

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EQUIPOS DE TRABAJO: DESARROLLANDO TAREAS COMPLEJAS

Por: Diez, Elieth* y Cejas, Mairy**

*eliethdiez@gmail.com, Universidad de Carabobo

**mairycejas19@hotmail.com, Universidad de Barcelona

RESUMEN: El propósito del estudio fue analizar si las tareas complejas e interdependientes que realizan equipos de trabajo propician el liderazgo transformacional. Se trabajó con una muestra intencional de 10 equipos pertenecientes al sector construcción, educación y servicios del Estado Carabobo. Las conclusiones señalan que los equipos de trabajo realizan tareas con altos niveles de incertidumbre y el rendimiento del grupo depende básicamente del aporte de sus miembros, los equipos son designados por la organización con un líder formal y miembros asignados, sin embargo manifiestan autonomía en las decisiones, por ende el liderazgo que predomina en las organizaciones es compartido y situacional, es decir, cada uno de los miembros puede ejercerlo en determinado momento según las necesidades del equipo.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, equipos de trabajo y complejidad de tarea.

ABSTRACT: The intention of the study was to analyze if the complex and interdependent tasks that make work parties cause the transformacional leadership. Work with a intensional sample of 10 equipment pertaining to the sector construction, education and services in Carabobo – Venezuela. The conclusions indicate that the work parties carry out tasks with high levels of uncertainty and the yield of the group basically depends on the contribution its members, the equipment are designated by the organization with a formal leader and member assigned, nevertheless they indicate autonomy in the decisions therefore the leadership that predominates in the organizations is shared and situacional, that is to say each one of the members can exert it at certain moment according to the needs of the equipment.

Key words: Transformational Leadership, Team Work, Complexity of Task.

Recibido: 4-5-2007 / Aceptado: 2-7-2007

Introducción

El liderazgo es un tema tan tratado y ampliamente desarrollado por distintos profesionales y académicos; puede ser considerado uno de los fenómenos más estudiados en el mundo, según Den Hartog y Koopman (2001), debido a que es una temática de estudio que parece nunca acabar y adicionalmente las conclusiones son variadas y distintas, de acuerdo a la perspectiva que se tome, el liderazgo es un importante tema en las organizaciones y en general en la vida de cualquier sociedad, más aun en la nuestra donde todo parece indicar que las actividades humanas han quedado relegadas a un segundo plano, en relación a la superioridad de desempeño que puede suponer una máquina, con lo que el futuro apunta a que todas las actividades del hombre que puedan ser sustituidas por una máquina, lo serán; la evidente automatización de las organizaciones contrasta con otra realidad como lo es que cada vez más se incrementa dentro de éstas el uso de grupos o equipos para desarrollar el trabajo.

Con lo cual se genera una lógica consecuencia para los seres humanos, pues cada vez más en las empresas se contará con menos personal empleado, entonces la pregunta clara para las organizaciones es ¿Cómo contar con el equipo humano que me garantice calidad e innovación en mis procesos?, ¿Cómo debe ser el liderazgo que se genere en estos grupos que permita el desempeño eficiente de su tarea?, pues los líderes y los miembros del grupo están en constante interacción y en el curso de esta interacción se crean complejas relaciones, grupos con límites difusos que cambian constantemente su composición y que influyen en la tarea a desempeñar. Ante lo cual se propone como objetivo general analizar si las tareas complejas e interdependientes que realizan equipos de trabajo propician el liderazgo transformacional.

Para lograr este propósito, se desarrolló una investigación de campo, de nivel descriptivo, utilizando técnicas como la revisión documental sobre las variables objeto de estudio, la observación del trabajo de los equipos en su ambiente organizacional y la aplicación de dos cuestionarios a una muestra intencionada de 10 equipos de trabajo pertenecientes al sector construcción, educación y servicios del Estado Carabobo. Finalmente se presentarán los resultados y conclusiones más resaltantes del estudio.

Las organizaciones y su contexto han cambiado sustancialmente en las últimas décadas con lo cual se discute en la actualidad el rol de los líderes en estos ambientes cambiantes e inciertos. Debido a que esta nueva realidad exige de los líderes y gerentes nuevas habilidades y características sobre las cuales ellos no fueron seleccionados. Frecuentemente en la actualidad los líderes guían los grupos de tarea por periodos cortos de tiempo, con lo cual la percepción que tengan los miembros del grupo sobre su líder y las relaciones que se puedan establecer mediante la interacción será fundamental para su desempeño.

Aproximaciones Teóricas del Estudio

La investigación psicosocial ha puesto sobre relieve la influencia que ejercen sobre los resultados grupales las características de la tarea entendiéndola como la actividad que

permite la obtención de los mismos (Alcover, 1999). El rol de la tarea dentro de la relación proceso/ estructura de los grupos, es un tema poco aclarado pero muy discutido en muchas revistas especializadas sobre el tema de pequeños grupos sin embargo, es pertinente comenzar por los distintos autores que han establecido las distintas concepciones de tarea.

En una investigación pasada Diez (2005), se estudiaron las características de la tarea grupal, y se desarrolló el modelo de complejidad de tarea. Se elaboró desde una perspectiva dimensional incluyendo los elementos que surgieron como más relevantes en la revisión previa de la literatura. También sobre la base de ésta se definió un grupo de tarea como un conjunto de personas a quien la organización les ha encargado una tarea definida, reportan a alguien como grupo y son conscientes de haber sido designados a ese grupo (Argote y McGrath, 1993; Van de Ven y Ferry, 1980; Tschan y Von Cranach, 1986). Teniendo esta tarea que ser realizada en pequeños grupos cuyas principales dimensiones son la complejidad y la interdependencia de la misma, de acuerdo a Diez (2005) las dimensiones incluidas en el modelo fueron definidas operativamente para proceder posteriormente a la construcción del instrumento con el cual se procedió a la evaluación de la propuesta teórica. Estas dimensiones fueron: 1. incertidumbre de tarea; 2. conflicto de demandas; 3. claridad de objetivos; 4. elección de múltiples formas; 5. claridad de procedimientos; 6. familiaridad; 7. complejidad global percibida; 8. nivel de interdependencia.

Actualmente se pretende estudiar si la tarea compleja e interdependiente exige un nuevo tipo de liderazgo dentro de ese grupo. Un liderazgo que exige grandes esfuerzos de coordinación y estructuras mas flexibles, que no concentren en las manos de un solo hombre la responsabilidad de la dirección del grupo, así como la asignación de las tareas y la toma de decisiones cruciales para el grupo. Este liderazgo compartido por los miembros del grupo tiene un fuerte compromiso de promover el cambio y la innovación además de responder a estos cambios del ambiente. Las exigencias del futuro implican que los líderes de los grupos no pueden ser solamente asignados, elegidos o autodenominados, sino que son parte de la cultura de la organización que se forma por un complejo proceso de interacción y socialización entre miembros en relación a la tarea. Tal como plantea Koestenbaum (1999, Pág. 26) «la organización del mañana es una coalición plana y flexible (un equipo), no de trabajadores sino de líderes», es así como deben establecer relaciones con colegas, superiores, subordinados y clientes para propiciar la sinergia que garantizará el funcionamiento óptimo del grupo y el logro de sus resultados. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La filosofía organizativa se desarrolla hacia una visión de la empresa en general, con un sentido más antropológico. Se asume que son algo más que lo tradicional, tienen personalidad, pueden ser flexibles o rígidas, amables o desagradables, innovadoras o

conservadoras. Una forma de entender la cultura de la organización es por medio del análisis su simbología y el estudio de sus ritos. Entonces es necesario investigar la cultura organizacional para saber que dirección sigue una empresa y por consiguiente quienes generan esa cultura, en este caso todos los integrantes de la organización desde sus orígenes, es decir desde sus fundadores hasta su más reciente empleado. En consecuencia Robbins (1992:42) dice: «para explicar y prever la conducta del personal es esencial comprender la composición de una cultura organizacional, como se crea, mantiene y asimila», de este modo, tales avances en el entorno están obligando a hacer grandes esfuerzos tanto a las organizaciones como a las personas por adaptarse a dichos cambios (Brief y Weiss, 2002; Rousseau, 1997; Wilpert, 1995; Modway y Sutton, 1993), lo cual no siempre es sencillo, como ocurre por ejemplo con la introducción de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo (Andriessen, 2002). Evidentemente, los reajustes que llevan a cabo las organizaciones no son exactamente los mismos que los que adoptan sus trabajadores. Se aprecia cómo, cada vez más a nivel organizacional, las estructuras son más descentralizadas, horizontales y con una división del trabajo más flexible que en antaño (Alcover, 1999). Por su parte, las personas influenciadas e influyentes en estas medidas organizacionales, también hacen uso de sus propios mecanismos de adaptación, tales como la utilización de nuevas tecnologías, el aprendizaje continuo, la cooperación, la regulación del nivel de compromiso, el liderazgo y el coaching entre otros.

El término liderazgo según Den Hartog y Koopman (2001) ha evolucionado desde tres grandes perspectivas como son características o rasgos, estilo del líder y por último el enfoque contingencial. El enfoque que hace énfasis en las características del líder busca el «Gran Hombre», su idea central es que el líder nace con las características de líderes, el objetivo era identificar y medir características para distinguir líderes de quienes no lo son o líderes efectivos de los inefectivos (Hollandery y Offerman 1990). Además buscaban crear un perfil del líder ideal para poder seleccionarlos en el futuro, en base a tres grandes categorías de características: 1) Características Físicas: Físico, Apariencia, Edad, etc. 2) Habilidades: Inteligencia, Conocimiento, Fluidez Verbal. 3) Personalidad: Dominio, Control Emocional, Expresividad (Introversión - Extroversión).

El estudio de las características del líder posee cuatro grandes limitantes según Robbins (2003), primero no existen rasgos universales que identifique a los líderes de los no líderes, segundo los rasgos no predicen el comportamiento en todas las situaciones en que se desenvuelve, tercero se demostró que existen otras dimensiones que pueden incluirse en el estudio del liderazgo y no están presentes en este enfoque; por último los rasgos pueden predecir el liderazgo pero no la efectividad del líder y del grupo, debido a lo ambicioso de pretenden identificar rasgos constantes y comunes a todos los líderes que los definan como buenos líderes.

El segundo enfoque de teorías de liderazgo de acuerdo a Den Harton y Koopman (2001) tiene relación con lo que el líder «hace», es decir como es su estilo de liderazgo, cuales son las conductas que realiza, con la idea subyacente que las personas pueden ser

formadas en el liderazgo, por ende se contraponen al enfoque de rasgos, al plantear que el líder no nace, sino que se va formando, se aprende a ser líder. Su propósito principal era encontrar el «estilo correcto», para que la gente sea entrenada y exhiba el comportamiento del mejor líder (Bass 1990a; Bryman 1992).

Los principales estudios que representan este enfoque son la teoría conductual de la Universidad de Ohio desarrollada en 1940, su objeto era identificar dimensiones independientes a la conducta del líder, después de estudiar mil conductas de líderes descritas por seguidores concluyeron que existen dos dimensiones, a) iniciación de estructura referida al comportamiento del líder que se orienta a organizar el trabajo, las relaciones y las metas, y b) consideración relacionada con la preocupación del líder por desarrollar relaciones de trabajo basadas en la confianza, el respeto de ideas y los sentimientos de los seguidores. Por otra parte la Universidad de Michigan, en su estudio identificó tres tipos de comportamiento del líder y su diferencia con gerentes efectivos de los inefectivos. De acuerdo con esta teoría existe a) líderes orientados a la tarea, b) líderes orientados a las relaciones y c) líderes orientados a la participación.

En 1982, Blake y Mouton plantean el modelo de la rejilla gerencial, el cual es una representación bidimensional del estilo de Liderazgo basada en dos dimensiones, interés por las personas e interés por la producción, pero que coincide con las variables de la Universidad de Ohio (Iniciación a la estructura y consideración). Esta rejilla de liderazgo posee nueve posibles posiciones en cada eje, lo que genera 81 potenciales combinaciones diferentes. De acuerdo a este estudio se demostró que los gerentes se desempeñan mejor con un estilo 9,9 son los que combinan la orientación a la gente y a la tarea, denominado también líderes high – high; a diferencia de 9,1 que hace referencia al estilo autoritario ó 1,9 estilo donde existe mínimo interés por la producción y máximo interés en las personas. La rejilla da un marco de referencia para conceptuar mejor un estilo de liderazgo, pero no aporta ningún tipo de información sobre lo que hace un gerente como líder efectivo, además no hay evidencia que el estilo 9,9 sea realmente el más efectivo.

Las principales limitaciones del enfoque conductual son los problemas de inconsistencia en las medidas, por ejemplo las correlaciones entre liderazgo y resultados son altamente variables y divergentes, otra crítica importante la tendencia a centrar los estudios en el nivel grupal antes que el nivel individual. En este enfoque el liderazgo emergente e informal son poco estudiados, no se presta atención a las características situacionales como las características de la tarea o las características de los subordinados referido a la influencia mutua entre líderes y seguidores, entre otras variables del ambiente y la organización que ejercen influencia en el liderazgo, trayendo como consecuencia el auge de los enfoques contingencia les.

El tercer gran enfoque de estudio del liderazgo es denominado enfoque contingencial, su desarrollo alrededor de la década de los 60, reconocen la importancia de las variables estructura de la tarea, estructura del grupo y normas del grupo. El propósito de estos

modelos es demostrar que la efectividad del líder depende de la situación en la que desarrolla el liderazgo. Ellos plantean que el estilo del líder es más efectivo en unas situaciones pero en otras no.

El modelo de Fiedler (1967) se basó en la escala del Compañero Menos Preciado o preferido (CMP), cuyo fin era determinar el estilo de liderazgo. El cuestionario posee 16 adjetivos contrastantes (agradable-desagradable; eficiente-ineficiente; franco-reservado; amigable-hostil) y se pide a las personas que piensen en todos los compañeros de trabajo y que describan a la persona con que menos le gusta trabajar. Esta escala se fundamenta en dos premisas a) la descripción de la persona con la que se tiene mayor dificultad para trabajar refleja el estilo de liderazgo (orientado a la tarea o a las relaciones) y b) la contribución del líder a la efectividad del grupo varía con la favorabilidad de la situación. Luego Fiedler identificó tres dimensiones contingenciales, se refieren a los aspectos que determinan la favorabilidad de la situación según Fiedler (1967) se determina por la combinación de aspectos como las relaciones entre líderes y miembros (grado de respeto y confianza), posición de poder (influencia derivada de la posición en la estructura organizativa) y estructura de la tarea (grado en que las tareas siguen o no un procedimiento).

Los líderes con altas puntuaciones de CMP, se relaciona con fuertemente orientado a las relaciones, mientras que las bajas puntuaciones del CMP se interpretan como fuertemente orientados a la tarea; Robbins (2003). Por otra parte la situación es menos favorable para el líder, cuando las relaciones líder – miembros son pobres, existe baja posición de poder y la tarea está poco estructurada, de acuerdo a Den Harton y Koopman (2001). Las conclusiones del estudio de Fiedler (1967) en base a las pruebas empíricas señalan que el modelo predice los extremos de la situación (altamente favorable o muy desfavorable). Además concluye que el estilo de liderazgo perdura en el tiempo, es decir la actitud del líder es difícil de cambiar, por tanto se debe buscar la mejor combinación líder – situación.

Las críticas más importantes que se realizaron al modelo son relativas a la insuficiente validez conceptual, sustancial y predictiva del cuestionario CMP. En el cuestionario las variables orientadas a tarea o a relaciones se plantean como variables unidimensionales, mientras que en otro estudio como los de la Universidad de Ohio se demostró que ocurren de manera simultánea.

Otra fuerte crítica se refiere a la manera arbitraria y vaga sobre la forma como se seleccionaron, midieron y ponderaron las dimensiones situacionales, según Yulk (1998) no poseen suficiente basamento teórico.

En un desarrollo posterior del modelo Fiedler y García (1987), introducen nuevos elementos como el requerimiento o no de capacidades cognitivas, inteligencia y si el líder trabaja o no bajo estrés. De acuerdo a este modelo la efectividad del grupo depende de dos rasgos (inteligencia y experiencia del líder), un tipo de comportamiento directivo del líder y dos aspectos de la situación (estrés interpersonal y naturaleza de la tarea grupal), actualmente existe poco sustento empírico del modelo.

Enfoque Teórico del Liderazgo Transformacional

Desde fines de los años 70 en que James Burns (1978) publicó su trabajo sobre liderazgo transaccional y transformacional, en que propone un nuevo paradigma de investigación del liderazgo. Burns plantea que el concepto de liderazgo transaccional que recoge la herencia de anteriores líneas de investigación y define a este liderazgo como la guía o motivación de los seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando y especificando roles y tareas, aproximando a los seguidores con el objetivo de intercambiar una cosa por otra. A su vez los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización llegando a tener un profundo y extraordinario efecto de transformación en ellos. Este tipo de liderazgo se construye en base del liderazgo transaccional y es mucho más que carisma puesto que tratará de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas.

Bass (1985) profundiza en el trabajo de Burns y plantea que no necesariamente el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional se representen en extremos opuestos dentro de un continuum. Más tarde Bass y Avolio (1994) en su intento por avanzar en el conocimiento del liderazgo desde el paradigma transformacional distinguieron cuatro comportamientos que colaboran no sólo a identificar, sino que ha permitido establecer como el liderazgo transformacional logra un mejor desempeño tanto a nivel individual, grupal y organizacional. Las distinciones en cuestión son:

1. El carisma o influencia idealizada entendido esta característica como la capacidad del líder de dar una visión y un sentido de misión, capaz de infundir orgullo y ganarse el respeto y confianza de sus seguidores.

2. La inspiración entendida como la capacidad del líder de comunicar esperanzas elevadas, de usar símbolos para concentrar los esfuerzos, expresar sus propósitos importantes en términos sencillos.

3. El estímulo intelectual entendido como la capacidad del líder de promover la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

4. El interés personalizado entendido como la capacidad de prestar atención personal, dedicando y tratando individualmente a cada empleado, a quien dirigen y aconsejan.

En base a la revisión teórica realizada y en base a una reflexión crítica de los aportes teóricos más resaltantes se procedió a determinar las dimensiones del liderazgo transformacional que formarían parte del trabajo empírico de la investigación, para lo cual se detalla a continuación en el apartado de metodología.

Metodología

La investigación desarrollada dentro de este estudio es considerada de campo de nivel descriptivo, apoyada en una revisión documental que se presentará, como fruto de un

proceso sistematizado de búsqueda en la base de datos Psycinfo. Mediante el uso de leadership, transformational leadership y shared leadership como descriptores, se inicio una búsqueda retrospectiva de diez años por resúmenes y autores.

De acuerdo a la información contenida en la lectura de los resúmenes se procedía o no a la búsqueda del artículo completo que parecía relacionado con el tema, adicionalmente con la revisión de la bibliografía contenida en dichos artículos se obtuvieron referencias de otros autores. Paralelamente a la búsqueda se fue seleccionando y fichando los artículos de interés. Luego se continuó indagando por autores que se consideraron eran los más conocedores del tema de acuerdo a la lectura anterior.

Como producto de esta primera fase del estudio se presentan las aproximaciones teóricas de diferentes autores relacionados con el liderazgo y la valoración crítica de sus aportaciones. Para el estudio de campo se plantea la comprobación de las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: Los grupos que realicen tareas complejas e interdependientes propician el liderazgo transformacional.

H2: Los grupos que tienen alta percepción del liderazgo transformacional tienen mayores niveles de desempeño.

Se trabajó con una muestra no probabilística intencionada de 10 grupos de tarea pertenecientes a distintos sectores productivos y académicos del Estado Carabobo.

Posteriormente, se presenta el cuestionario de complejidad de tarea grupal propuesto por Diez (2005), que consta de 27 ítems, adicionalmente se construye en base a la revisión bibliográfica sobre liderazgo, el cuestionario relacionado con liderazgo transformacional que contiene 20 ítems y que constituye uno de los principales aportes de esta investigación.

Resultados

La aplicación de los dos instrumentos permitió el análisis de los datos y la información suministrada por los grupos de tarea, los cuales se presentan a continuación:

Los resultados correspondientes a la variable complejidad de tarea, señalan que el 85% de los consultados manifiestan que su trabajo se caracteriza por un ambiente incierto y variable. Mientras que el 62% manifiesta que frecuentemente deben decidir sobre que tareas deben atenderse con prioridad ante otras que son demandadas al mismo momento. El 29% señala que su trabajo es rutinario, mientras que el 71% dice tener un trabajo donde no se tienen procedimientos claros para realizar la tarea. Finalmente el 80% percibe a su tarea como compleja.

Los resultados arrojados por el estudio de la variable Liderazgo Transformacional señalan que los grupos de tarea consultados en un 61% tienen como finalidad gestionar el liderazgo de equipo, en donde se hace necesario que el directivo conozca el potencial de

sus colaboradores. Dentro del estudio el 55% de los miembros consultados identificó un estilo de liderazgo como el predominante dentro de su grupo de tarea, este estilo es conocido como participativo donde el líder motiva a su equipo y cuenta con la colaboración de los mismos. Además un segundo estilo de liderazgo encontrado con un 30% fue el denominado orientativo que propicia la ayuda a los demás a buscar el objetivo.

Los grupos consultados señalan que un líder posee una serie de características tales como: planificar 15%, solucionar 10%, entrenar 25%, comunicar y dirigir 25% respectivamente.

Conclusiones

En esta investigación se planteó un análisis del liderazgo transformacional en grupos que realizan tareas complejas e interdependientes, para ello se recurrió a la aplicación de un cuestionario relacionado con la complejidad de tarea propuesto por Diez (2005) y el desarrollo de un instrumento buscaba medir liderazgo transformacional.

La relevancia del estudio radica en la utilización cada vez más frecuente en el contexto organizativo de equipos o pequeños grupos para el desarrollo del trabajo, para ellos es necesario que el líder encuentre que su equipo se sienta entusiasmado y motivado en cada actividad que realice, involucrándose e interesándose por los problemas que presente el grupo y juntos buscar la solución. Con todo esto encontrará éxito en el proceso y conseguirá que el equipo se sienta lleno de energía y vitalidad y lo más importante, la integración.

Los resultados muestran que los grupos participantes del estudio trabajan en ambientes inciertos y complejos, lo cual influye en el desarrollo de su tarea que en un alto porcentaje se percibe igualmente compleja y sin claridad de procedimientos, ante esta situación la investigación reveló que cada líder debe inspirar apoyo en sus colaboradores, con lo cual conseguirá un ambiente implicado en su trabajo o labor en donde existe una excelente comunicación y un entorno favorable para el trabajo, las cuales son características que describen a un buen líder.

Además señalan que un líder transformacional debe poseer habilidades que ayuden a conseguir los objetivos planteados, algunos de ellos son: planificar, solucionar, comunicar, observar y dirigir entre otros.

Por otro lado se dice que es importante saber escuchar a tus colaboradores e implicarlos en todos los objetivos planteados, es importante tomar en cuenta sus opiniones en las decisiones que se tomen, así como también la sintonía en el equipo, la cual se puede lograr cuando se toma en cuenta la relación entre los valores personales de los integrantes del equipo y la organización.

Lista de Referencias

Alcover, C. M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F.Gil R. & C.M. Alcover. (eds). Introducción a la Psicología de las Organizaciones, (pp. 201 – 228). Madrid: Alianza Editorial.

Alcover, C.M. (1999). Influencias del contexto: Grupos, organizaciones y sociedad. En F.Gil R. & C.M Alcover. (eds). Introducción a la Psicología de los Grupos. (pp 333) Madrid: Pirámide.

Alcover, C.M. (1999). La estructura del grupo: Estatus, rol, normas y cohesión. En F.Gil R. & C.M Alcover. (eds). Introducción a la Psicología de los Grupos. (pp -) Madrid: Pirámide.

Argote, L., & McGrath, J. (1993). Group processes in organizations: Continuity and change. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8, Londres: John Wiley & Sons.

Avolio, B. J., Bass B. M (1995). Individual consideración viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quaterly, 6, 199-218.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire technical report. Redwood City, CA: Mindgarden.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441–462.

Bass B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics character and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quaterly, 10, 181-217.

Bass B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. Educational and Psychological Measurement, 49, 509-527.

Bass B. M., & Avolio, B. J. (1990). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. European Journal of Industrial Training. 14, (5), pp. 21-27.

Bass, B. M. & Avolio B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Bass, B. M. (1990 a). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and applications. 3rd edition. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990 b). From Transaccional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dinamycs, 18, 19-36.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (ed.), Ethics, the heart of leadership (pp. 169-192). Westport, CT: Praeger.

Diez, E (2005). ¿Cuáles son los requisitos de interdependencia exigidos al grupo para lograr un resultado eficiente?: Características de las tareas que exigen distintos niveles de desarrollo grupal. Trabajo para optar al DEA. Universidad de Barcelona. Material no publicado.

McGrath, J. (1984). A typology of tasks. En J. McGrath. Groups: Interaction and Performance. (pp.53-66). Prentice-Hall.

Robbins S (2003). Comportamiento Organizacional. Capitulo 11. Pearson education, inc. Usa.

López Safra, E. (2001). ¿Liderazgo Carismático en las Organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intra-organizacionales, *Revista de Psicología Social*,1, 97-115.