
LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y FORMACION CONTINUA

Alicia E. Kaufmann

Centro de Investigaciones Sociológicas

Alicia E. Kaufmann

CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas

RESUMEN

En este artículo se consideran algunas de las creencias más habituales respecto al liderazgo, para luego centrarnos en definir lo que se entiende por líder transformador. Este último no ocupa un lugar jerárquico dentro de la organización, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores. Se consideran estudios de USA y España sobre el tema, que coinciden que «honestidad» y «eficacia» son los rasgos más valorados en ambas sociedades. En los barómetros del CIS, la honestidad aparece como el atributo más valorado por la población española a lo largo de estos últimos diez años. Si bien las mujeres, por su flexibilidad innata, ostentan rasgos potenciales de líder para la turbulenta sociedad actual, su acceso real a través de la formación se vislumbra aún distante, en términos reales.

INTRODUCCION

En los años ochenta se observó una creciente preocupación en los Estados Unidos en analizar cómo los dirigentes podían transformar y revitalizar las organizaciones. Entre los directivos existía una visión consensuada por la cual se interrogaban acerca de cómo podían derribar las pesadas culturas burocráticas para convertirlas en «organizaciones de aprendizaje», «desaprendiendo» a la vez las cosas que ya no eran útiles a las organizaciones. Por otra parte, al igual que en España, en estos momentos, la competencia era cada vez mayor y existía una necesidad creciente en modificar la manera en la que se hacían las

cosas, para poder sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. En un entorno de tales características, el asumir riesgos y atreverse a modificar situaciones anquilosadas resulta fundamental. En ese sentido, los líderes, considerados en un sentido no tradicional, se erigen en pioneros del cambio, pues están dispuestos a asumir riesgos, a innovar y a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Y en el mundo moderno la clave que posibilita que se lleve a cabo este proceso de cambio es, precisamente, el «proceso de aprendizaje». Según W. Bennis, «los líderes aprenden liderando, y cuando mejor aprenden es cuando se encuentran con dificultades. De un modo análogo al que el clima moldea las montañas, el enfrentarse con problemas moldea a los líderes. En ese sentido, “los líderes son personas que se forman de una manera continuada, que aprenden”. Son personas que aprenden tanto de sus fracasos como de sus éxitos. Por esta vinculación hemos escogido como parte de esta selección de artículos la vinculación entre liderazgo y formación». En este artículo consideraremos algunas de las creencias más habituales respecto al liderazgo, para luego adentrarnos en el análisis específico de lo que se entiende por «líder transformador». No se trata de alguien que meramente ocupa un lugar jerárquico dentro de la organización, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores.

Posteriormente consideraremos algunas investigaciones realizadas en los Estados Unidos para contrastar cuáles son los rasgos más frecuentes que se atribuyen a la figura del líder y cuáles son aquellos que la sociedad española confiere al liderazgo, a partir de estudios realizados por el Centro de Investigaciones Sociológicas al respecto. Finalmente presentaremos algunas diferencias, en la puesta en práctica del liderazgo, entre hombres y mujeres y su vinculación con la formación a nivel organizativo.

1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

El término liderazgo se asocia habitualmente a personas dinámicas y poderosas que lideran grandes grupos de gente. La descripción histórica apunta, la mayoría de las veces, a líderes militares, políticos y sociales. Uno podría interrogarse acerca del misterio que habitualmente rodea a los líderes (Ghandi, Mao Tse Tung, John Kennedy, etc.). ¿Por qué algunos, bastante nefastos, han accedido a tales puestos de poder (Adolfo Hitler, Sadam Hussein, Jomeini, Franco, Mussolini, etc.)? ¿Por qué otros tienen seguidores tan leales que están dispuestos hasta a dar sus vidas por ellos, en tanto que otros son tan odiados que algunos de sus colaboradores forman parte de conspiraciones para asesinarlos?

Las cuestiones acerca del liderazgo durante largo tiempo han sido objeto de especulación, pero la investigación científica acerca de estos temas no comenzó hasta entrado el siglo XX. El análisis de dichos estudios se ha centrado en determinar cuáles son los factores que determinan la efectividad de un líder. Los

científicos sociales han intentado descubrir cuáles son los rasgos, aptitudes, comportamientos, fuentes de poder o aspectos de la situación que determinan en qué medida un líder es capaz de influenciar a sus seguidores y alcanzar sus objetivos.

El término «liderazgo» significa distintas cosas para diferentes personas. Existen casi tantas definiciones como personas que han intentado explicar el concepto. El liderazgo ha sido considerado en razón de rasgos individuales, comportamientos, influencias sobre otras personas, modelos de interacción, roles, ocupaciones, puestos jerárquicos, percepciones vinculadas a legitimidad e influencia. Algunas de las definiciones más frecuentes son:

1) Liderazgo es «el comportamiento de un individuo cuando dirige sus acciones hacia una meta común» (Hemphill y Cons, 1957).

2) Liderazgo consiste en «la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas» (Tannenbaum, Wechsler y Massarik, 1961).

3) Liderazgo es la «iniciación y mantenimiento de la estructura de expectativas e interacción» (Stogdill, 1974).

4) Liderazgo es «la influencia incrementada sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización» (Katz y Kahn, 1978).

5) Liderazgo es el «proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo» (Rauch y Behling, 1984).

6) Líderes son aquellas personas que realizan contribuciones significativas a un determinado orden social, y a las que se las percibe como haciendo estas contribuciones (Horsking, 1988).

7) Liderazgo es un proceso de dar un sentido (en una dirección significativa) al esfuerzo colectivo, y realizando asimismo esfuerzos para expandir el esfuerzo realizado (Jacobs y Jacques, 1990).

La mayoría de las definiciones reflejan el supuesto de que existe un proceso de influencia social intencionada, ejercida por una persona sobre otras personas o grupos, en el seno de una organización. En general aparecen grandes diferencias, particularmente en lo que hace a la identificación de los líderes, así como acerca del proceso de liderazgo. Una de tantas controversias alude al hecho de si se debe considerar el liderazgo como los rasgos distintivos de una persona o como la propiedad de un determinado sistema social. Otra visión considera que todos los grupos poseen un rol especializado que incluye uno específico, que es el de líder. Este rol incluye responsabilidades y funciones que no pueden ser compartidas. La persona que posee la mayor ascendencia sobre el grupo y de la que se espera que ejerza el papel de líder se la designa como tal. A los otros miembros se los llama «seguidores». Una visión alternativa es que el liderazgo consiste en un proceso de influencia social que transcurre en el seno de un sistema social y que se comparte entre una diversidad de miembros.

2. EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Uno de los primeros teóricos en desarrollar las ideas de liderazgo transformador ha sido Burns (1978), indagando sobre los comportamientos de los líderes políticos. Definió este tipo de liderazgo como aquel en el cual «líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación». Tomando en consideración la teoría de las necesidades básicas de Maslow, los líderes transformadores elevan el nivel de las necesidades superiores, en sus seguidores. Se tiende a fomentar que la gente eleve su autoestima, en su vida cotidiana. Asimismo, para el citado autor, cualquier miembro de la organización puede detentar este tipo de liderazgo. En síntesis, el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo.

Otro autor posterior, que desarrolla sus teorías a partir de las presentadas por Burns, es Bass (1985), quien considera que se debe medir la efectividad de un líder a partir de la respuesta de sus seguidores. Si éstos manifiestan confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y además se hallan motivados a realizar más tarea de la que se les pide, en ese caso podremos entender que nos hallamos ante un líder transformador. Según Kouzes y Posner, existen diferencias básicas entre los que escogen erigirse en «líderes» o en «seguidores», y las mismas estarían dadas por comprometerse con diez premisas básicas vinculadas al liderazgo y que se describen en la tabla 1.

Básicamente, un líder transformador logra que: 1) sus seguidores sean más conscientes de la importancia que tiene su tarea para lograr mejores resultados; 2) guiarlos para que sus intereses personales se encaminen hacia los intereses de la organización; 3) activar sus necesidades superiores.

Bass considera que existen tres elementos fundamentales en todo líder transformador, a saber: el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Define al carisma como el proceso en el cual el líder evoca en sus seguidores emociones fuertes, así como un intenso sentimiento de identificación. Por estimulación intelectual entiende que se trata de incrementar la toma de conciencia de los problemas por parte de los seguidores y hacerles ver las cosas desde otra perspectiva. La consideración individualizada incluye apoyo, estímulo y fomentar el desarrollo entre los seguidores.

La diferencia entre un líder carismático y un líder transformador radica en que el líder transformador busca compartir el poder con sus seguidores, en tanto que con el líder carismático suele acontecer lo contrario. Es decir, con frecuencia, los líderes carismáticos pretenden que los demás sean débiles y dependientes para infundir lealtad personal, más que un compromiso con cierto tipo de ideales. Asimismo, Bass señala que la respuesta de los seguidores ante los líderes carismáticos está bastante polarizada: suele ser muy odiado por algunos y amado por otros.

Es importante tener en cuenta que resulta difícil cambiar o revitalizar a las

TABLA 1

Los diez compromisos ante el liderazgo

<i>Prácticas</i>	<i>Compromisos</i>
Desafiar el proceso	1. Salir en busca de oportunidades de cambiar, crecer, innovar y mejorar. 2. Experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores.
Inspirarse en una visión compartida	3. Tener un proyecto de futuro claro. 4. Animar a los demás a participar en esta «visión compartida», apelando a sus valores, intereses y esperanzas.
Facilitar que otros tomen iniciativa	5. Promover la colaboración, proponiendo metas cooperativas y desarrollando la confianza mutua. 6. Fortalecer a la gente, dándoles poder, capacidad de elección, desarrollando destrezas, confiándoles temas difíciles y dándoles un apoyo evidente.
Moldeando el camino	7. Actuar de manera tal que sea coherente con los valores compartidos. 8. Realizar pequeños logros que promuevan el progreso y compromiso.
Desarrollar la parte emocional	9. Reconocer las contribuciones individuales que han hecho posible la concreción del proyecto. 10. Reconocer regularmente los logros del equipo.

FUENTE: James M. KOUZES y Barry Z. POSNER, *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey Bass, 1995.

organizaciones si no se lleva a cabo este cambio paralelamente al cambio de cultura organizativa. Schein (1992) define la cultura organizativa como los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización. La mayoría de las organizaciones poseen objetivos múltiples con prioridades diversas, y algunas no resultan tan evidentes como otras. El hecho de compartir ciertas creencias generales no supone acuerdos sobre objetivos específicos. Además de la orientación hacia las tareas, la organización también ha de resolver problemas que tienen que ver con la integración entre sus miembros. Según Schein (1992), los líderes pueden reforzar aspectos de la cultura organizativa a través de una serie de mecanismos, que son:

1. *Llamar la atención*: Los líderes pueden comunicar sus prioridades, valores y preocupaciones a sus seguidores, en los diversos encuentros que tienen con el personal. Pueden gestionar con solamente «dar una vuelta por la casa».
2. *Las «explosiones emocionales»*: Pueden tener un efecto particularmente negativo entre su gente.
3. *Reacciones ante situaciones de crisis*: En las crisis se toma mayor conciencia acerca de cuáles son los valores predominantes.
4. *Modelos de identificación*: Los líderes pueden comunicar sus valores y expectativas a través de sus propias acciones. Ha de ser siempre coherente en lo que dice y hace.
5. *Otorgar premios*: El reconocimiento formal suele ser importante. El no hacerlo públicamente se puede interpretar como que se les resta importancia.
6. *Criterios de selección y promoción*: Los líderes pueden influir en una organización seleccionando a determinadas personas para puestos clave, lo que a la vez representa una modalidad indirecta de transmitir su escala de valores.

De todos modos, desarrollar una cultura organizativa no es una tarea fácil, ni suele ser un proceso que se lleva a cabo de una manera simple. Para tener éxito, quien promueva el desarrollo de determinado tipo de cultura organizativa ha de tener, ante todo, una visión clara y la habilidad y persistencia para influir en los demás. Si no convergen ambos hechos, la organización puede desarrollar una cultura disfuncional que, a su vez, constituya un reflejo de los conflictos internos (Kets de Vries, 1984). En términos generales, resulta más difícil cambiar una cultura en una organización madura que crear una nueva en una organización joven. Un líder ha de tener bastante introspección y habilidades para comprender la cultura de una organización madura y poder implementar, exitosamente, los cambios.

Para poder llevar a cabo este proceso de transformación, el líder ha de identificar con claridad las tres fases, que son: *a)* reconocer la necesidad del cambio; *b)* crear una nueva visión; *c)* institucionalizar el cambio. Una vez reconocida la necesidad del cambio organizativo se presenta una tarea difícil, que es la *gestión de la transición, llevada a cabo fundamentalmente a través de la formación continua*. Ante la perspectiva de hacer a un lado «viejas formas de hacer» se levanta un terremoto emocional al dejar viejas ideas y creencias. Resulta difícil, para los miembros de una organización, aceptar la caducidad de sus ideas. Los cambios han de alterar la distribución de poder y el *status* dentro de una organización, generar temores ante las posibilidades o dificultades de promoción, así como requerir el aprendizaje de nuevas habilidades.

Los líderes transformadores colaboran a que la gente acepte la necesidad del cambio, sin hacerlos sentir personalmente responsables por el fracaso. Para dejar las viejas costumbres resulta imprescindible sustituirlas por una «visión nueva»; una buena manera de crear esta imagen o visión es reflexionar acerca de la manera como pueden imaginar la organización en un futuro cercano.

Finalmente, para poder institucionalizar estos cambios, el líder transformador ha de realizar una planificación estratégica y contar la coalición con gente importante, tanto dentro como fuera de la organización.

Algunos estudiosos definen el liderazgo como el ejercitar una cierta influencia que tiene como resultado el «compromiso entusiasta de los seguidores» frente a la «sumisión indiferente» o la «obediencia realizada con desgana». Quienes sustentan esta postura consideran que cuando una persona utiliza su autoridad para ejercer su poder, o da castigos o recompensas para manipular o ejercer coerción sobre sus seguidores, en realidad no los está «liderando». Hallazgos recientes de investigaciones realizadas en los Estados Unidos indican que este último rasgo se halla más acentuado de manera espontánea en el liderazgo en el sexo femenino que en el masculino. Por esta razón, analizaremos más adelante los rasgos distintivos del liderazgo femenino frente al masculino, así como los porcentajes de formación entre los sexos, a partir de los datos aportados por FORCEM, vinculándolo posteriormente con el primer apartado de este artículo.

3. ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO: USA Y ESPAÑA

A principios de los años ochenta, en los Estados Unidos se realizaron diversas investigaciones indagando cuáles eran los rasgos más valorados en los jefes inmediatos. En los estudios llevados a cabo por Kouzes y Posner, en diversos países, se identificaron unos 225 rasgos que eran considerados como más significativos; análisis posteriores redujeron estas categorías a 15. Los autores finalmente distribuyeron sus encuestas entre más de veinte mil personas en cuatro continentes, solicitando escoger siete cualidades en una persona a la que estuvieran dispuestos a seguir. Lo más significativo de los resultados consiste en que los valores citados como fundamentales se han mantenido a través del tiempo. Curiosamente, la cualidad más valorada es la misma en los estudios llevados a cabo en España, y de una manera análoga se ha mantenido en las series temporales de los estudios del Centro de Investigaciones Sociológicas que se han estado llevando a cabo a través de los años.

En sus estudios, Kouzes y Posner solicitaron a sus encuestados indicar cuáles eran las siete cualidades que más admiraban en un líder y que a la vez determinen la fidelidad de los seguidores. Algunos de los resultados obtenidos por estos centros se presentan en la tabla 2, hallándose una sorprendente regularidad en las respuestas a lo largo de los años.

Se observa a través de los datos que la cualidad que permanece como una constante es la «honestidad», siguiéndole en importancia «la proyección de futuro», «la intuición» y el «ser competente». Observamos que en tanto que la inteligencia se valora, la intuición es algo más apreciado a medida que pasa el tiempo.

TABLA 2

Características valoradas en los líderes
(En porcentajes)

<i>Características</i>	<i>Respuestas 1995</i>	<i>Respuestas 1987</i>
Honestidad	88	83
Proyección de futuro	75	62
Intuitivo	68	58
Competente	63	67
Justo	49	40
Que dé apoyo	41	32
Amplio de miras	40	37
Inteligente	40	43

FUENTE: James M. KOUZES y Barry Z. POSNER, *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey Bass, 1995.

La honestidad aparece como la cualidad más valorada en un líder, ya que lo primero que desea asegurarse un seguidor es que la persona que nos dirige es merecedora de nuestra confianza. El grado de consistencia entre la palabra y los hechos constituye un patrón de medida para evaluar el grado de honestidad de una persona. Observamos así que la honestidad se halla vinculada a cuestiones de tipo ético.

En cuanto a la visión de futuro, se espera que los dirigentes, de empresas públicas o privadas, posean una orientación de futuro y sepan hacia dónde conducen a los demás. Intuición y competencia constituyen también rasgos altamente valorados. No se pide una formación técnica igual o mayor a la de los colaboradores, sino simplemente una «actitud abierta hacia el aprendizaje» para poder luego tomar las decisiones correctas para reorientar a la organización.

En resumidas cuentas, una persona honesta con proyección, intuitiva y competente son los prerrequisitos básicos que se consideran esenciales en un líder. Se espera que los líderes posean credibilidad, que se pueda confiar en su palabra y que posean el entusiasmo y conocimiento suficientes para llevar a cabo lo que se proponen. En síntesis, si no se puede confiar en el mensajero, menos se puede creer en el mensaje.

En cuanto a los estudios realizados por el Centro de Investigaciones Sociológicas sobre el liderazgo, no constituyen estudios por sí solos, sino que son preguntas incorporadas en los barómetros que lleva a cabo regularmente el CIS. En la tabla 3 aparecen los atributos más valorados en un líder, en orden decreciente.

Siguiendo esta línea de valoraciones, observamos en un estudio posterior que la preponderancia de la «honestidad» sigue vigente por encima de otros atributos, tal y como podemos constatar en la tabla 4.

TABLA 3

Características más valoradas en un líder político (1986)
(En porcentajes)

<i>Características</i>	<i>Respuesta</i>
Conocimiento de los problemas de España	68
Honestidad política	67
Inteligencia	63
Capacidad de negociación	62
Experiencia política	61
Capacidad de gestión	59
Autoridad	58

FUENTE: Estudio del CIS n.º 1356 (1986).

TABLA 4

Características más valoradas en un líder político (1989)

	<i>N.º de entrevistas</i>	<i>Honestidad</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Prudencia</i>	<i>No sabe/ no contesta</i>
NACIONAL	3.346	57	23	11	9
<i>Sexo</i>					
Varones	1.598	55	27	11	7
Mujeres	1.748	59	19	10	12
<i>Edad</i>					
De 18 a 25 años	651	50	32	9	9
De 26 a 40 años	886	61	25	9	6
De 41 a 50 años	563	59	22	10	9
De 51 a 60 años	534	56	20	15	9
Más de 60 años	702	57	15	13	15
No contesta	10	48	17	—	35
<i>Tamaño del municipio</i>					
Menos de 10.000 hab.	887	58	21	13	8
De 10.001 a 100.000 hab.	1.060	58	22	10	10
De 100.001 a 1.000.000 hab.	983	57	21	9	12
Más de 1.000.000 hab.	416	53	32	11	4
<i>Estudios</i>					
Menos de Primarios	995	55	14	15	16
Primarios	1.186	57	23	11	8
Bachiller	803	59	29	7	5
Superiores	352	58	32	7	4
No contesta	11	77	17	—	6

TABLA 4 (continuación)

Características más valoradas en un líder político (1989)

	N.º de entrevistas	Honestidad	Eficacia	Prudencia	No sabe/ no contesta
<i>Situación laboral</i>					
Trabaja	1.414	58	25	11	7
Parado.....	274	52	24	10	13
Jubilado	426	58	17	13	11
Estudiante	238	50	39	6	4
Sus labores	952	58	17	12	13
No contesta	41	59	28	5	8
<i>Ocupación activos</i>					
Emp. Directivos	97	58	31	8	4
Peq. Emp. Artes. Vend.	363	57	25	11	6
Emp. Cuadros Medios	345	62	27	7	4
Labradores	292	49	17	19	15
Obreros	960	57	23	11	9
No contesta	1.289	57	22	10	11
<i>Práctica religiosa</i>					
Nunca	934	55	28	9	8
Varias veces al año	966	55	24	11	9
Alguna vez al mes	431	58	19	10	13
Casi todos los domingos	453	56	19	14	11
Más frecuentemente	509	63	18	11	8
No contesta	53	60	19	10	11
<i>Escala de ideología</i>					
Izquierda 1-2	261	60	23	9	8
3-4	868	59	27	9	5
5-6	741	58	25	13	5
7-8	316	56	27	13	4
Derecha 9-10	104	54	23	19	5
No sabe	678	54	15	11	20
No contesta	378	56	19	9	16

FUENTE: Estudio del CIS n.º 1788, REIS, n.º 49, enero-marzo 1990, p. 346.

Se observan grandes diferencias entre los atributos preferidos, aunque el valor prioritario sigue siendo la honestidad, siguiéndole en importancia la eficacia y la prudencia.

En cuanto al sexo, son las mujeres, más que los hombres, las que valoran más positivamente la honestidad. En cuanto a los grupos de edad, a mayor edad, mayor valoración de la honestidad. Igualmente, a mayor instrucción, mayor valoración de este rasgo. No aparecen grandes diferencias según la situa-

ción laboral. Destaca la alta valoración de este rasgo (62 por 100) entre los empresarios y cuadros medios, lo que nos da la pauta de que también a nivel organizativo la honradez constituye un rasgo altamente apreciado. En cuanto a la religiosidad, a mayor práctica religiosa, mayor valoración (63 por 100) de este comportamiento.

TABLA 5

Cualidad más importante que debería tener un político

	Sexo			Edad					
	Total	Hombre	Mujer	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 y +
<i>Hablar claro</i>									
% columna	8,9	8,5	9,3	7,4	9,3	8,3	10,0	9,3	9,0
(N)	(222)	(102)	(120)	(31)	(46)	(34)	(39)	(34)	(37)
<i>Ser honrado</i>									
% columna	51,5	51,1	51,9	42,1	47,8	51,7	58,5	51,6	58,9
(N)	(1.285)	(616)	(669)	(177)	(236)	(212)	(228)	(189)	(242)
<i>Saber tomar decisiones aunque sean impopulares</i>									
% columna	4,1	5,2	3,0	7,4	4,0	4,6	3,6	2,7	1,9
(N)	(102)	(63)	(39)	(31)	(20)	(19)	(14)	(10)	(8)
<i>Mantener las promesas hechas</i>									
% columna	13,9	13,5	14,2	17,4	16,0	14,9	12,3	11,5	10,2
(N)	(346)	(163)	(183)	(73)	(79)	(61)	(48)	(42)	(42)
<i>Ser coherente con su propia ideología</i>									
% columna	6,5	7,6	5,5	8,1	8,7	7,3	4,9	6,0	3,9
(N)	(163)	(92)	(71)	(34)	(43)	(30)	(19)	(22)	(16)
<i>Interesarse por los problemas del hombre de la calle</i>									
% columna	9,9	10,3	9,6	12,9	11,3	10,5	6,2	10,4	7,5
(N)	(248)	(124)	(124)	(54)	(56)	(43)	(24)	(38)	(31)
NS									
% columna	4,3	2,7	5,8	4,5	2,2	2,4	3,1	6,8	7,5
(N)	(108)	(33)	(75)	(19)	(11)	(10)	(12)	(25)	(31)
NC									
% columna	0,8	1,0	0,7	0,2	0,6	0,2	1,5	1,6	1,0
(N)	(21)	(12)	(9)	(1)	(3)	(1)	(6)	(6)	(4)
TOTAL									
% columna	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(N)	(2.495)	(1.205)	(1.290)	(420)	(494)	(410)	(390)	(366)	(411)

FUENTE: Estudio del CIS n.º 2016, julio 1992.

En la tabla 5 aparecen nuevamente, como cualidades más valoradas, la «honestidad», con un 51,5 por 100, y «mantener las promesas hechas», con un 13,9 por 100. Si bien no aparecen grandes diferencias en cuanto a las valoraciones entre los sexos, sí aparecen en cuanto a la edad. En cuanto a la cualidad «honestidad», aparece casi un 20 por 100 de diferencia entre los 18-24 años, con un 42,1 por 100, y con un 58,9 por 100 en más de 65 años. En años posteriores, se repite esta frecuencia en el año 1994, con una proporción similar.

TABLA 6

Cualidades más importantes en un líder político

	Total	Género		Edad					
		Varones	Mujeres	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 y +
Hablar con claridad	7,9	8,0	7,7	6,1	6,2	8,0	11,3	9,5	6,8
Ser honrado	57,5	57,1	57,8	47,3	50,5	58,7	60,8	63,1	66,3
Saber tomar decisiones aunque sean impopulares	4,5	5,9	3,2	5,1	6,0	7,5	2,1	3,2	2,2
Mantener las promesas hechas	12,6	12,7	12,5	15,9	18,2	11,2	11,6	10,6	6,8
Ser coherente con su propia ideología	4,9	5,6	4,3	8,1	7,6	5,3	3,7	3,2	0,7
Interesarse por los problemas del hombre de la calle	8,9	7,9	9,7	13,2	9,4	8,3	7,1	5,3	9,4
NS	3,2	2,0	4,4	3,4	1,6	0,5	2,4	5,0	6,8
NC	0,6	0,7	0,5	0,7	0,4	0,5	1,1	0,0	1,0
(N)	(2.495)	(1.208)	(1.287)	(408)	(499)	(412)	(380)	(377)	(413)

FUENTE: Estudio del CIS n.º 2083, pregunta 4, febrero 1994.

Observamos, a la luz de los datos, que se mantiene la honestidad como una constante a través del tiempo, con un 57 por 100 (1989-1994), siendo algo más valorado este atributo entre hombres que entre mujeres.

Asimismo, a mayor edad, mayor valoración de este rasgo, que aparece en la franja 18-24 con un 47,3 por 100, en tanto que llega en más de 65 años al 66,3 por 100.

Inversamente, «mantener las promesas hechas» constituye un rasgo más valorado por los más jóvenes: entre 25-34 años, 18,2 por 100, y 15,9 por 100 en la franja de 18-24 años. A la gente mayor este atributo le preocupa poco: 6,8 por 100 en más de 65 años; probablemente vinculado a su ubicación en el ciclo de vida.

«Interesarse por los problemas del hombre de la calle» también es un rasgo que preocupa a los más jóvenes, con un 13,2 por 100 a los de 18 a 24 años, y,

en menor medida, a los de edad más avanzada, con un 5,3 por 100 entre los de 55 a 64 años.

En un estudio posterior del CIS se indaga más profundamente en el sentir de los jóvenes respecto a los líderes políticos, hallándose los resultados que se presentan en la tabla 7.

TABLA 7

Características percibidas en los políticos

	Total	Género		Edad		
		Varones	Mujeres	15-19	20-24	25-29
Ambiciosas	73,3	71,9	74,8	72,9	73,1	73,8
Alejadas de las preocupaciones de la gente	39,7	38,2	41,3	36,8	42,8	39,2
Egoístas	39,2	39,0	39,4	45,2	37,1	35,7
Competentes	19,7	18,1	21,4	24,3	17,6	17,5
Necesarias	24,5	25,5	23,5	21,1	25,5	26,8
Sin convicciones	18,2	19,2	17,2	15,7	19,7	19,2
Honestas	4,0	4,6	3,3	4,2	3,6	4,2
Generosas	1,7	2,3	1,0	2,2	1,8	1,1
Deshonestas	25,1	25,5	24,7	23,9	26,2	25,1
Responsables	15,2	15,4	14,9	14,8	15,3	15,4
Otra respuesta	2,7	3,2	2,2	2,0	2,8	3,3
(N)	(2.111)	(1.083)	(1.028)	(672)	(726)	(714)

FUENTE: Estudio del CIS n.º 2221, pregunta 48, 1996.

No se indaga el «tipo ideal», sino el real. Aparece, con pocas diferencias entre 15-29 años, el político como persona altamente ambiciosa, con una media del 73 por 100; considerándose también que, en general, se halla alejado de las preocupaciones del ciudadano medio, con un 39,7 por 100, vinculado con una actitud egoísta (39,2 por 100) y deshonesto (25,1 por 100). Este tipo de prioridades percibidas por los más jóvenes son analizadas y explicadas de un modo interesante por P. Rochini (*La neurosis del poder*, Alianza Editorial, 1992).

Para los más jóvenes, la honestidad y mantener las promesas hechas son los valores que siguen estando a la cabeza, tal y como podemos comprobar en la tabla 8.

Igualmente se observa que en distintos estudios realizados existe un acuerdo tácito en que la cualidad más valorada es la «honestidad», además de la «inteligencia» y el «conocimiento de los problemas o la realidad social», tal y como se puede verificar en los datos que emergen de estudios realizados en los años 1986, 1989, 1990, 1992, 1994 y 1996, respectivamente.

TABLA 8

Características deseadas en los políticos

	Total	Género		Edad		
		Varones	Mujeres	15-19	20-24	25-29
<i>Primer lugar</i>						
Hablar con claridad	10,1	11,3	8,8	10,7	8,9	10,7
Ser honrado	43,7	43,4	44,0	43,4	43,9	43,7
Saber tomar decisiones aunque sean impopulares	5,1	6,0	4,0	3,4	4,7	7,1
Mantener las promesas hechas	15,1	13,9	16,4	17,0	14,1	14,3
Tener capacidad de gestión .	3,9	4,4	3,4	2,7	3,6	5,4
Interesarse por los problemas del hombre de la calle	11,6	11,0	12,2	11,1	12,9	10,7
Ser sincero	7,8	7,2	8,4	9,1	8,3	6,0
NS	2,3	2,3	2,3	2,5	2,9	1,5
NC	0,5	0,6	0,4	0,1	0,7	0,6
(N)	(2.280)	(1.165)	(1.115)	(728)	(788)	(764)

FUENTE: Estudio del CIS n.º 2221, pregunta 48, 1996.

Teniendo en cuenta la información presentada, inferimos que la cualidad más valorada, tanto dentro como fuera de nuestro país, lo constituye «la honradez», como sinónimo de confianza; siguiéndole en importancia «la eficacia», «la inteligencia» y «el grado de conocimiento de la realidad» en la que se han de llevar a cabo sus tareas.

Si comparamos los datos de estudios de Kouzes y Posner y del CIS observamos que, en ambas sociedades, las cualidades más valoradas en un líder son, en primer lugar, la honestidad y la eficacia, en segundo lugar. En el caso de España, estas variables se mantienen constantes a lo largo de diez años, 1986-1996.

4. LIDERAZGO Y FORMACION EN MUJERES Y HOMBRES

En cuanto a las diferencias de sexo en relación a la gestión en la organización, observamos que tradicionalmente se ha considerado a las mujeres para ejercer funciones de liderazgo en organizaciones debido a que se consideraba que poseían algunos rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de las funciones de liderazgo y que, según Sally Helgsen, se resumen en los siguientes:

- 1) Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos.
- 2) Dificultad para considerar el mundo empresarial como un «gran juego».
- 3) Debido a que no poseen la afición de jugar al fútbol, tenían escasas capacidades para captar lo esencial del trabajo en equipo.
- 4) Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas acerca de su efectividad.
- 5) Debido a que las organizaciones están enfrentando grandes transformaciones, Helgsen sostiene que las mujeres pueden realizar grandes contribuciones a este hecho.
- 6) Helgsen deseaba identificar los rasgos distintivos que presentaban las mejores líderes femeninas y que, obviamente, beneficiaban a sus organizaciones.

En los años noventa se consideraba peligroso debatir en los lugares de trabajo cuáles podían ser las destrezas que una mujer podía aportar al mejor funcionamiento de una organización. Desde entonces, y tal como apreciamos al inicio de este artículo, el mundo ha cambiado considerablemente en estos últimos tiempos. Existe un consenso acerca de que la jerarquía tradicional ya no repara tanto en el funcionamiento tecnológico, sino más bien en las nuevas maneras disponibles para estructurar o reestructurar las organizaciones.

La manera en la que las mujeres trabajan y, muy especialmente, se comunican configuraba una nueva modalidad de liderazgo y respondía de manera más adecuada a las necesidades organizativas actuales. Los miembros de las organizaciones están reconociendo cada vez más las posiciones de autoridad que ocupan las mujeres y, por primera vez en la historia, se reconsideran los estereotipos tradicionales existentes al respecto.

Básicamente, las mujeres pueden lograr un equilibrio en las organizaciones a distintos niveles, aspectos que han estado ausentes en la gestión de empresas desde la Revolución Industrial. Las mujeres suelen tener una actitud más receptiva y participativa, no sólo «permitiendo la existencia de un lugar de trabajo con características diferentes», sino, y esto constituye lo más importante, «creando una oportunidad para los miembros de una organización» para tener, a nivel laboral, vidas más satisfactorias, cooperativas y más plenas, en su conjunto.

En general, la gente que no se siente valorada y respetada no trabaja a gusto. En la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianidad laboral. Por dar un ejemplo de una organización cuyos fines se hallan orientados hacia el cuidado de otros, considerando además al trabajo como una parte importante de tu vida. Hoy día, integrar la parte emocional en el trabajo resulta clave para los avezados teóricos en el campo organizativo (Covey).

En general, las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado «humano» de las personas, desarrollando para ello sus dotes intuitivas naturales y su natural capacidad de comunicación.

La diferencia básica con sus contrapartes masculinos es que el hombre pretende básicamente acceder a la cumbre de la organización; esta actitud se halla vinculada con el desarrollo de una intensa racionalidad, aprendida desde edades tempranas. A los niños (varones) se les suele enseñar, durante su proceso de socialización, que lo más importante es ganar, como valor primordial que se halla por encima de la valoración de los vínculos personales o del propio crecimiento. De sentirse muy a gusto aplicando reglas y procedimientos y de dejar de lado su propia individualidad para poder participar en un juego más importante que son los juegos de poder dentro de la organización.

Teniendo en cuenta la socialización profesional, Minzberg alude a las características de los directivos «valores». Los aspectos considerados como más significativos los constituyen la planificación, la organización, los planes a largo plazo. El énfasis está centrado en el «logro». Para la obtención de tales objetivos, los directivos tienen que estar casi de manera permanente «apagando incendios». Debido a la percepción de las constantes interrupciones, los «altos directivos» buscan una adecuada protección de sus secretarías, a las que utilizan como «escudos».

Más allá de la competencia, «hemos de analizar la diferencia», según nos señala John Gray en su texto sobre el particular, que permite que la mujer ostente un lugar preferente en la empresa debido a su mejor flexibilidad y apertura hacia el cambio en el entorno en permanente cambio. Pretendemos dar algunas claves de estas diferencias en la tabla 9.

Por otra parte, y en cuanto a los hombres, el tiempo que suelen compartir con sus familias se halla «bastante limitado» y sus casas se convierten en una sucursal de sus despachos, en donde terminan de resolver lo que no les ha dado tiempo en el trabajo. Tampoco tienen tiempo para desarrollar otros intereses, realizando raramente tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Les suele faltar tiempo para la reflexión y el ocio. Presentan, según Minzberg, dificultades para compartir la comunicación, y su prestigio personal emana fundamentalmente del lugar jerárquico que ocupan en el seno de la organización. Estos rasgos distintivos del directivo moderno nos ofrecen un panorama de su vida laboral, que se halla permanentemente bajo presiones, no permitiéndole disfrutar, en ningún caso, del día a día. En síntesis, los hombres tienden a definir su estrategia personal en términos de ganar o de alcanzar logros, fijándose objetivos. Para llegar a estas conclusiones, Minzberg analizó la vida laboral, diaria, de cinco directivos.

Helgsen, por su parte, analiza la vida laboral de las mujeres. La primera gran diferencia es que las mujeres suelen ser directivas de pequeñas compañías, más que de grandes empresas. En segundo término, las mujeres suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés. Frances Hesselbein, directora ejecutiva de las *Girls Scouts* en USA, procuraba a la hora de la comida permanecer relajada en su despacho y leer un rato. Cuando se desplazaba, procuraba hacerlo la noche anterior para tener algo de tiempo para sí misma.

TABLA 9

Igualdad y diferencias entre los sexos a nivel afectivo

	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen soluciones. • Se sienten controlados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen «consejos» no solicitados. • Desean «cambiarlos».
Formas de enfrentar el estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitan pensar «silenciosamente». • Se «meten en sus cuevas» para resolver los problemas «solos». • Cuando la mujer habla de sus problemas, él se cree responsable y siente rechazo. • El se impacienta cuando ella da lujo de detalles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sienten una imperiosa necesidad de hablar. • Se reúnen para hablar abiertamente de sus problemas. • La mujer habla sólo para sentirse mejor. • Ella desmenuza en exceso los problemas. Quiere que la escuchen.
Cuando se sienten estimulados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se sienten necesitados. • Necesitan «experimentar» límites. • Miedo a dar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se sienten apreciadas. • Necesitan poner límites. • Miedo a recibir.
Necesidad de intimidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los hombres se acercan y se alejan bruscamente. • Un hombre se retira para satisfacer sus necesidades de independencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres no comprenden. • Una mujer se retira porque ha sido lastimada.
Necesidades emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita sentir aceptación, aprecio y admiración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita sentir cuidados, comprensión y respeto.

En tercer lugar, no consideraba las tareas no planificadas como interrupciones. Trata habitualmente de ser accesible, particularmente para sus subordinados. Posee una actitud de «cuidados», de ayudar, de «comprometerse» con lo que hace. La diferencia fundamental con la concepción de Minzberg es que, para las mujeres, lo principal en la organización es «mantener las buenas relaciones», así como tener mucho cuidado en las palabras que se emplean para no herir a sus subordinados.

Otra diferencia es que procuran sacar tiempo de donde sea para realizar tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Rara vez anteponen su tarea a sus hijos, y tampoco pretenden que lo hagan sus subordinados. No parece que sufran del aislamiento intelectual que sufren sus contrapartes masculinos. Más bien se caracterizan por ser «ávidas devoradoras de libros». A diferencia de los hombres, quienes se agotan en el día a día, las mujeres no pierden de vista la perspectiva del largo plazo.

Esta perspectiva, tan amplia, que presentamos de las mujeres proviene del hecho de ser conscientes de que son parte de una revolución más amplia, que

les hace sentir que no sólo han de lograr transformaciones dentro de su organización, sino en el mundo. Aparecen, además de las diferencias citadas, otras que se manifiestan en otros ámbitos de la gestión y que también influyen en la interrelación de comunicación y aprendizaje que se establece con sus seguidores, entre los que se encuentran, tal y como observamos en la tabla 10, diferencias en el lenguaje, la motivación y la negociación.

TABLA 10

Igualdad y diferencia en el sexo a nivel laboral

	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
Lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna inhibición para hablar en público. • Mayor precisión para expresar ideas. • Más racionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dificultad para hablar en público. • Miedo a expresarse incorrectamente. • Más intuitivas.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • De logro y de poder. • Su personalidad se define por la capacidad de obtener resultados. • La autonomía es símbolo de eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • De afiliación autorrealización. • Su personalidad se define por sus sentimientos y la calidad de sus relaciones.
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Viven como un desafío. • Elevada autoestima en el campo empresarial. • Enfrentan conflictos de modo frontal. • Socialización en la gestión material. 	<ul style="list-style-type: none"> • La viven con temor. Baja autoestima en el campo empresarial. • No enfrentan conflictos de modo frontal. Buscan consenso a largo plazo. • Complejo de «cenicienta» (14).

A diferencia del hombre, que ve en su trabajo la función principal de su vida, la mujer, en cambio, considera su función tan sólo un elemento más de lo que es. Como señalaba alguna de las mujeres entrevistadas:

«Teniendo que educar a dos hijos sola, ¿cómo puedo olvidarme que soy madre y profesional a la vez?»

«Tener un bebé le da a una un sentido de lo que es realmente importante. Trabajas intensamente, pero desde otra perspectiva.»

Es por ello que las mujeres estructuran su día tratando de compartir las cosas al máximo, en un proceso cotidiano deliberado. Por esta concepción de su vida laboral, es «dar y el recibir» el aprender, tanto de los éxitos como de los

fracasos, se produce en una forma casi constante. Esta prioridad del compartir facilita su visión de querer estar no en la cumbre, sino «en el centro de la organización». Tratan de estructurar sus empresas en forma de «redes» en lugar de una estructura jerárquica, lo que a su vez determina que la información fluya en múltiples direcciones.

Por otra parte, en las organizaciones modernas y con entornos turbulentos y cambiantes como los que predominan en la mayoría de las sociedades avanzadas, una estructura menos formal y más flexible resulta indispensable. Se sustituiría la ideología militar subyacente por una ideología «ecológica», enfatizando la importancia de la interrelación entre las cosas y personas.

Por todo ello, podemos concluir que las mujeres pueden llegar a ser mejores directivos que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, fundamentalmente «formar», por su rol tradicional de socialización de los hijos. No obstante, en el contexto real de la formación el acceso a la misma suele ser muy desigual entre hombres y mujeres, según podemos observar en los datos aportados por FORCEM.

En cuando a la participación en la formación según sexo, observamos que, según datos de FORCEM, queda establecida en un 71,5 por 100 para los hombres y un 26,6 por 100 para las mujeres.

En relación con la convocatoria de 1993 y 1994, la proporción de mujeres de 1995, con un 26,6 por 100, ha sido ligeramente superior a la de 1994, con el 26,2 por 100, y sigue siendo menor que la de 1993, que alcanzó el 32 por 100.

Cuando se compara la proporción de los participantes en acciones formativas de FORCEM, según el sexo y el año de realización, con los datos correspondientes de la Encuesta de Población Asalariada del sector privado de la EPA, se puede comprobar que el nivel de participación de los hombres es superior al de las mujeres, excepto en el año 1993. Si ese año participaron el 4,5 por 100 de los hombres, las mujeres lo hicieron en el 4,6 por 100. A partir del año 1994 esta situación varía a favor de los hombres, que tienen una cuota de participación sobre la población asalariada del sector privado de la EPA del 12,7 por 100, mientras las mujeres tienen una presencia del 10 por 100. En 1995 se consolida dicha tendencia.

Visto en términos de porcentaje, se mantiene un equilibrio entre el porcentaje que suponen el hombre y la mujer en la EPA y el porcentaje que suponen como participantes de acciones formativas. En términos porcentuales, la mujer ha representado el 32 por 100 de la población asalariada del sector privado en 1993 y 1994, y pasa al 33 por 100 en 1995; los participantes en acciones formativas suponen el 32 por 100 en 1993, con igual porcentaje que en la EPA de dicho año, pero en el año 1994 bajan al 26 por 100 y en el 95 suben al 27 por 100.

TABLA 11

Participación y formación según el sexo en España

<i>Sexo</i>	<i>1993</i>	<i>%</i>	<i>1994</i>	<i>%</i>	<i>1995</i>	<i>%</i>
Varones	203.965	68,00	565.003	69,99	717.478	71,52
Mujeres	95.983	32,00	211.603	26,21	267.544	26,67
Sin datos	—	—	30.667	3,80	18.113	1,81
TOTAL	299.948	100,00	807.273	100,0	1.003.135	100,00

La necesidad de integrar el lugar de trabajo con la esfera privada determina que la vida de las mujeres sea más compleja, pero también le proporciona ventajas competitivas (p. ej.: si se ha de llevar urgentemente al niño al médico, no se trata de una «interrupción», sino de una prioridad).

En resumen, las diferencias básicas entre hombres y mujeres ejerciendo funciones de liderazgo son que en tanto los hombres están socializados para llegar a «la cumbre», poniendo en práctica estrategias competitivas para ganar desde la más pura racionalidad, las mujeres no pretenden estar en la cima, sino en el «centro», y este planteamiento no proviene sólo de la razón, sino que también en esta decisión participa activamente «el corazón» y las emociones.

Todo lo antedicho determina que las mujeres tengan más bien una orientación hacia «el proceso» y no tanto hacia «el logro». Todo ello posibilita que, cuando ostentan roles de liderazgo, lo hagan más bien en el sentido de «líder transformador», que de una manera procesual puede superar las «resistencias» al cambio e implantar innovaciones en las organizaciones en las que actúan.

CONCLUSIONES

Después de haber hecho un breve recorrido por las principales «teorías del liderazgo» y del «liderazgo transformador», observamos que existe una gran asociación entre este último y el proceso de intercambio y formación que se produce entre éste y sus seguidores, convirtiéndose casi en un mutuo proceso de retroalimentación. Asimismo, se presentan ciertas semejanzas entre las valoraciones de norteamericanos y españoles, ya que en ambas sociedades existe un consenso acerca de la «honestidad» y la «eficacia» como valores esenciales.

En España, en la última década (1986-1996) aparece como constante la «honestidad» como valor esencial en un líder, observando ligeras variaciones según sexo, que resultan más marcadas según la edad. En cuanto al liderazgo

según el sexo, si bien el rol femenino ha de ser necesariamente más flexible por sus continuas adaptaciones al entorno familiar, cuando se trata de acceder a una formación para llevarlo a la práctica, la proporción de hombres suele ser el doble que el de las mujeres, lo que en parte explica el número relativamente bajo de mujeres que ocupan hoy roles de liderazgo en la sociedad española.

BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, W. (1996): *Cambio y Liderazgo*, Bilbao, Deusto, p. 264.
- COVEY, S. (1991): *Principle Centered Leadership*, New York, Simon Schuster.
- DEPREE, M. (1989): *Leadership as an Art*, New York, Dell Publishing.
- DURAN, Marfa Angeles (comp.) (1996): *Mujeres y Hombres en la formación de la teoría sociológica*, Madrid, CIS.
- Estudios del CIS n.ºs 1356, 1788, 2016 y 2083.
- FORCEM (1995): *Memoria de Actividades*.
- GEER, John G. (1996): *From Leaves to Opinion Polls: A Theory of Democratic Leadership*, New York, Columbia University Press.
- GILLIAM, Carol (1982): *In a Different Voice: Psychological Theory and Woman's Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- GRAY, John (1994): *Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus*, Buenos Aires, Paidós.
- HELGSEN, S. (1995): *The Female Advantage: Woman's Ways of Leadership*, New York, Doubleday.
- HELSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M., y BECKHARD, R. (1996): *El líder del futuro*, Bilbao, Deusto.
- KAUFMANN, A. E. (1995): «Poder y liderazgo en las organizaciones», en *El poder en las organizaciones*, 2.ª ed., Madrid, ESIC-Univ. de Alcalá de Henares.
- KETS DE VRIES, M. (1996): *La conducta del directivo*, Bilbao, Deusto, p. 248.
- KOUZES, J. M. (1995): *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey Bass.
- «La formación continua», *Revista del Colegio de Economistas de Madrid*, año XIV, n.º 71, 1996.
- MINZBERG, G. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel.
- ROCHINI, P. (1992): *La neurosis del poder*, Madrid, Alianza Editorial.
- TANNEN, Deborah (1996): *Género y discurso*, Barcelona, Paidós.
- YUKL, G. (1994): *Leadership in Organizations*, 3.ª ed., N.J., Englewood Cliff.

PALABRAS CLAVE

- Liderazgo.
- Liderazgo transformador.
- Liderazgo femenino.
- Honestidad y liderazgo.
- Eficiencia y liderazgo.

KEY WORDS

- Leadership.
- Transformational leadership.
- Feminine leadership.
- Honesty and leadership.
- Efficiency and leadership.

ABSTRACT

This paper examines some of the more conventional beliefs surrounding leadership with a view to defining what is meant by transformational leadership. This position does not form part of the organisational hierarchy, but rather part of a process of learning and exchange between leaders and followers. The author draws on studies conducted in America and Spain, all of which single out «honesty» and «efficacy» as the traits that generate the most positive appraisals. In the CIS barometers, honesty emerges as the trait most highly valued by the Spanish population in the last ten years. Although women, by virtue of their innate flexibility, clearly have the potential qualities required to shoulder positions of leadership in today's turbulent society, real access to such positions via training still appears to be a long way off in real terms.