explicación que los individuos dan a lo que sucede a su alrededor, y que estas explicaciones pueden ser en base a las intenciones de los individuos o en base a circunstancias del entorno.

Melià, Chisvert y Pardo (2001) explican que en el marco de la atribución causal un tema que ha generado mucha investigación ha sido el “error fundamental de la atribución”. Este concepto, tal como indican Hewstone y Anataki (1990) *“hace referencia a la tendencia a enfatizar las disposiciones internas en desmedro a las influencias situacionales como causa de la conducta cuando evaluamos a otros”* (citados en Melià et al., 2001, pág. 8). Por otro lado, y en la misma línea Ross (1977) explica que *“el error fundamental de atribución es la preferencia por las inferencias personales sobre explicaciones situacionales en el momento de construir el sentido de la acción”* (citado en Parales-Quenza, 2010, pág. 166). En este sentido, se desprende que cuando se está evaluando una situación o acción, existe una tendencia por parte de los individuos a explicar la causa de las acciones o conductas ajenas a la forma de ser y actuar de la persona que ha llevado a cabo dicha acción o conducta, quitando importancia a la situación en la que se ha dado la conducta o acción en cuestión.

Jones y Nisbett (1971) completan estas primeras definiciones exponiendo que existen importantes diferencias entre las atribuciones de causalidad de una misma conducta en función de si quién atribuye la causa es quién ha realizado la conducta, que la explicará en función de la situación en la que se encuentra; o si se trata de una atribución realizada por un observador o cualquier persona que no sea quién ha llevado a cabo la conducta en cuestión,

que suelen relacionar la conducta con las características personales del autor de la misma (citados en Melià et al., 2001). Jones y Nisbett (1971, citados nuevamente en Melià et al.) exponen que es probable que esto básicamente se deba a tres razones:

1. Se tiene más información sobre la propia conducta que sobre la de los demás.
2. Cuando se observa a alguien se tiene más información sobre la conducta que sobre su situación o historia personal.
3. Al observar la propia conducta se focaliza la atención en la situación, mientras que al observar la conducta ajena, la atención se centra en el comportamiento.

Así, se puede explicar, hipotéticamente que los mandos de la empresa en la que se ha realizado el análisis creen actuar de forma democrática, centrando su atención cuando tienen una conducta determinada en la situación en la que se da dicha conducta, y que en realidad sus subordinados piensen que están actuando de forma autoritaria por el hecho de que estos son mucho más críticos con las conductas de sus supervisores por el hecho de que centran su atención, a la hora de interpretar las acciones de sus jefes, en la conducta en sí, y no en las circunstancias en las que estos están actuando. Ya que de acuerdo con el error fundamental de la atribución aquellos que evalúan las acciones de los otros tienden a buscar causas internas, propias de la personalidad de quién está llevando a cabo la conducta, y en cambio en la autoevaluación se fijan en causas externas (del entorno o las circunstancias).

Hay que remarcar que ésta es una hipótesis que podría explicar porqué las interpretaciones de los trabajadores no son las mismas que las de los responsables. Pero más allá de las posibles explicaciones que se les puedan dar, estas diferencias son una realidad. Aunque los mandos consideren que están actuando de forma democrática, no se puede hacer caso omiso de que los empleados no lo vean así. Lo cual, hace que, de acuerdo con las teorías en las que se fundamenta este trabajo, el estilo de liderazgo de la empresa no sea de lo más efectivo.

A continuación se presentan las conclusiones que se extraen de este trabajo, así como una propuesta de mejora para la empresa que ha sido sujeto de este pequeño análisis.

## **6. Conclusiones**

Como conclusiones de este trabajo cabe decir que son muchos los estudios que se han hecho en torno al concepto de liderazgo, así como las clasificaciones de estilos de liderazgo que se han propuesto. Aun así, es preciso destacar la importancia de la teoría y la clasificación sobre

los estilos de liderazgo que propuso Kurt Lewin, ya que se trata de uno de los primeros que estudiaron el concepto de liderazgo en el ámbito de la psicología social, dejando de lado teorías personalistas, que se basaban en las características de los individuos que ejercían el liderazgo de forma aislada y empezó a enfatizar el concepto de líder en el entorno de una organización o grupo. Este punto de vista, es el que da sentido al concepto de líder y liderazgo, ya que como indican algunos de los autores citados en este trabajo no tiene sentido hablar de un líder sin seguidores. Es el entorno social, el ámbito de una organización o la existencia de un grupo lo que da sentido a la concepción del líder y el liderazgo.

Se debe destacar que los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin han sido la base de muchas de las clasificaciones que se han hecho con posterioridad, y sigue muy presente a día de hoy. Como prueba de su valía podemos encontrar una pervivencia destacable, que pocas teorías logran, sobre todo cuando son sometidas a tantos estudios como ha habido en el campo del liderazgo.

El hecho de que la figura del líder y el concepto del liderazgo no tengan sentido fuera de los grupos e organizaciones, realza la importancia de tener en cuenta que el líder debe ser reconocido y aceptado por sus seguidores. Y tal como indicaron en su momento Lewin, Lippitt y White, así como muchos de sus seguidores el estilo de liderazgo que más eficaz se ha mostrado en las organizaciones y grupos es el democrático. Es decir, el líder que logra un mayor cumplimiento de los objetivos y una mayor satisfacción entre sus subordinados, es aquél que cuenta con la participación de todos los integrantes del grupo en la toma de decisiones y que invita a la participación de todos, teniendo en cuenta sus opiniones, y que los motiva a seguir adelante en la consecución de objetivos. Se trata de un líder que mira por la seguridad y el bienestar de la organización o grupo y de sus integrantes.

En cuanto al análisis del caso real, remarcábamos que ha habido una diferencia notable entre los resultados de auto-percepción de los responsables de la empresa con respecto a la percepción que los trabajadores tienen de éstos. Esto lleva a pensar que sería deseable intentar que predominara un estilo de liderazgo más democrático en esta empresa. Para lograrlo sería necesario lograr que los trabajadores percibieran una mayor orientación a las personas por parte de sus mandos, equilibrando “orientación a las personas” y “orientación a los resultados”, para dar lugar al denominado por Blake y Mouton (1964) “Líder Participativo” que se puede equiparar al líder democrático de la clasificación de Kurt Lewin.

Por este motivo, se considera necesario terminar este trabajo con una propuesta de actividad para la mejora de la “orientación a las personas” de la empresa en cuestión, haciendo de ésta una empresa más eficaz por lo que concierne al estilo de liderazgo.

Cada vez son más las empresas que hacen actividades de confianza y cohesión grupal entre dirigentes y trabajadores. Se trata de sacar al equipo del entorno laboral y crear un ambiente de libertad y confianza. Que por lo menos durante un día se olviden de sus puestos en la empresa y puedan disfrutar de sus compañeros, así como de algunas actividades conjuntas.

Lo que se propone es una jornada al aire libre, por lo que el sitio será importante, debe ser un lugar al aire libre y con un supermercado relativamente cerca. La actividad se realizará un día hábil en la jornada de trabajo, para no interferir en la vida personal y familiar de los participantes. La planificación de esta propuesta es la que viene a continuación:

<b>Jornada al aire libre</b>	
Finalidad:	Mejorar la orientación a las personas tanto del propietario como del encargado de la empresa, así como la percepción que tienen los empleados de ésta.
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el equipo de trabajo y los integrantes del mismo.</li> <li>- Cooperar en la realización de actividades.</li> <li>- Reconocer la importancia del papel de cada uno en el marco de la empresa.</li> <li>- Entablar una relación de respeto y confianza con el equipo con el que se trabaja.</li> </ul>
Actividades y temporización:	<p>8:05h: Se les dirá a todos (directivo, encargado y trabajadores) que tienen cinco minutos para ponerse en fila por orden alfabético (según la inicial de su nombre), sin hablar entre ellos.</p> <p>8:10h: Los participantes de la jornada se pondrán en círculo sentados en el suelo. Por orden, cada uno tendrá que levantarse, decir su nombre y representar dos de sus aficiones o cosas que le caracterizan haciendo mímica. Los demás tendrán que adivinar cuáles son estas aficiones, o lo que esté representando. Objetivo: relacionar cara, nombre y aficiones.</p> <p>9:15h: Los participantes formarán dos grupos de seis personas, se les pedirá que intenten formar equipo con aquellos que menos conozcan. Cada grupo tendrá que cogerse por los hombros en fila india formando un tren, todos, salvo el de atrás llevarán los ojos vendados. Este último será el que dirigirá el tren, sin hablar, y cada uno deberá pasarle la orden al que tiene delante, con las siguientes consignas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palmada en el centro de la espalda: andar recto.</li> <li>• Palmada sobre el hombro derecho: girar a la derecha.</li> <li>• Palmada sobre el hombro izquierdo: girar a la izquierda.</li> <li>• Palmada suave sobre la cabeza: andar recto marcha atrás.</li> <li>• Apretón en la parte alta de ambos brazos: detener la marcha.</li> </ul> <p>Los trenes harán una carrera, teniendo que superar algunos obstáculos en su camino.</p> <p>10:20h: Merienda pagada por la empresa.</p>

	<p>11:05h: Los participantes se pondrán en círculo y se irán pasando una pelota de goma. El que lance dirá una pregunta en voz alta, y quien la coja tendrá que responder la pregunta.</p> <p>11:35h: El dirigente de la empresa les dirá a los empleados el presupuesto de que disponen para preparar la comida. El grupo se dividirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 cocineros</li> <li>• 2 recolectores</li> <li>• 2 sirvientes</li> <li>• 4 guías</li> </ul> <p>Los cocineros, de acuerdo con el presupuesto, les dirán a los recolectores el plato que desean preparar para todos. A su vez, estos dos se dirigirán al supermercado más cercano y les traerán a los cocineros los ingredientes que les parezcan apropiados para el plato que les hayan dicho. Una vez que estos tengan la comida preparada (a las 13:00h. como máximo), se les vendarán los ojos a dos personas que serán quienes servirán la comida al encargado y el dirigente de la empresa, se la tendrán que dar a la boca. El encargado y el dirigente no podrán decir nada mientras comen, pues cada sirviente contará con la ayuda de dos trabajadores que le guiaran.</p> <p>13:30h: Los trabajadores comerán, aprovechando el momento para abrirse y hablar de temas diversos, en compañía del encargado y el dirigente. Después de la comida habrá un descanso.</p> <p>15:00h: Cada uno de los participantes escribirá en una tarjeta sus aficiones, uno de sus objetivos a corto plazo en la vida y algo positivo sobre su experiencia en la empresa. Todas las tarjetas se depositaran en una bolsa. El encargado las sacará una por una, y con la ayuda de todos los demás tendrá que identificar al autor de cada tarjeta.</p> <p>15:45h: Reflexión sobre la importancia de todos como pilares fundamentales de la empresa.</p> <p>16:00h: Fin de la Jornada.</p>
Recursos Humanos:	Un/a dinamizador para las actividades.
Materiales:	Obstáculos para los trenes; pelota de goma; tarjetas y bolígrafos; platos, vasos y cubiertos (pueden ser de plástico); vendas o telas (para taparse los ojos); un fogón, sartenes, cacerolas, etc. (lo necesario para cocinar).
Presupuesto:	Aproximadamente 600€, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merienda</li> <li>• Materiales</li> <li>• Comida</li> <li>• Dinamizador/a</li> </ul>
Evaluación:	Para ver si la actividad ha logrado su finalidad, y si el éxito se mantiene en el tiempo, cuando hayan pasado seis meses desde la realización de la jornada, se les volverá a pasar el cuestionario de liderazgo sobre su superior a los trabajadores y al encargado.

Esta actividad permitirá que los trabajadores y mandos de la empresa puedan tratarse de forma más personal, en un ambiente discernido, diferente al laboral, que les permitirá conocerse mejor y ver más allá de un jefe, un dirigente o trabajador, descubriendo a personas con aficiones, que a lo mejor comparten. Con esta jornada, se considera que se logrará una mayor percepción de la orientación de los líderes hacia las personas, una mayor confianza, y una mayor eficacia en el proceso productivo. Por el simple hecho de conocer mejor a los individuos que forman la organización y por la satisfacción de los empleados al sentir que sus superiores reconocen su esfuerzo y se preocupan por sus situaciones personales.



## 7. Referencias bibliográficas

- Aposta-Escuela de Cooperativisme (2004). *Test de Liderazgo (Kurt Lewin)*. Incluido en: Curs d'Habilitats Directives. Recuperado el 14 de marzo de 2015, desde: <http://www.aposta.coop/cursos.html>
- Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Carbó, J.M., y Pérez, M. (1996). El Liderazgo. En *El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Madrid: Coopers&Lybrand.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 (nº2), pág. 141-150.
- Castaño, R. (2013). *Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores* (Tesis Doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado el 1 de abril de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>
- Durán, M., y Lara, M. (2001). Teorías de la Psicología Social. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.1 (nº2), pág. 23-44. Recuperado el 20 de abril de 2015, desde: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen1\\_numero2/articulo\\_2.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen1_numero2/articulo_2.pdf)
- García, J. (1994). Nación, Identidad y Paradoja: Una perspectiva relacional para el estudio del nacionalismo. *Reis*. Vol.2 pág. 165-183. Recuperado el 12 de junio de 2015, desde: [http://www.jstor.org/stable/40183739?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40183739?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Garrido, A. y Álvaro, J.L. (2007). *Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)
- Guibert, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad*. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería SJ. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Human and Partners (2013). *Glosario*. Sevilla: Human&Partners. Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://humanandpartners.com/glosario/>
- Melià, J.L.; Chisvert, M. y Pardo, E. (2001). Un Modelo Procesual de las Atribuciones y Actitudes ante los Accidentes de Trabajo: Estrategias de medición e intervención. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.17 (nº1), pág. 63-90.

- Parales-Quenza, C.J. (2010). El error fundamental en psicología: reflexiones en torno a las contribuciones de Gustav Ichheiser. *Revista Colombiana de Psicología*. Vol. 19 (nº2), pág.161-175. Recuperado el 13 de junio de 2015, desde: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/14415/34431>
  
- Peris, R. (1998). *El liderazgo en las organizaciones: un acercamiento desde las teorías implícitas* (Tesis doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10522>
  
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23ª ed.). Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>
  
- Sánchez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
  
- Schellenberg, J. (1978). *Los fundadores de la psicología social*. Madrid: Alianza.
  
- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Primera Edición, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde: [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura\\_organizacional\\_y\\_liderazgo.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf)
  
- Vázquez, I. (1990). *Empresa y grupo* (1ª edición). Barcelona: EADA.

## **8. Anexos**

### **Anexo 1: Test de Liderazgo (Kurt Lewin) (Aposta-Escuela de Cooperativisme, 2004)**

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.

A / D

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

A / D

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D

7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

A / D

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.  
A / D

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.  
A / D

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

**Anexo 2: Evaluación del Test de Liderazgo (Kurt Lewin)**

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que conteste "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El Estilo 1 es el “autoritario”;

El 2, el “democrático”;

El 3, el “laissez-faire”.

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

**Anexo 3: Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton) original (Vázquez, 1990)**

*Instrucciones:* Las preguntas muestran aspectos del comportamiento de los diferentes tipos de líderes. Contéstelas de manera que su respuesta corresponda lo más exactamente posible a su actuación en el caso de que fuera Vd. el líder de un grupo de trabajo. Trace un círculo alrededor de la letra que crea Vd. que se aproximaría más a su comportamiento en cada caso. Si es siempre, (A); Frecuentemente, (F); De vez en cuando, ocasionalmente (O); Casi nunca, (S); Nunca (N).

A F O S N 1. Casi seguro actuaría como interlocutor del grupo.

A F O S N 2. Fomentaría el trabajo en horas extras.

A F O S N 3. Daría a mis subordinados libertad absoluta en su trabajo.

A F O S N 4. Fomentaría el uso de actuaciones uniformes.

A F O S N 5. Permitiría que mis subordinados resolvieran, ellos mismos, los problemas.

A F O S N 6. Haría hincapié en que fueran por delante de grupos competitivos.

A F O S N 7. Hablaría como representante del grupo.

A F O S N 8. Insistiría mucho en que hicieran un gran esfuerzo.

A F O S N 9. Contrastaría mis ideas con el grupo.

A F O S N 10. Dejaría que hicieran su trabajo como ellos mejor creyeran.

A F O S N 11. Haría lo posible para obtener un ascenso.

A F O S N 12. Permitiría retrasos y dudas.

A F O S N 13. Haría de interlocutor del grupo si hubiera visitas.

A F O S N 14. Mantendría el trabajo a un ritmo rápido.

A F O S N 15. Si se nos presentara la oportunidad de hacer un trabajo les daría libertad absoluta para que ellos hicieran lo que creyeran más conveniente.

A F O S N 16. Resolvería los posibles conflictos que pudieran surgir en el grupo.

- A F O S N 17. Acabaría abrumado por los pequeños detalles.
- A F O S N 18. Representaría al grupo en las reuniones en otros lugares (exteriores al lugar de trabajo)
- A F O S N 19. Dudaría en conceder cualquier tipo de libertad de acción (ni siquiera una mínima dosis).
- A F O S N 20. Decidiría lo que se debería hacer y cómo se debería hacer.
- A F O S N 21. Insistiría en aumentar la producción.
- A F O S N 22. Permitiría que algunos tuvieran cierta autoridad y se la dejaría tener.
- A F O S N 23. Las cosas sucederían como ya habría decidido previamente.
- A F O S N 24. Concedería al grupo un alto grado de iniciativa.
- A F O S N 25. Daría tareas especiales a miembros del grupo.
- A F O S N 26. Estaría predispuesto a cambiar cosas.
- A F O S N 27. Pediría a mis subordinados que trabajaran más.
- A F O S N 28. Confiaría en la sensatez de las decisiones de los miembros del grupo.
- A F O S N 29. Haría un programa con el trabajo que se debería hacer y cuándo se debería hacer.
- A F O S N 30. Me negaría a dar información sobre mis acciones.
- A F O S N 31. Intentaría persuadir a los demás de que las ideas que tengo van a repercutir en beneficio suyo.
- A F O S N 32. Permitiría que el grupo decidiera el ritmo que quiere llevar.
- A F O S N 33. Insistiría para que el grupo superara su récord anterior.
- A F O S N 34. Actuaría sin consultar al grupo.
- A F O S N 35. Pediría al grupo que actuara de acuerdo con las reglas establecidas y el reglamento.



#### **Anexo 4: Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton)**

##### **Adaptado para este trabajo**

Instrucciones:

Encontrará usted a continuación un número determinado de cuestiones sobre el comportamiento de su jefe. Responda a cada una de esas cuestiones indicando cuál sería la conducta más probable que su jefe adoptaría.

Marque con una cruz el cuadro correspondiente a la frecuencia en que su jefe adopta las diferentes conductas:

- S: Siempre

- F: Frecuentemente

- O: Ocasionalmente

- R: Rara vez

- N: Nunca

	S	F	O	R	N
1. Probablemente, mi jefe/a hace de portavoz del grupo.					
2. Mi jefe/a prefiere que se finalicen las tareas, aunque sea fuera del horario laboral.					
3. Mi jefe/a le suele dar a cada uno libertad total en su trabajo.					
4. Mi jefe/a pone normas y maneras concretas de hacer el trabajo.					
5. Mi jefe/a suele dejar que cada uno resuelva sus problemas según su propio juicio.					
6. Mi jefe/a suele estimular el espíritu de competición frente a otros grupos o servicios.					
7. Mi jefe/a suele hablar en nombre del grupo.					
8. Mi jefe/a tiende a estimular el esfuerzo.					
9. Mi jefe/a nos suele pedir que expresemos nuestra opinión acerca de sus ideas.					

10. Mi jefe/a suele dejar que nos organicemos en nuestro trabajo como mejor nos parezca.					
11. Mi jefe/a suele trabajar duro para lograr su ascenso o reconocimiento.					
12. Mi jefe/a suele ser capaz de admitir algún retraso o aplazamiento.					
13. Mi jefe/a suele hablar en nombre del grupo cuando hay visitantes.					
14. Mi jefe/a suele hacer que el ritmo de trabajo sea rápido.					
15. Mi jefe/a suele poner gente a trabajar y les deja que se adapten a él.					
16. Mi jefe/a intenta intervenir para resolver los conflictos que se presentan.					
17. Mi jefe/a suele atenderse demasiado en los detalles.					
18. Mi jefe/a suele representar al grupo en las reuniones al exterior.					
19. A mi jefe/a le suele costar mucho dar libertad de acción al personal.					
20. Mi jefe/a suele decidir lo que hay que hacer y la forma de hacerlo.					
21. Mi jefe/a tiende a estimular la producción.					
22. Mi jefe/a suele dejarnos tomar responsabilidades o decisiones que podría tomar él.					
23. Las cosas suelen suceder tal como mi jefe/a las ha previsto.					
24. Mi jefe/a suele permitir una buena dosis de iniciativa al grupo.					
25. Mi jefe/a suele darnos a cada uno una tarea bien definida.					
26. Mi jefe/a suele aceptar hacer algunos cambios.					
27. Mi jefe/a suele exigirnos a todos trabajar más duro.					
28. Mi jefe/a suele darnos confianza a todos para exponer nuestra opinión.					
29. Mi jefe/a suele planificar el trabajo que se ha de realizar.					
30. Mi jefe/a no suele explicar las razones de sus acciones.					

31. Mi jefe/a suele intentar convencernos de que sus ideas favorecen nuestros intereses.					
32. Mi jefe/a suele dejar que el grupo de trabajo marque su ritmo.					
33. Mi jefe/a suele estimular al grupo de trabajo a mejorar nuestros propios resultados.					
34. Mi jefe/a suele actuar sin consultar al grupo.					
35. Mi jefe/a tiende a pedirnos, a cada uno, que sigamos las normas establecidas.					

## Anexo 5: Evaluación de resultados del Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton) original y adaptado

### INSTRUCCIONES PARA LA VALORACIÓN:

- 1.-Trace un círculo alrededor del número de las preguntas 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35.
- 2.-Escriba un número 1 delante de cada pregunta que tenga su número rodeado de un círculo, si la respuesta a esa pregunta ha sido “rara vez”, o “nunca”.
3. Escriba un número 1 delante de cada pregunta que no tenga su número rodeado de un círculo, si la respuesta a esa pregunta ha sido “siempre” o “frecuentemente”.
- 4.-Trace un círculo alrededor de los números 1 que haya escrito delante de las siguientes preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 34 y 35.
- 5.- Cunte los números 1 que tengan un círculo alrededor. Este será su resultado en lo que respecta a la preocupación por la gente. Coloque el resultado en el espacio vacío a continuación de la letra P, al final del cuestionario.
- 6.- Cunte los números 1 sin círculo alrededor. Este será su resultado en lo que respecta a su preocupación por el trabajo. Coloque el resultado en el espacio vacío a continuación de la letra T.

Para determinar el tipo de líder que ha dado como resultado marque el resultado respecto al “interés por el trabajo” (T) en la flecha de la izquierda del gráfico esquematizado a continuación. Luego marque en la flecha de la derecha el resultado con respecto a “interés por la gente” (P). Una los puntos marcados en las dos flechas con una recta. En el punto en que ésta corte la flecha que indica “liderazgo participativo” marcará el resultado.

