

J. Francisco  
Morales  
Domínguez

Catedrático de Psicoloxía  
Social na Universidade de  
Educación a Distancia

## Liderato e productividade nas organizacións

Relatorio presentado no  
**Seminario sobre motivación no sector público.**  
Santiago de Compostela, 22 de outubro de 1991.

**E**ntendemos por liderato un proceso mediante o cal se exerce influencia sobre outras persoas. Cando se fala dun líder alúdese a unha persoa que exerce máis influencia sobre outras cá que recibe delas.

Non se debe confundir liderato con poder. Unha persoa pode ter moito poder e non ser líder. Tampouco o liderato é simple dominancia, é dicir, non se é líder simplemente por estar nunha posición superior con respecto a outras persoas.

¿Cal é, logo, a característica distintiva dos líderes? Noutras palabras, ¿que é o que fan os líderes?

Descrición do liderato.

Centrándonos exclusivamente nos estudos sobre

o liderato nas organizacións, presentaremos dous dos moitos intentos que se realizaron para contesta-las dúas preguntas anteriores.

O primeiro, debido a Hemphills e cols., é o máis coñecido e aceptado. Véxase a táboa 1. Baséase unha gran cantidade de investigacións de moi diverso tipo, industriais e burocráticas, públicas e privadas, de pequeno e gran tamaño. Preguntábaselles ós compoñentes dos grupos de traballos en que se distinguían os seus líderes do resto das persoas do grupo. O que caracterizaba os líderes era unha serie de conductas que se agrupaban baixo esas dúas grandes categorías de 'consideración' e 'iniciación de estrutura'.

**Táboa 1**

**Descrición da conducta do líder (Hemphill e cols.)**

Consideración	Iniciación de estrutura
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Refírese ó interese do líder polo benestar dos integrantes do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consiste en que o líder explica a súa función e deixalles claro ós seus subordinados o que agarda deles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conductas de apoio.</li> <li>■ Accesibilidade.</li> <li>■ Comunicación.</li> <li>■ Representación dos intereses do subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Clarificación de roles.</li> <li>■ Establecemento de metas.</li> <li>■ Planificación.</li> <li>■ Coordinación.</li> <li>■ Solución de problemas.</li> <li>■ Mantemento do control.</li> </ul>

O segundo intento descriptivo, de Posner e Kouzes, é máis recente. Véxase a táboa 2. Malia a súa maior complexidade, coincide a grandes trazos co de Hemphill e cols. Sen embargo, as súas matizacións encerran un indubidable interese. A iniciación de estrutura (representada aquí polo desafío, a visión compartida e marca-la pauta) inclúe elementos de risco, de traballo en equipo e de predicar co exemplo. A consideración (axuda para actuar, animar e estimular) recolle aspectos de eloxiar, gabar e recoñecer.

**Táboa 2**  
**Estratexias básicas de liderato (Posner e Kouzes)**

Desafío	
■ Busca de oportunidades.	■ Asunción de riscos.
Visión compartida	
■ Proxecta-lo futuro.	■ Consegui-lo apoio dos outros.
Axuda para actuar	
■ Fomenta-la colaboración.	■ Reforzar a outros.
Marca-la pauta	
■ Dar exemplo.	■ Planificar logros parciais.
Animar e estimular	
■.Recoñece-las condutas positivas.	■ Eloxia-los bos resultados.

En esencia, as propostas de Hemphill e de Posner e Kouzes recollen as características da conducta do líder e coinciden co encontrado por outros autores. Un resumo breve pero adecuado de tódolos traballos descritivos da conducta do líder cifra en dous os capítulos en que se organiza a dita conducta: mantemento do grupo de traballo e dedicación á tarefa ou ó traballo propiamente dito.

O mantemento refírese ós aspectos interpersoais de trato dentro do grupo, a logra-la cohesión e unha atmosfera grupal favorable. A dedicación á tarefa fai alusión ós obxectivos para os que o grupo se formou, é dicir, ó rendemento e á produtividade.

O mantemento e a dedicación á tarefa correspóndense coas dúas funcións fundamentais dos grupos organizativos: socioemocionais e instrumentais. Ningún grupo organizativo pode acadar os seus obxectivos se a relación entre os seus compoñentes son sempre ou de forma habitual tensas e conflictivas. Por outra banda, de pouco lle había servir a un grupo organizativo manter unha gran harmonía interna se isto non conduce a unha alta produtividade, xa que esa é, en última instancia, a xustificación da existencia do grupo.

Así pois, a conducta do líder axústase ás funcións grupais. Isto introduce o punto seguinte: a eficacia do líder.

## Eficacia do liderato

¿Para que serve un líder? Esta pregunta, á vista do contido da alínea anterior, transfórmase nestoutra: ¿que consegue o líder coas súas conductas de 'consideración' (mantemento)?; ¿que consegue coas súas conductas de 'inicación de estrutura' (dedicación á tarefa)?

Analicémo-la táboa 3. Nela represéntase a relación entre conducta de liderato e participación en determinadas actividades do grupo. Estas actividades son as que aparecen na columna central: sete en total. Se se consideran brevemente advírtese que as catro primeiras teñen que ver coa realización da tarefa: recoller ou dar información, coordina-las actividades e solucióna-los problemas que se van presentando. As tres restantes teñen que ver coa marcha das relacións dentro do grupo: boas ou malas relacións e sentimentos de atracción entre os integrantes do grupo.

**Táboa 3**

**Relación entre tipo de conducta de liderato e taxa de participación en conducta grupal**

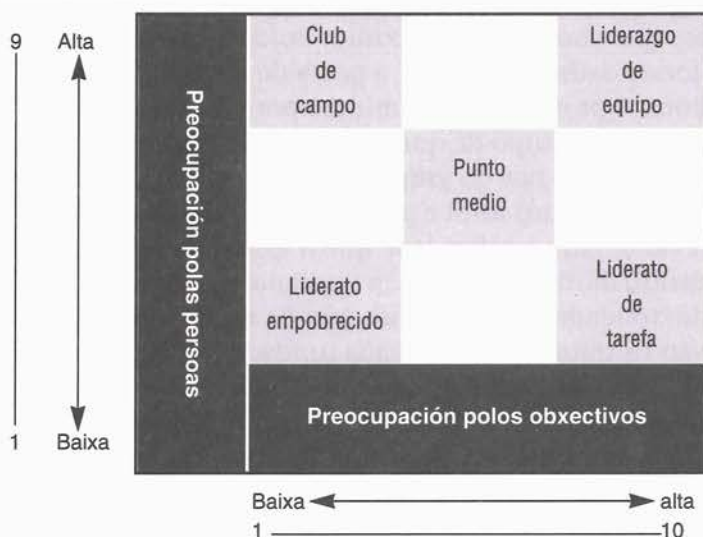
Conducta de liderato	Taxa de participación	r
Tarefa	■ Busca de información.	0.39
	■ Inicación de estrutura.	0.61
	■ Dar información.	0.72
	■ Solución de problemas.	0.73
Mantem.	■ Interacción social negativa.	0.017
	■ Atracción.	0.178
	■ Interacción social positiva.	0.18

A columna da dereita indícano-lo grao de asociación de cada actividade coa conducta do líder. A máxima asociación positiva é 1, a máxima negativa -1 e a asociación nula é 0. Tendo isto en conta apréciase que ser líder ten unha alta relación coa busca de información e con solución de problemas. O cal quere dicir que quen máis participa dentro do grupo nesas actividades é o líder.

Tamén se aprecia que non hai relación entre ser líder e participar en interaccións negativas. Por último, hai unha relación positiva, aínda que baixa, entre ser líder e resultar atractivo e entre ser líder e participar e participar en interaccións de carácter positivo.

A táboa 3 pon de manifesto as actividades grupais en que o líder participa con maior intensidade ou con maior peso có resto das persoas do grupo. Na táboa 4 represéntase graficamente este punto. É evidente que non tódolos os líderes son iguais. Haberá algúns que destaquen moito na súa preocupación por conseguí-los seus obxectivos, mentres que a outros lles preocuparán fundamentalmente as persoas que teñen ó seu cargo. Pola contra, haberá a quen lle preocupen moi pouco esas persoas. Combinando tódalas posibilidades, Blake e Mouton elaboraron esta reixa que dá lugar a cinco tipos de liderato.

**Táboa 4**  
**Reixa de liderato de Blake e Mouton**



O primeiro tipo de liderato é unha categoría practicamente baleira. É dicir, aínda que é conceptualmente posible, a penas se dá na práctica. O segundo é o liderato centrado exclusivamente, ou case, na tarefa. Se volvemos á táboa 3, vemos que este debe se-lo liderato máis habitual en grupos organizativos, é dicir, moita actividade dirixida á tarefa e escasa ou nula ás relacións sociais de apoio e mantemento. O terceiro é a imaxe invertida do segundo: é pouco frecuente. O cuarto é unha solución de compromiso: o líder reparte a súa preocupación en partes iguais entre as relacións persoais e a tarefa, pero sen chegar ó máximo en ningunha delas, é dicir, quedando a metade de camiño. O liderato ideal é o que consegue o equilibrio entre ámbalas dúas facetas pero por arriba, é dicir, chegando ó extremo máis alto nas dúas. Isto só se pode lograr se hai unha identificación entre o líder e o seu grupo e se os que se implican en melloraren o rendemento e a produtividade son todos, e non só o líder.

## **As situacións de liderato e a produtividade**

A proposta de Blake e Mouton está condicionada por dous factores. O primeiro é a produtividade grupal en si mesma considerada. O segundo é a situación na que o grupo ha de realiza-las súas actividades. Fiedler é o autor que aborda o seu estudio. Polo que respecta á produtividade grupal, ela é a pedra de toque da eficacia do líder. A produtividade mídese por criterios que varían segundo o grupo de que se trate, pero sempre expresa o rendemento real do grupo en comparación cun estándar máis ou menos ideal e prefixado e nunha dimensión relevante para a actividade que o grupo desenvolve. Así, dentro dunha organización sanitaria, por exemplo, a produtividade variará en función da tarefa que desenvolvan os traballadores de cada unidade ou sección. Haberá que ter en conta se existe ou non atención ó paciente na sección observada (dado que na organización hai seccións administrativas), o tipo de atención que se presta (médica ou de enfermería), o tipo de pacientes (crónicos ou agudos) e así sucesivamente.

A situación na que o grupo desenvolve as súas actividades ten tres elementos principais. O primeiro, por orde de importancia, son as relacións entre o líder e os compoñentes do grupo. É o que se coñece tamén co nome de atmosfera grupal. Fai relación ó grao en que os membros dun grupo confían no seu líder, lle teñen afecto e están dispostos a segui-las súas indicacións. Como é lóxico, os líderes que manteñen relacións positivas cos integrantes do grupo, aqueles que se benefician dunha atmosfera grupal positiva, son os que teñen unha situación máis favorable.

O segundo elemento da situación é a estrutura da tarefa. Dise que unha tarefa é estruturada se se especifica con claridade cales son os obxectivos que se pretenden lograr no seu desempeño e os procedementos que se van seguir para acadalos. Cando iso sucede, o líder pode saber, sen temor a equivocarse, en que medida se están alcanzando os obxectivos e ata que punto os integrantes do grupo seguen os procedementos máis correctos. Nos casos en que non é fácil determinar con precisión o obxectivo da tarefa nin como chegar a el, dise que a tarefa é desestructurada. A situación favorable par o líder é, claramente, a que implica unha tarefa estruturada.

O terceiro elemento da situación é o poder do posto. É o menos importante dos tres, sen que iso queira dicir que carece de importancia. Indica o grao en que a organización lle confire ó líder estes tres tipos de poder: de recompensa, coercitivo e lexítimo. De recompensa: premiar, ascender, favorece-los integrantes do grupo de traballo dalgunha maneira significativa. Coercitivo: sancionar, expedientar. Lexítimo: respaldo da organización ás decisións do líder.

Os tres elementos combínanse entre si para formaren o que Fiedler chama "octantes" da favorabilidade situacional. A situación máis favorable, a máis idónea para o líder, é a que corresponde a una boa atmosfera grupal, a unha elevada estrutura da tarefa e a unha forte posición de poder. A situación máis desfavorable caracterízase por unha mala atmosfera grupal, unha baixa estrutura da tarefa e unha posición de poder débil. Véxase a táboa 5.

Táboa 5

Correlacións medias entre CMP do líder e productividade do grupo en varios octantes

Octante	Relacións líder-membro	Estructura da tarefa	Poder de posición	Correlación media	Nº de relacións incluídas na medida
I	Boas	Estructurada	Forte	-0.52	8
II	Boas	Estructurada	Feble	-0.58	3
III	Boas	Non estruturada	Forte	-0.41	10
IV	Boas	Non estruturada	Feble	0.47	10
V	Regulares	Estructurada	Forte	0.42	6
VI	Regulares	Estructurada	Feble	—	0
VII	Regulares	Non estruturada	Forte	0.05	10
VIII	Regulares	Non estruturada	Feble	-0.43	12
V-A	Moi malas	Estructurada	Forte	-0.67	1

Así pois, a proposta de Fiedler é máis interesante cá de Blake e Mouton, posto que precisa máis e dá nos máis información sobre as condicións nas que o líder ten que se desenvolver. Fiedler recolle tamén un aspecto do modelo de Blake e Mouton, a idea da maior preocupación polos obxectivos ou polas persoas, pero o desenvolve de tal forma que se pode determina-la inclinación dun líder a un ou outro polo deste continuo.

Na táboa 6 preséntase a escala que Fiedler pasa ós líderes dos grupos que estudia e que recibe o nome de CMP ou “compañeiro menos preferido”. A escala consta de 18 elementos, que están representados na táboa. Cada elemento componse, pola súa parte, dun par de adxectivos opostos que a persoa, neste caso o líder, debe sopesar, seleccionando un número entre os 8 que separan un adxectivo doutro. Deste xeito califícase o “compañeiro menos preferido”. Unha breve ollada á escala mostra que o líder orientado ás persoas é o que avalía negativamente esta mesma persoa.

Pero o máis interesante do modelo de Fiedler é o paso seguinte que dá o autor. Prognostica que a productividade do líder ou, para sermos máis exactos, a eficacia do líder que se mide pola productividade do seu grupo de traballo, varía segundo a motivación primordial do



líder (orientación á tarefa ou ás persoas) e segundo a situación. En concreto, os líderes orientados á relación renden máis en situacións medianamente favorables. En cambio, os líderes orientados á tarefa renden máis en situacións claramente favorables ou claramente desfavorables. Volvamos outra vez á táboa 5, onde isto se aprecia con claridade. As tres primeiras situacións son favorables para o líder. A cuarta, quinta e sexta son medianamente favorables. A sétima e oitava son desfavorables.

**Táboa 6**  
**A escala do compañeiro menos preferido**

Agradable	8 7 6 5 4 3 2 1	Desagradable
Amigable	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostil
Rexeitante	8 7 6 5 4 3 2 1	Aceptador
Tenso	8 7 6 5 4 3 2 1	Relaxado
Distante	8 7 6 5 4 3 2 1	Próximo
Frío	8 7 6 5 4 3 2 1	Afectuoso
Aburrido	8 7 6 5 4 3 2 1	Interesante
Problemático	8 7 6 5 4 3 2 1	Harmonioso
Deprimente	8 7 6 5 4 3 2 1	Alegre
Aberto	8 7 6 5 4 3 2 1	Cerrado
Pouco fiable	8 7 6 5 4 3 2 1	Leal
Indigno de confianza	8 7 6 5 4 3 2 1	Digno de confianza
Considerado	8 7 6 5 4 3 2 1	Desconsiderado
Mala persoa	8 7 6 5 4 3 2 1	Boa persoa
Conciliador	8 7 6 5 4 3 2 1	Polémico
Insincero	8 7 6 5 4 3 2 1	Sincero
Amable	8 7 6 5 4 3 2 1	Aspero

En efecto, as correlacións positivas danse nos octantes catro e cinco. Isto indica que o líder alto en **CMP**, é dicir, o orientado ás persoas, é o que rende máis nesas situacións. En tódolos demais octantes as correlacións son negativas, o que indica que o líder con baixa puntuación en **CMP**, é dicir, o orientado á tarefa, é o que rende menos nesas situacións.

¿Por que ocorre isto? En situacións favorables, o líder orientado á tarefa non debe preocuparse polas relacións, xa que estas son boas. A súa dedicación exclusiva á tarefa leva a un alto rendemento do grupo.

En situacións medianamente favorables o líder percibe unha certa ameaza potencial. A súa forma de reaccionar estará en función da súa motivación predominante. Se se orienta cara ás persoas vai buscar, ante todo, restablece-las relacións interpersoais. Isto traerá como consecuencia a mellora da situación e, a un tempo, o incremento da produtividade. Pola contra, se se orienta cara á tarefa, a súa preocupación serán as actividades propiamente instrumentais, desatendendo as persoais e facendo que a situación se deteriore máis.

¿Por que, logo, nas situacións claramente desfavorables son máis eficaces os líderes orientados á tarefa? Porque nelas a deterioración da situación é tan forte que nada se pode facer por arranxala. A atención á tarefa, aínda conseguindo pequenos logros, é máis fecunda cá atención ás persoas.

## **O liderato transaccional**

Resumindo o dito ata agora: a conducta dos líderes caracterízase pola iniciación de estrutura e pola consideración; poden existir distintos tipos de liderato en función da combinación desas dúas dimensións de conducta; o contexto en que o líder desempeña a súa tarefa tamén xoga un importante papel nas consecuencias do liderato. Todo isto acabámolo de ver con certo detalle. O que se vai considerar a seguir é a relación entre conductas de liderato e rendemento e satisfacción dos integrantes do grupo. En xeral, canto maior sexa a conducta de iniciación de estrutura, maior ha se-lo rendemento. É dicir, canto máis tempo dedique o líder a planificar, coordinar, establecer obxectivos, clarificar roles, maior ha se-lo rendemento do grupo.

De forma similar, canto maior sexa a súa conducta de consideración, maior ha se-la satisfacción dos integrantes do grupo, sempre falando en termos xerais. É dicir,

canto máis apoio preste o líder, máis accesible sexa e máis apoio preste o líder, máis accesible e máis e mellor se comunique cos membros do grupo, máis satisfeitos se han sentir estes.

Sen embargo, a iniciación de estrutura garda unha relación escasa coa satisfacción. Máis aínda, esa relación pode chegar a ser negativa se o líder, con esa conducta, aplica medidas disciplinarias moi estrictas. Paralelamente, a consideración a penas si garda relación co rendemento laboral.

Cando se di que a iniciación de estrutura e a consideración exercen o seu impacto sobre o rendemento e a satisfacción, respectivamente, engádesse que o fan **en xeral**. Esta aclaración alude a que hai certas ocasións en que ese efecto se acrecenta e outras en que se atenúa. En concreto, o impacto da consideración sobre a satisfacción é maior cando a tarefa do grupo é frustrante ou xeradora de estrés. O impacto da iniciación de estrutura sobre o rendemento é maior canto máis complexa sexa a tarefa do grupo ou máis dificultades atopen os integrantes para planifica-la súa actividade e/ou coordinarse entre si.

Todo isto parece levar a unha visión do líder como unha persoa cunha autoridade que descansa sobre a prestación de recursos valiosos para os integrantes do grupo. O líder éo porque a súa achega resulta imprescindible para o grupo. Os integrantes do grupo ségueno e déixanse influír por el xa que isto os beneficia nunha forma que non é doadamente substituíble ou intercambiable.

É coma se entre líderes e seguidores se establecese unha especie de transacción nos termos seguintes: o líder dá mostras claras da súa competencia e de que a pon ó servicio dos integrantes do grupo e a cambio recibe deles a súa condición de líder, a súa autoridade e unha maior estima. Convértese así nun líder lexítimo, entendendo por tal o que é aceptado polo grupo en canto tal. Véxase a táboa 7.

Esta visión do líder é o que se coñece co nome de transaccional e é a visión máis habitual e tradicional. Sintetiza, ou alomenos así se adoita considerar, todo o exposto ata o de agora sobre a conducta do líder e os seus efectos.

**Táboa 7****O modelo tradicional do liderato: modelo transaccional****Concepto**

Consta de dous elementos fundamentais:

1. Iniciación e organización do traballo: é dicir, concentrarse en levar a cabo o traballo.
2. Consideración cara ós empregados: satisfácelo interese dos traballadores.

**Proceso implicado**

Unha transacción ou intercambio entre líder e seguidores:

1. O líder: promete e entrega beneficios materiais e non materiais a cambio do traballo ben feito (por exemplo, melloras salariais, ascensos ou recoñecemento social).
2. Os subordinados: reciben eses beneficios a cambio dun rendemento axeitado ou reciben algún tipo de penalización se o dito rendemento non é axeitado.

**O liderato nun período de cambio**

Nos últimos anos, as organizacións sufriron un proceso de cambio intenso. Na táboa 8 resúmense os que, segundo Bass e Avolio, dous expertos da organización, se están a producir nas organizacións industriais europeas en previsión da creación do Mercado Unico Europeo.

**Táboa 8****Cambios que se aveciñan para as organizacións en Europa segundo Bass e Avolio (1990)****Cambios continuos**

1. En recursos.
2. En tecnoloxías.
3. En sistemas de distribución e "marketing".

**Efectos deses cambios**

1. Inestabilidade dos mercados.
2. Aparición de novas necesidades e desexos dos clientes.
3. Fluxos de información máis rápidos e complexos.

**Necesidade dun novo tipo de líder**

- Os novos líderes deben ser persoas con actitudes, crenzas e valores diferentes. Deben responder positivamente ó cambio e asemade deben promover activamente o cambio. Son os líderes transformacionais.

Aínda que os cambios nas organizacións da Administración son moi diferentes, parece innegable que comparten un elemento común. O cambio e a transformación das organizacións é a resposta ós cambios sociais, políticos e económicos que están a atravesar as sociedades europeas. O liderato non é inmune a estes cambios, dado que se están a modificar de forma continua as tarefas que hai que realizar ó mesmo tempo cás actitudes e as motivacións das persoas.

Unha consecuencia disto é que o liderato transaccional resulta na actualidade un tanto estreito e raquí-tico. Véxase a táboa 9.

**Táboa 9**

**O modelo tradicional: avaliación**

Aspectos positivos	Aspectos negativos
1. Son conductas que adoitan caracterizar líderes eficaces.	1. Corre o perigo de desembocar nunha conducta bastante pasiva coñecida como liderato por excepción: o líder entra en acción só cando os obxectivos non se están alcanzando.
2. Dá importancia a aspectos centrais na organización, tales como establecer obxectivos, planificar, recompensar e mante-lo control e a disciplina.	2. Tende a limitarse a un intercambio entre líder e subordinados, no cal non se atende ó que estes últimos pensan, senten ou desexan realmente.
3. Funciona cando o líder sabe discernir as necesidades e desexos dos subordinados e consegue que estes participen na transacción.	3. Non permite que as persoas desenvolvan axeitadamente as súas capacidades e aptitudes. 4. É inadecuado para o cambio organizativo a grande escala.

## O liderato transformacional

Nos últimos anos fálase moito dun novo tipo de liderato ó que se lle denomina transformacional. Trátase dun liderato que vai máis alá da transacción e a busca do equilibrio e do mantemento do *status quo* á transformación e a un intento de promover a mellora da organización en tódalas fronteas, desde os aspectos de rendemento e produtividade ós aspectos de desenvolvemento persoal dos compoñentes da organización. Este liderato é moi distinto do que vimos ata o de agora. Baséase en catro grandes esteos: o carisma, a inspiración, a estimulación intelectual e a consideración individualizada. Véxase a táboa 10.

Para dar unha idea o máis aproximada posible deste tipo de liderato e os seus efectos ha resultar útil conside-

**Táboa 10**

### Liderato transformacional: concepto, efectos e compoñentes

#### Concepto

- Aquel tipo de liderato que incrementa o nivel de rendemento e promove o desenvolvemento dos subordinados á vez que dos grupos e organizacións. Baséase nunha maior atención ou sensibilidade ós problemas ou asuntos claves da organización e no establecemento dunha maior confianza cos subordinados.

#### Efectos

1. O líder amplía e eleva os intereses dos seus subordinados.
2. Incrementa a sensibilidade ós obxectivos da organización.
3. Consegue que os seus subordinados traballen para o obxectivo colectivo.

#### Compoñentes

1. Carisma: capacidade de visión, sentido da misión, xera confianza e respecto.
2. Inspiración: comunica expectativas altas, expresa obxectivos importantes.
3. Estimulación intelectual: promove a intelixencia, a racionalidade e a solución de problemas.
4. Consideración individualizada: trata cada persoa de forma individual.

rar unha investigación importante, a de Yammarino e Bass. Os suxeitos estudados foron 186 oficiais da Mariña estadounidense. Tradicionalmente, a Academia Naval dos Estados Unidos de Norteamérica concedeulle unha gran atención ó liderato. Os oficiais estudados recibiran os seus despachos entre 1978 e 1980 e foron estudados en 1987. Tomáronse medidas dos seus rexistros académicos mentres eran cadetes na Academia (personalidade, intelixencia, aptitudes verbais, notas, recomendación do seu superior e actividades extraacadémicas). Tomáronse medidas de liderato transformacional e transaccional. Os subordinados dos oficiais eran os que proporcionaban a información sobre o seu liderato. Tamén se obtiñan diversas medidas de satisfacción e de produtividade. Entre estas incluíanse as seguintes: rendemento da súa unidade nas tarefas asignadas, recomendacións para o ascenso, avaliación do seu rendemento na súa folla de servicios, efectividade percibida polos subordinados e, algo moi importante, a disposición dos subordinados a realizaren un esforzo extra. Esta última pódese considerar como un índice moi sensible dunha orientación positiva cara ó cambio, dunha aceptación da necesidade de introducir modificacións.

Os resultados acadados mostraban unha pauta que, en esencia, se pode resumir da seguinte forma: os 793 subordinados que avaliaron os 186 oficiais informaban de maior eficacia e satisfacción cando o liderato era transformacional. Isto non quere dicir que o liderato transaccional carecía de eficacia. Quere dicir, simplemente, que a súa eficacia era menor.

O interese destes resultados acrecéntase se se ten en conta que as medidas dos rexistros académicos non gardaban relación de ningún tipo nin con efectividade nin con satisfacción.

De se analizaren as relacións con variables de rendementos máis obxectivas, como o rendemento nas tarefas asignadas e as recomendacións para o ascenso, comprobábase que esas relacións eran máis intensas para o liderato transformacional que para o transaccional.

Vallan estes resultados como exemplo. Resultados similares obtivéronse noutras moitas organizacións de índole moi diferente á militar: industriais, de servicios e

de Administración pública. ¿A que obedecen estes resultados? A táboa 11, que recolle os compoñentes do liderato transformacional e a súa influencia sobre os subordinados, pode axudar a responder a esta pregunta. A conducta e actividade do líder transformacional fomenta, de varias maneiras, a aceptación do cambio no subordinado, aumentando a súa confianza, desenvolvendo as súas capacidades, mellorando a súa comprensión, facéndolle que se sinta máis responsable.

**Táboa 11**

**Os compoñentes do liderato transformacional e a súa influencia sobre os subordinados**

**Carisma**

**No líder**

- Visión e sentido da misión. Respecto, confianza e identificación.

**No subordinado**

- Esfórzase máis e acada niveis máis altos de rendemento.

**Inspiración**

**No líder**

- Incrementa o optimismo e o entusiasmo. Comunica perspectivas de futuro con fluidez e confianza.

**No subordinado**

- Adquírense novas habilidades para a solución de problemas. Incrementase a capacidade creativa e de innovación e mailo uso de estratexias.

**Estimulación intelectual**

**No líder**

- Fomenta novas formas de considera-los problemas; alenta a creatividade e esixe que se cuestionen os supostos convencionais.

**No subordinado**

- Adquírense novas habilidades para a solución de problemas. Incrementase a capacidade creativa e de innovación e mailo uso de estratexias.

**Consideración individualizada**

**No líder**

- Coñece as necesidades e aptitudes dos seus subordinados; preocúpase de cada un persoalmente e axúdalles nos seus problemas no traballo.

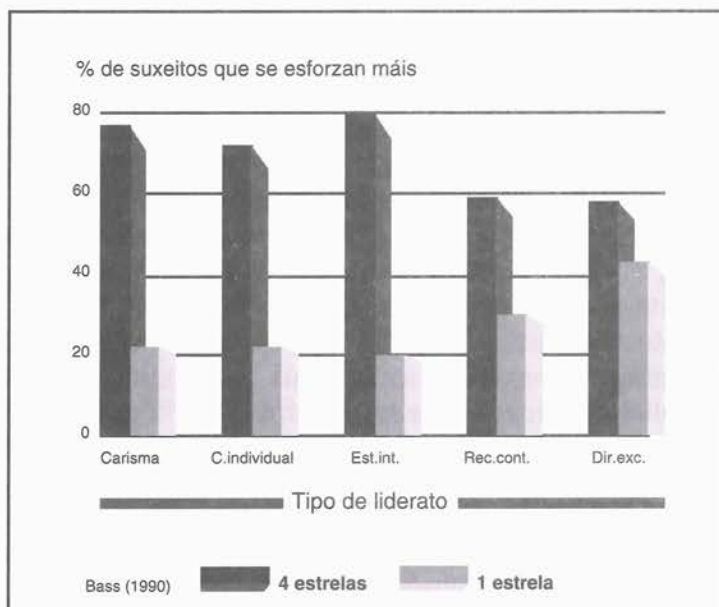
**No subordinado**

- A confianza aumenta. Acéptanse os niveis de responsabilidade máis elevados.



As consecuencias deste liderato exprésanse resumidas na táboa 12 e no gráfico 1, que non fan senón reforza-lo xa dito con respecto ó traballo de Yammarino e Bass.

**Gráfico 1**  
**Esfuerzo de subordinados**  
(segundo os tipos de liderato)



**Táboa 12**  
**O liderato transformacional e a súa eficacia**

**Medidas obxectivas**

Os líderes transformacionais son máis eficaces cós transaccionais:

1. En avaliacións de rendemento realizadas polos seus supervisores.
2. En avaliacións de rendemento feitas por avaliadores independentes.
3. En medicións financeiras estándar.

**Medidas subxectivas**

- Os líderes transformacionais son considerados mellores líderes cós transaccionais polos seus supervisores, polos seus colegas e polos seus subordinados.

**Medidas de relación**

- Os líderes transformacionais teñen mellores relacións cos seus supervisores e contribúen máis á organización.

**Esfuerzo dos subordinados**

- Os subordinados de líderes transformacionais manifestan realizar máis esforzos baixo a influencia destes líderes.

Umiker (1988) resume as condicións principais para unha boa comunicación entre o líder e o seu grupo de traballo.

A primeira refírese ás **características do bo comunicante**: 1) Capacidade para transmitir mensaxes axeitadamente, o que implica o dominio da conducta verbal e non verbal; por exemplo, mante-lo contacto visual durante a comunicación é moi importante, así como ter unha postura corporal que transmita aceptación e interese. 2) Capacidade para capta-las mensaxes, especialmente as que se emiten por canles non verbais. Normalmente o desinterese, o nerviosismo, o estrés, o negativismo, exprésanse por canles non verbais. 3) Habilidades para recoller información de forma rápida e con exactitude dos seus subordinados. Isto esixe saber formular preguntas abertas que se poidan contestar en poucas palabras. Non é o mesmo preguntar: ¿satisfai-me o meu estilo de supervisión? que facelo deste xeito: dígame que lle parece o meu estilo de supervisión.

A segunda condición á que alude Umiker é a **eliminación das barreiras á comunicación**. Estas poden ser: 1) Semánticas, polo uso de xerga técnica. 2) Vaguidade. 3) Psicolóxicas, como o uso do sarcasmo, os comentarios mordaces, respostas excesivamente avaliativas que imputan intencionalidade, estereotipia.

A terceira condición é a **habilidade para escoitar**, que se revela en varios factores: 1) Unha postura corporal adecuada, que elimina as barreiras físicas que se poden interpoñer entre un mesmo e o interlocutor, uns movementos que acompañen a exposición da outra persoa. 2) Unhas técnicas reflexivas, como paráfrases, preguntas clarificadoras e expresións de que se segue e comprende a exposición.

A cuarta condición inclúe as **conductas que cómpre evitar** se se pretende garantir unha comunicación fluída: 1) Mostrar présa. 2) Mostrar que se está a pensar noutra cousa. 3) Interrompe-la exposición doutra persoa. 4) Nega-los propios sentimentos. E 5) Expresar expectativas con respecto á outra persoa que non están xustificadas.

Todas estas condicións se refiren á comunicación en xeral. O líder debería manexalas con soltura para poder exercer-las súas funcións a diario e tamén para afrontar-las situacións conflictivas, por exemplo, escoitar queixas e críticas de persoas hostís ou en situacións hostís ou enfrontarse ós rumores dentro da organización.

## **Solución de problemas**

En moitas ocasións o líder enfróntase a problemas que debe resolver. Para chegar á solución correcta, debe seguir-las pasos seguintes:

**1. Análise do problema:** Un problema ben definido é un problema medio resolto. A análise implica contestar preguntas coma as seguintes: se o problema necesita atención, cales son as súas repercusións, cando se empezou a nota-lo problema, cal é a súa evolución (por exemplo, se vai a peor ou se se estanca), cal é a causa ou causas máis verosímiles do problema.

**2. Defini-los obxectivos:** Cómpre saber cal é o ideal que se podería alcanzar e cal é o mínimo aceptable. O obxectivo que hai que acadar debe estar formulado con precisión.

**3. Recoller e interpreta-los feitos:** Fixar coa maior exactitude posible tódolos feitos que definen a situación actual. Imaxinemos que o problema é que non se cumpren os prazos na entrega de informes. Os feitos relevantes serían: establece-la porcentaxe de informes retrasados, a magnitude media do retraso, cal é a regulación ou regulacions da entrega de informes, a que dedican o seu tempo os responsables de entregar informes.

**4. Formula-los criterios que se van usar para avalia-las solucións propostas:** Tentarase que sexan o máis claros e informativos que sexa posible. Por exemplo, tódolos informes se teñen que entregar para a súa aprobación dous días antes do final do prazo.


**5. Xerar alternativas:** A solución eficaz de problemas esixe poñer en xogo moitas ideas. É preciso preparar unha lista de solucións posibles: asignar máis persoal, acorta-los informes, alonga-lo prazo, formar mellor o persoal.

**6. Avalia-las alternativas comparando cada unha cos criterios establecidos:** Antes de desbotar definitivamente unha alternativa, é preciso preguntarse por que se desbota. Se hai algún obstáculo importante que impida a posta en práctica da dita alternativa, hai que preguntarse se non sería mellor eliminar ese obstáculo antes de desbota-la alternativa.

**7. Selecciona-la mellor solución:** Establecer unha prioridade entre tódalas alternativas posibles. Deberíase dar maior prioridade á alternativa de maior utilidade inmediata. A seguir virían as que esixen aínda un certo estudo ou profundización por provocaren dúbidas. Finalmente quedarían as alternativas menos convincentes, ben por seren pouco coñecidas, ben por resultaren de difícil aplicación.

**8. Contrasta-la elección:** Considera-los riscos e a resistencia que pode xerar.

**9. Desenvolver un plano de acción:** O plano inclúe unha secuencia de actividades, un horario, unha lista de recursos e asignacións. Ó desenvolve-lo plano ha quedar claro se a alternativa seleccionada é idónea.

**10. Seguimento:** Unha vez implantada a alternativa elixida, cómpre comprobar se resulta eficaz. Un líder eficaz ten que manexar con habilidade todos estes pasos de solución de problemas. 

## Referencias bibliográficas

- BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*, Nova York, Free Press.
- BASS, B. M. (1990): "From Transactional to Transformational Leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics* 18, 3, pp. 19-36.
- BASS, B. M. / B. J. AVOLIO (1990): "Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training* 14, 5, pp. 21-27.
- BLAKE, R. R. / J. S. MOUTON (1978): *The new managerial Grid*, Houston, Gulf.
- FIEDLER, F. E. / J. E. GARCIA (1987): *Cognitive Resources Theory*, Nova York, Wiley.
- MORALES, J. F. (1985): "El liderazgo en los grupos", en C. Huci (ed.): *Estructura y procesos de grupo*, Madrid, UNED, vol. I, pp. 299-427.
- POSNER, B. Z. / J. M. KOUZES (1990): "Leadership practices: an alternative to the psychological perspective", en K. E. Clark / M. B. Clark (eds.): *Measures of Leadership*, West Orange, Leadership Library of America, pp. 205-215.
- SCRIESHEIM, C. A. / R. J. HOUSE / S. KERR (1976): "Leader initiating structure: a reconciliation of discrepant research results and some empirical tests", *Organizational Behaviour and Human Performance* 15, pp. 297-321.
- UMIKER, W. (1988): *Management Skills for the New Health Care Supervisor*, Rockville, Aspen.
- YAMMARINO, F. J. / B. M. BASS (1990): "Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings", en K. E. Clark / M. B. Clark (eds.): *Measures of Leadership*, West Orange, Leadership Library of America, pp. 151-169.