



Papeles del Psicólogo

ISSN: 0214-7823

papeles@correo.cop.es

Consejo General de Colegios Oficiales de  
Psicólogos  
España

GIL, FRANCISCO; ALCOVER, CARLOS MARÍA; RICO, RAMÓN; SÁNCHEZ-MANZANARES,  
MIRIAM

NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

Papeles del Psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 38-47

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO

FRANCISCO GIL<sup>1</sup>, CARLOS MARÍA ALCOVER<sup>2</sup>, RAMÓN RICO<sup>3</sup> Y  
MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad Complutense de Madrid. <sup>2</sup>Universidad Rey Juan Carlos. <sup>3</sup>Universidad Autónoma de Madrid.

<sup>4</sup>Universidad Carlos III de Madrid

*El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto.*

*El objetivo de este artículo es revisar los principales trabajos sobre estas nuevas formas de liderazgo. Para ello, se analizarán los principales modelos teóricos y líneas de investigación y se discutirán las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo.*

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Liderazgo auténtico, Liderazgo transcultural, liderazgo complejo, Liderazgo de equipo y liderazgo remoto.

*Leadership is essential to the effectiveness of work teams and the organizations which are part. The challenges facing organizations in today's world require an exhaustive review of the strategic role of leadership.*

*In this task, it will be necessary to explore new types of leadership capable of providing an effective response to new work needs, such as the design of change, innovation, cultural diversity, complexity, knowledge-based working and virtual organizations. Responses to these needs have led to the development of new approaches, such as the 'new leadership', and authentic, transcultural, complex, shared and remote leadership.*

*This article reviews the main papers that discuss these new ways of leadership. For this purpose, we examine the principal theoretical models and lines of research, and we discuss their practical implications in terms of intervention and the management of work teams.*

**Key words:** Transformational leadership, Authentic leadership, Transcultural leadership, Complex leadership, Team leadership and e-leadership.

**L**os equipos de trabajo tienen cada vez más un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones (Cannon-Bowers y Bowers, 2010; Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; West y Markiewicz, 2004) y el liderazgo resulta un factor crucial para la efectividad de estos equipos (Judge y Piccolo, 2004; Stewart, 2006; O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid y Self, 2010).

La investigación sobre liderazgo ha conseguido importantes avances desde los años 30 en que se inició su estudio científico, con una trayectoria caracterizada por un movimiento cíclico de momentos de entusiasmo y desilusión (Shamir, 1999). Así, por ejemplo, en los años 70

ante la falta de avances significativos se llegó a proponer el abandono del propio concepto de liderazgo, mientras que en los años 80 se pasó a una fase de entusiasmo en la que se desarrollaron los denominados 'nuevos modelos de liderazgo' y proliferaron las investigaciones.

En la actualidad, los contextos organizacionales, por sus características y su diversidad, suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo y de líderes (García Sáiz, 2010). En particular, la globalización, las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales plantean a las organizaciones nuevos roles y funciones de liderazgo, y han vuelto a impulsar al alza su interés investigador (Burke y Cooper, 2006). Los escenarios en los que intervienen los líderes se caracterizan por dar

*Correspondencia:* Francisco Gil. D<sup>o</sup> Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas. 28223. Madrid. España. E-mail: [fgil@psi.ucm.es](mailto:fgil@psi.ucm.es)

prioridad al movimiento continuo frente al distanciamiento y la reflexión; por el desplazamiento de las decisiones a los expertos en lugar de a las personas autorizadas a tomarlas por sus cargos; por una mayor improvisación y una menor rutina; por ser más importante la actualización y la razonabilidad que la predicción y la precisión; y por ser más recomendable la humildad en lugar de la arrogancia (Weick, 2000). En consecuencia, la necesidad de afrontar nuevos retos exige a los líderes adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, y que a la vez esté sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales. Asimismo, el escenario derivado de la globalización requiere ejercer un liderazgo global e integrador, sensible a las diferencias culturales. También, la creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo. Finalmente, las nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos, modifican las relaciones tradicionales del líder con los colaboradores, requiriendo un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación de funciones.

Como señalan Avolio, Walumbwa y Weber (2009) en una revisión reciente, la descripción del liderazgo ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja.

El objetivo del presente artículo es revisar las nuevas modalidades de liderazgo que son objeto de especial atención en las investigaciones actuales. Para ello, comenzaremos definiendo brevemente estas modalidades de liderazgo (nuevo liderazgo, liderazgo auténtico, transcultural, y liderazgo complejo), para centrarnos después en tres modalidades que acaparan la atención investigadora en los últimos años (liderazgo de equipo, liderazgo compartido y liderazgo remoto). Finalmente, discutiremos las implicaciones derivadas de estos estudios para la práctica profesional, ofreciendo algunas orientaciones para la dirección de equipos de trabajo.

### NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO

En contraposición a los modelos tradicionales de liderazgo en los que las conductas de los líderes se basan en

los intercambios que establecen con sus seguidores (en términos de intercambio de costes y beneficios, siguiendo el modelo de *liderazgo transaccional*), los *nuevos modelos de liderazgo* ponen el acento en valores ideológicos y morales, contenidos simbólicos, mensajes visionarios e inspiradores, autoconciencia, así como sentimientos y emociones.

Las principales teorías desarrolladas bajo este epígrafe y que han supuesto un revulsivo en las investigaciones a partir de los años 80, son las teorías de *liderazgo carismático* y *transformacional*. En esencia, estas teorías proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo. En relación al liderazgo carismático se han descrito determinados procesos como articular una visión innovadora integradora, mostrar conductas no convencionales, adoptar riesgos personales y tomar en consideración las demandas de los colaboradores, así como las restricciones, oportunidades y riesgos del ambiente (Conger, 1991). Respecto al liderazgo transformacional, se han identificado cuatro dimensiones fundamentales (Bass, 1985): el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros).

El liderazgo transformacional ha generado numerosos estudios, siendo objeto de revisión en diferentes metaanálisis (véase Harms y Crede, 2010; Judge y Piccolo, 2004). En general, los resultados de las investigación revelan que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.) en diferentes tipos de organizaciones (servicios, militares, multinacionales), situaciones (equipos presenciales y virtuales) y culturas (occidentales, orientales y contextos de asimilación cultural o *melting pot*). En apartados posteriores, analizaremos la relación del liderazgo transformacional con otras modalidades, como el liderazgo auténtico, compartido y remoto.

### Liderazgo Auténtico

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling y Turner, 2010), impulsado por el papel que distintos líderes organizacionales ejercieron tanto en la actual crisis financiera, como en los escándalos organizacionales ocurridos en los últimos años (p. ej., el caso ENRON). El concepto de liderazgo auténtico surge de la distinción entre *liderazgo transformacional auténtico*, que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores, y *pseudo-liderazgo*, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder. El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida.

El liderazgo auténtico se puede definir como *'un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores'* (Avolio et al., 2009, p. 423). Además del liderazgo transformacional, otras modalidades relacionadas con el liderazgo auténtico son los denominados *liderazgo sirviente* y *liderazgo espiritual*.

Se han identificado las siguientes dimensiones del liderazgo auténtico (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones), perspectiva de moral interna (ser guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta), transparencia relacional (presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación) y conciencia de uno mismo (comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que uno le da al mundo). Estudios psicométricos han confirmado que estas dimensiones definen en gran medida el liderazgo auténtico, al tiempo que lo diferencian del liderazgo transformacional y ético. Finalmente, se ha encontrado que el liderazgo auténtico predice la conducta de ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006).

### Liderazgo Transcultural

La necesidad derivada de la globalización de ampliar los conocimientos de todas las culturas, más allá de los

obtenidos en investigaciones realizadas en contextos occidentales industrializados, ha incrementado el interés por la investigación transcultural del liderazgo. En esta línea se sitúa el proyecto Globe (*Global leadership and organizational behavior effectiveness*), siendo el estudio más ambicioso realizado hasta la fecha sobre el tema. El proyecto Globe incluye 160 investigadores de 62 sociedades repartidas por todo el mundo y analiza el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo. A través de este estudio, se han identificado diferentes dimensiones culturales (evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces (House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004; Chocar, Brodbeck y House, 2007).

En conjunto, los resultados del proyecto Globe revelan diferentes conglomerados culturales dentro de los cuales las personas comparten percepciones similares sobre las conductas de los líderes (véanse datos relativos a Europa y España en Gil y Martí, en prensa). No obstante, los resultados también revelan una serie de atributos aceptados universalmente en todas las culturas analizadas, como el liderazgo carismático y orientado al equipo.

Algunas investigaciones han tratado de determinar cómo sería el liderazgo global, capaz de liderar eficazmente grupos de personas en distintos contextos culturales (MacCall y Hollenbeck, 2002; Heames y Harvey, 2006). Otras investigaciones, por el contrario, han analizado la actuación de los líderes en diferentes culturas, como el caso de los directivos expatriados, identificando los recursos y las competencias clave en dichos contextos, como visión global, experiencia e inteligencia cultural (Elenkov y Manev, 2009). Finalmente, se ha investigado la eficacia relativa de diferentes estrategias (selección y formación de líderes) desarrolladas en un determinado contexto al ser aplicadas a otras culturas (Smith et al., 2002).

### Liderazgo Complejo

El concepto de liderazgo complejo surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. Supone aplicar la *teoría de la complejidad* al estudio del liderazgo. En lugar de abor-

dar características o relaciones limitadas (atributos del líder, la relación líder con subordinados o con el grupo), el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (Uhl-Bien y Marion, 2008). No es el acto de uno o varios individuos lo que interesa investigar para entender el liderazgo, sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular.

Este enfoque aplicado al liderazgo identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación (Hoojberg, Hunt y Dodge, 1997). Por otra parte se han identificado las siguientes conductas que promueven el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo: a) liderazgo administrativo (conectado con nociones de jerarquía, alineamiento y control), b) liderazgo facilitador (estructurar y hacer posible las condiciones para realzar el potencial de los subordinados), y c) liderazgo adaptativo (realizar actividades para un cambio emergente, implicando a los demás para afrontar los retos). A partir de este paradigma, se han desarrollado nuevos enfoques y temas de investigación como liderazgo estratégico o liderazgo femenino (véase, por ejemplo, Marion y Uhl-Bien, 2007), así como revisiones de casos reales de empresas actuales (Pascale, Millemann y Gioja, 2002).

### **Liderazgo de Equipo**

A medida que ha aumentando la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo. Tradicionalmente, la investigación ha analizado la influencia que ejerce el líder individual (generalmente externo al equipo) sobre sus colaboradores a través de relaciones interpersonales, obviando otras formas de liderazgo orientadas al equipo y proporcionadas por sus propios miembros (Wageman y Hackman, 2010).

Las situaciones actuales, caracterizadas por su complejidad y ambigüedad, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Asimismo, el trabajo basado en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo.

Aunque se dispone de un amplio conocimiento sobre liderazgo y equipos por separado, el liderazgo de equipo apenas se ha investigado. Se tiene un buen conocimiento sobre cómo un líder dirige a colectivos de subordinados, pero menos sobre cómo el liderazgo promueve los procesos de equipo (cómo consigue integrar las actividades del equipo, crear un clima positivo, desarrollar el aprendizaje colectivo, etc.). Para una revisión más exhaustiva de estos procesos, puede consultarse Gil et al. (2009) y Rico, Alcover y Tabernero (2010).

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes (Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo. Ambos enfoques resultan esenciales para entender el liderazgo de equipo, por lo que abordaremos el primero a continuación y el segundo (liderazgo compartido) en el siguiente apartado.

El primer enfoque subraya la importancia del liderazgo funcional en los equipos, poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos. No cabe duda de que muchos equipos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; no obstante, el líder a través de sus actuaciones (definir metas, organizar el equipo, motivar, dar apoyo, etc.) puede ayudar a conseguir las metas del equipo. A este respecto, se han propuesto algunos modelos funcionales del liderazgo, entre los que destacaremos cinco.

En primer término el modelo de Hackman y Wageman (2005) sobre *coaching de equipo*, que señala cómo los líderes pueden influir en el aprendizaje y desarrollo del equipo proveyendo distintas funciones en diferentes momentos o etapas del trabajo, realizando al principio, funciones motivadoras (para familiarizarse), en la mitad, funciones consultivas (sobre estrategias de tarea) y al finalizar un episodio significativo de trabajo, funciones educativas (orientadas a la reflexión).

Por su parte, Zaccaro, Rittman y Marks (2001) plantean cómo diferentes competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación). Los autores propo-

nen para cada tipo de proceso las siguientes competencias de liderazgo: a) para los *procesos cognitivos* (modelos mentales compartidos, procesamiento de información colectiva y meta-cognición de equipo): dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea, planificar, promover meta-cognición, y desarrollar y motivar a los miembros del equipo; b) para los *procesos motivacionales* (cohesión y eficacia colectiva): planificar, establecer metas, coordinar, desarrollar y motivar a los miembros y dar retroalimentación; c) para los *procesos afectivos* (control del conflicto, normas grupales de control de emociones, contagio emocional y composición emocional del equipo): dar retroalimentación, seleccionar y desarrollar al personal, utilizar los recursos personales; y d) para el proceso de *coordinación*: alinear las capacidades de los miembros con sus roles, ofrecer estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, dar retroalimentación y reorganizar.

Por otra parte, Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) proponen que el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros. El rol fundamental del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros de equipo (fundamentalmente a través de actividades de coaching).

Recientemente, Morgueson, Scott y Karam (2010), proponen un modelo que distingue dos dimensiones generales: origen del liderazgo (interno vs. externo) y formalidad (formal vs. informal), a partir de las cuales se pueden identificar distintas fuentes de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo *coach* (formal y externo) y el liderazgo compartido (informal e interno). Adicionalmente, estos autores identifican diferentes funciones de liderazgo, relacionadas con dos fases de desarrollo de los equipos: a) en la fase de *transición*: configurar al equipo, definir la misión, establecer expectativas y metas, planificar y organizar, entrenar y desarrollar al equipo, dar sentido y proveer retroalimentación; y b) en la fase de *acción*: supervisar al equipo, gestionar sus límites, retar al equipo, realizar la tarea, solucionar problemas, proveer recursos, alentar la autogestión y promover un clima de apoyo social.

Finalmente, Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero (2009) han elaborado un modelo de liderazgo adaptativo, contingente, fluido y flexible, que se adapta a las contingencias de la tarea, las cargas de trabajo, las competen-

cias de los miembros y las relaciones entre ellos. El rol de líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de las circunstancias, creando un liderazgo distribuido, como veremos en el siguiente apartado.

Todas estas propuestas teóricas sobre el liderazgo de equipo resultan prometedoras, especialmente las taxonomías de funciones de liderazgo pueden ser muy útiles para diseñar programas formativos. No obstante, es conveniente recordar el carácter teórico de dichas propuestas y la necesidad de que estudios empíricos posteriores corroboren la validez de dichas propuestas.

### **Liderazgo Compartido**

El liderazgo compartido, también denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial. Por tanto, el liderazgo compartido contrasta con paradigmas más convencionales como el liderazgo tradicional, jerárquico o vertical, que atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo y autoridad formal. Aunque el liderazgo compartido no es un concepto totalmente nuevo, pues se relaciona con otros conceptos existentes en la literatura como equipos autogestionados, apoderamiento de equipo o sustitutos de liderazgo, recientemente ha aumentado el interés por estudiarlo dado el papel clave de los equipos de trabajo en las organizaciones contemporáneas.

El liderazgo compartido se define como '*el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos*' (Pearce y Conger, 2003; p.1). Se puede concebir bien como una propiedad emergente del equipo (Day et al., 2004), o bien como algo prescrito formalmente. En todo caso, surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009). La estructura resultante puede considerarse como una red de influencia mutua, basada en los conocimientos y la pericia (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark y Mumford, 2009), que incide en las actividades y resultados tanto individuales como grupales y que refuerza las relaciones entre los miembros del equipo. En este sentido, al concebirse como una propiedad del sistema, y no de un único

miembro, puede decirse que '*la efectividad del liderazgo se convierte más en un producto de esas conexiones o relaciones entre las partes que en un resultado de una parte del sistema (un líder)*' (O'Connor y Quinn, 2004; p. 423), y en ese sentido el liderazgo compartido se relaciona con el concepto de liderazgo complejo.

El liderazgo compartido puede adoptar múltiples formas: el rol de líder pasa de persona a persona conforme el equipo realiza diferentes actividades y avanza en sucesivas etapas; el rol de liderazgo se divide en distintas funciones y responsabilidades ejercidas por diferentes personas al mismo tiempo; se produce influencia lateral entre los miembros del grupo; o existe un rol de liderazgo poco diferenciado. En cualquier caso, los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de liderazgo vertical en funciones como diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo. Se trata de aprovechar y optimizar las *asimetrías* –naturales o prescritas– entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido.

Se han realizado distintos estudios en las que el liderazgo compartido se ha relacionado con distintas conductas, como conductas transaccionales, transformacionales, directivas, de apoderamiento y de apoyo (Perry, Pearce y Sims, 1999), con competencias, como negociar soluciones integradoras a través del aprendizaje grupal, resolver problemas dentro de un marco de sistemas (Lambert, 2002) y roles (Carson, Tesluk y Marrone, 2007), como *navegador* (que marca una dirección y meta clara al equipo), *ingeniero* (que estructura los roles, funciones y responsabilidades), *integrador* (que desarrolla y mantiene la cohesión) y *enlace* (que establece relaciones con grupos de interés externos).

Por otra parte, el liderazgo compartido se ha relacionado con distintos procesos de grupo (ej., cohesión, visión compartida) y variables de contexto (ej., tiempo, ambigüedad, limitación de recursos) que actuarían como variables mediadoras. Asimismo, se han identificado varias condiciones que facilitan la emergencia del liderazgo compartido, actuando de forma positiva (ej., heterogeneidad de habilidades) o negativa (ej., dispersión geográfica o número elevado de miembros; Pearce, Perry y Sims, 2001).

La investigación empírica se ha centrado en analizar las relaciones del liderazgo compartido con las condicio-

nes antecedentes (internas o externas), los procesos y el rendimiento de equipo (Carson et al., 2007). Respecto a los antecedentes internos, se han identificado tres factores relevantes del ambiente interno del equipo que están interrelacionados y se refuerzan mutuamente: objetivo común (los miembros del equipo tienen una comprensión similar de sus objetivos de equipo y toman medidas en asegurar el enfoque en las metas colectivas); apoyo social (esfuerzo de los miembros para proveer resistencia emocional y psicológica entre ellos); y voz (grado en que los miembros del equipo tienen información sobre cómo el equipo lleva a cabo sus propósitos y la capacidad de hablar y de involucrar a las personas). Respecto al contexto externo, resulta importante el *coaching* de apoyo ejercido por líderes externos al equipo, por el cual estos directivos pueden desarrollar el liderazgo compartido de distintas formas, como dar ánimo, reforzar el compromiso con el grupo a fin de reducir la holgazanería social, o hacer recomendaciones sobre las estrategias de tarea más apropiadas. Este *coaching* externo resulta aún más importante cuando el grupo carece de una clara orientación al trabajo en equipo (objetivos no compartidos, baja implicación, etc.).

Por otra parte, se ha observado que el liderazgo compartido es más efectivo cuando el equipo desarrolla tareas complejas relacionadas con la creación de conocimiento (ej., investigación y desarrollo, consultoría, toma de decisiones). También se ha encontrado que el liderazgo compartido mejora procesos grupales como la colaboración, coordinación y cooperación (Yeatts y Hyten, 1998).

Respecto al impacto sobre la efectividad de equipo, trabajos recientes han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea de los equipos (Carson, et al., 2007), en una variedad de contextos y muestras (altos directivos, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.), siendo dichas relaciones más fuertes que en el caso del liderazgo tradicional vertical. Finalmente, aunque teóricamente el liderazgo compartido puede mejorar la satisfacción y el bienestar del grupo (Peiró y Rodríguez, 2008), es un tema apenas explorado empíricamente y, por tanto, muy sugerente para la investigación futura.

### **Liderazgo Remoto**

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los llamados equipos virtuales cu-

yos miembros interactúan en distinta medida a través de la tecnología y con frecuencia están geográficamente dispersos entre sí. Frente al contexto de trabajo tradicional de los equipos, donde la mayor parte de la interacción se produce cara a cara, el contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades: ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; identidad grupal débil dada la dispersión geográfica; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por el escaso contacto directo con el equipo (Huang, Kahai y Jestice, 2010).

En este nuevo escenario, liderar implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos. Así, los modelos tradicionales de liderazgo elaborados en base a las relaciones presenciales líder-miembros resultan insuficientes para dirigir eficazmente a equipos virtuales. Esto ha motivado la revisión del papel del líder tradicional, dando lugar al concepto de liderazgo remoto.

El liderazgo remoto, también denominado a distancia o *e-leadership*, es aquel liderazgo que tiene lugar en equipos virtuales. Si bien la virtualidad se consideró inicialmente como una dicotomía (contraponiendo los equipos presenciales a los virtuales), actualmente se considera como un continuo que puede adoptar diferentes niveles según la distribución geográfica, las herramientas de comunicación utilizadas, la inmediatez de la comunicación, etc. (Bell y Kozlowski, 2002; Rico, Bachrach, Sánchez-Manzanares y Collins, *en prensa*). Por tanto, el liderazgo debería ser contingente a los niveles de virtualidad del equipo en cada momento.

La mayoría de las investigaciones sobre liderazgo remoto han analizado y comparado cómo actúan los líderes en equipos con altos niveles de virtualidad (mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de transmisión de información de la tecnología) respecto a los líderes de equipos más tradicionales (preponderancia de interacción cara a cara). Por ejemplo, Kayworth y Leidner (2003) han observado que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad para afrontar situaciones complejas.

Por otra parte, la evidencia empírica indica que el liderazgo compartido predice mejor el rendimiento de los equipos virtuales que el liderazgo vertical (Pearce, Yoo y

Alavi, 2004). Esto sugiere que la distribución de las funciones y responsabilidades de liderazgo entre los miembros de dichos equipos contribuye a superar las dificultades planteadas por la virtualidad (problemas de coordinación y comunicación, baja cohesión, etc.). Asimismo, se ha analizado el impacto del liderazgo transformacional en los equipos virtuales, comprobando que respecto al liderazgo transaccional se relaciona de forma más significativa con el rendimiento de equipo (Purvanova y Bono, 2009), y con distintos procesos de equipo como la potencia grupal (Sosik, Avolio y Kahai, 1997), la cohesión y la cooperación (cuando la riqueza del medio es baja, esto es transmiten menos claves sociales y no verbales; Huang et al., 2010). Se ha observado también que la inspiración motivadora incrementa la confianza en equipos con altos niveles de virtualidad (Joshi, Lazarova y Liao 2009).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL

Los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, basados en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos o transacciones con los subordinados, referidos a un contexto local, focalizados en una única persona y orientados a relaciones de carácter individual o interpersonal con los subordinados. Desde la investigación se están desarrollando nuevas líneas de trabajo con el fin de facilitar a las organizaciones la adaptación de sus modelos y prácticas de liderazgo tradicionales. Así, resultan sugerentes, tal como se ha recogido en la anterior revisión, los trabajos sobre liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo complejo, liderazgo de equipo y compartido y liderazgo remoto.

La revisión de estas nuevas modalidades de liderazgo en el presente artículo nos permite ofrecer varias recomendaciones para orientar el ejercicio profesional, si bien algunas se derivan directamente de los modelos teóricos y resultados de investigación aquí analizados. Así, por ejemplo, el *liderazgo auténtico* previene a los directivos de los posibles abusos de poder y efectos indeseados del liderazgo (el 'lado oscuro' del liderazgo que representa el aprovechamiento interesado por parte del líder), proponiendo la defensa de códigos éticos y valores relacionados con el carisma socializado. El *liderazgo transcultural* plantea la necesidad de conocer las distin-

tas culturas y emplear competencias como la empatía cultural para gestionar eficazmente equipos multiculturales en un contexto global. Por su parte, el *liderazgo complejo* recuerda que el liderazgo es un proceso emergente, adaptativo y complejo, de forma que no se deben analizar únicamente y de forma aislada los factores individuales sino las interacciones entre ellos a lo largo del tiempo. El *liderazgo de equipo*, tanto ejercido por un líder externo como por todos los miembros del equipo (*liderazgo compartido*), revela la importancia del equipo en funciones de auto-dirección, aportando sus conocimientos y experiencias a través de distintas formas de participación y apoderamiento. Finalmente, el *liderazgo remoto* plantea que los líderes deben emplear estilos que permitan delegar sus funciones a través de un liderazgo compartido, desarrollar la identidad de grupo a través de un liderazgo transformacional, y crear confianza facilitando el conocimiento entre los miembros del grupo (por ejemplo, mediante reuniones cara a cara al inicio de los proyectos).

Todas estas sugerencias resultan especialmente útiles en tanto representan guías para el diseño de programas de formación y para la elaboración de taxonomías de competencias de liderazgo (véase, para una reciente y exhaustiva revisión, García Sáiz, 2010). Existen numerosos programas y métodos de entrenamiento que han confirmado su eficacia en diferentes colectivos de profesionales, como tripulaciones aéreas, unidades militares o equipos sanitarios. Entre las técnicas más extendidas y contrastadas, destacan: el entrenamiento cruzado (los miembros obtienen información sobre los roles de los demás), meta-cognitivo (se desarrollan habilidades que regulan procesos como razonamiento inductivo y deductivo y solución de problemas), coordinación del equipo (orientado a que los miembros conozcan y manejen los procesos que determinan el trabajo en equipo efectivo), auto-corrección (los miembros aprenden habilidades para analizar su propio desempeño, revisar los hechos, intercambiar retroalimentación y planificar futuras actuaciones), exposición a situaciones de estrés (los miembros aprenden los principales estresores que pueden perjudicar el desempeño del equipo y las estrategias de afrontamiento eficaces) y el desarrollo de equipo o teambuilding (orientado a mejorar el funcionamiento global del equipo centrándose en la clarificación de roles, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales) (véanse Day et al.,

2004; Gil et al., 2009). Estas técnicas están orientadas al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, por lo que se relacionan con el *liderazgo de equipo, compartido y remoto*.

Finalmente, como recomendaciones generales aplicables a todo tipo de liderazgo, nos hacemos eco de las recomendaciones que recogen Conger y Riggio (2007) en su libro *'La práctica del liderazgo: desarrollando la nueva generación de líderes'*. Los líderes de hoy en día necesitan: 1) implicar y comprometer a los seguidores; 2) modelar el camino (visión, misión y valores); 3) actuar proactivamente; y 4) huir de atajos, porque el liderazgo efectivo es un proceso de desarrollo a largo plazo. Y de lo que sugieren Kouzes y Posner (2000) acerca del liderazgo del futuro: 1) dar valor a la incertidumbre, y 2) liderar con una orientación caracterizada por la *vitalidad, la improvisación, la liviandad, la autenticidad y la capacidad de aprendizaje*.

## REFERENCIAS

- Avolio, B.J. y Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bell, B.S. y Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and Organizational Management*, 27(1), 14-49.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Burke, R. J. y Cooper, C. (2006) (Eds.). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.
- Cannon-Bowers, J.A. y Bowers, C. (2010). Team development and functioning. En S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. Building the Organization* (pp. 597-650). Washington, DC: APA.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. y Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Conger, J.A. (1991). *El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Bogotá: McGraw-Hill (Orig. 1989).
- Chocar, J.S., Brodbeck F. y House, R.J. (2007) (Eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE*

- book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.
- Conger, J.A. y Riggio, R.E. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Elenkov, D. S. y Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4): 357-369.
- Friedrich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. y Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- García Sáiz, M. (2010). *Aprender a liderar*. Barcelona: Paidós.
- Gil, F. y Martí, M. (en prensa). Cultura y liderazgo. El proyecto Globe. En F. Molero y J. F. Morales (Dir.) *El líder y su grupo. Desarrollos actuales en el proceso de liderazgo*. Madrid: Alianza.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Hackman, J.R. y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287.
- Harms, P.D. y Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Heames, J.T. y Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the "executive" from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 29-42.
- Hiller, N. J., Day, D. V. y Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *Leadership Quarterly*, 17 (4), 387-397.
- Hoojberg, R., Hunt, J.G. y Dodge, G.E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375-408.
- Huang, R., Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098-1110.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations*. Londres: Sage.
- Joshi, A., Lazarova, M.B. y Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20 (1), 240-252.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755- 768.
- Kayworth, T. y Leidner, D. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-41
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2000). Las lecciones del pasado y del futuro. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 93-103). Bilbao: Deusto, 2002.
- Kozlowski, S.W.J., Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H. y Botero, I.C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. En E. Salas, G.F Goodwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches*, 113-155. Nueva York: Psychology Press.
- Lambert, L. (2002). A Framework for Shared Leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.
- Marion, R. y Uhl-Bien, M. (2007) Introduction to the special issue on leadership and complexity. *The Leadership Quarterly*, 18, 293-296.
- McCall, M. y Hollenbeck, G. (2002). *Developing global executives: The lesson of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morgeson, F.P., Scott, D. y Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Neufeld, D.J., Wan, Z. y Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decis. Negot.*, 19, 227-246.
- O'Connor, P.M.G. y Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. En C.D. McMauley y E. Van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapid, M. y Self, W. (2010). How Leadership Matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.

- Pascale, R. T., Milleman, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós (Orig.: 2000).
- Pearce, C.L. y Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., Perry, M. L. y Sims, H. P., Jr. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness. En T. D. Connors (Ed.), *The non-profit handbook: Management* (pp. 624-641). Nueva York: Wiley.
- Pearce, C.L., Yoo, Y. y Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical versus shared leadership in the nonprofit sector. En R.E. Riggio y S.S. Orr (Eds.) *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 180-203). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peiró, J.M<sup>a</sup>. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Perry, M., Pearce, C. y Sims, H. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 99, 35-51.
- Purvanova, R.K. y Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- Rico, R., Alcover, C.M<sup>a</sup>. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- Rico, R., Bachrach, D., Sánchez-Manzanares, M. y Collins, B. (en prensa). The interactive effects of person-focused citizenship behaviour, task interdependence, and virtuality *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 49-71.
- Simola, S.K., Barling, J., y Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Shuffler, M.L., Wiese, C.W., Salas, E. y Burke, C.S. (2010). Leading one another across time and space: exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 3-17.
- Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., et al. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33 2: 188-208.
- Stewart, G.L. (2009). A Meta-Analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. y Kahai, S.S. (1997). Effects of Leadership style and anonymity on Group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Uhl-Bien, M. y Marion, R. (2008). *Complexity leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
- Wageman, R., Fisher, C. y Hackman, J.R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.
- Wageman, R. y Hackman, J.R. (2010). What makes teams of leaders leadable? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 475-506). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weick, K. E. (2000). El liderazgo como legitimación de la duda. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 104-115). Bilbao: Deusto, 2002.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S., Heinen, B y Shuffler, M. (2009). Team Leadership and team effectiveness. En E. Salas, G.F. Godwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.
- Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.