LIDERAZGO Y GLOBALIZACIÓN: PERCEPCIÓN DE LAS CUALIDADES Y FUNCIONES DEL LÍDER EN LA SOCIEDAD GLOBALIZADA

*María de la Villa Moral Jiménez**

RÉSUMEN:

En unas condiciones de emergencia de una sociedad globalizada, con imposiciones varias en los órdenes socioeconómicos, debilitamiento de verdades irrefutables y renovadas influencias en el plano sociorrelacional, se experimentan cambios en el estatuto del poder, en la acción directiva y en los ejercicios de influencia grupal. En concreto, se procede a analizar las renovadas funciones y estilos de liderazgo en la cultura organizacional, abundándose en la idea de la preeminencia de los enfoques funcionalistas y situacionistas del liderazgo sobre los personalistas. Se constata la existencia de diferencias significativas en la percepción de las funciones y estilos de liderazgo en función del nivel de edad, de modo que los más jóvenes prefieren un liderazgo con una mayor capacidad de adaptación a las demandas del grupo y de la situación, y los adultos y personas mayores se decantan por un enfoque personalista del liderazgo en lo relativo a las cualidades del líder y en el ejercicio de sus funciones.

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo. Globalización. Conducción de grupos. Mecanismos de poder e influencia.

*Profesora de Psicología Social. Universidad de Oviedo • mvilla@uniovi.es

ABSTRACT:

In an emergent conditions of a global society, with several impositions in the socio economical orders, weakness of irrefutable truths and renovate influences in the socio relational sphere, they test changes in the power's regulation, in the management action and in the group influence's exercises. To sum up, we proceed to analyse the new functions and leadership's styles in the organizational learning, confirm the leadership's functional and effectiveness approach privilege on the personal factors associated with leadership. We verify the existence of significant differences about the perception of the leadership's functions and styles by the age level, so that young people prefer a leadership with a bigger accommodation to the group and position demands, and adults and old people decant for a leadership's personal factors approach relating to the leader distinctive characters and in the exercise of his functions.

KEY-WORDS:

Leadership. Globalization. Group conductions. Power and influence mechanisms.

«Pues cada hombre busca que su compañero lo valore igual que él mismo se valora; y por todos los signos de desprecio o de valorar en menos sus empresas naturales, en la medida en que se atreve... trata de extraer un valor mayor de quienes lo desprecian, de unos por la fuerza y de otros por el ejemplo»

Thomas HOBBS. *Leviatán*.

1. INTRODUCCIÓN: ACERCA DE LAS RELACIONES DE PODER

Últimamente los cambios experimentados en las relaciones de poder e influencia, así como en las funciones y estilos de liderazgo, se asocian a múltiples formas de interdependencia y dominancia, que son signo y síntoma de transformaciones varias en los (des)órdenes socioeconómicos y a nivel socio-relacional, en un proceso de imbricación de muy diversas influencias difícilmente operativizables. Se tiende a la multilateralización de las instituciones

de poder, a la diversificación de los papeles adoptados por los actores sociales y a la descentralización de la autoridad, lo cual redefine una nueva geometría del poder, y donde las prodigalidades prometidas por la revolución tecnológica devienen en *perplejidades informadas*, de acuerdo con el exhaustivo análisis de Castells (1998), ante la preeminencia de valores de individualización y procesos de autoafirmación e ideologizaciones varias. Semejantes estratagemas pertinaces conformadoras de las *tramas de la desigualdad*, en los términos expresados por Fernández-Enguita (1998), son producto singularizado de la renovada realidad socioeconómica y de sus impactos. Asimismo, a consecuencia de semejante emergencia de la globalización económica se derivan efectos en las relaciones laborales (véase Capelli, 2001; Harrison, 1997; Kalleberg, 2001; Lasierra, 2003; Leisink, 1999; Ruesga, 2003; Ruesga y da Silva, 2003). El neoliberalismo, y sus manifestaciones en diversas instancias (véase Álvarez-Puga, 1996; Amin, 1999; Chomsky, 2000; Esping-Andersen, 2000; Luttwak, 2000; Montes, 1996; Navarro, 1998; Wallerstein, 1988, 1999), ha provocado una relativización de valores comunes asociada al surgimiento de crecientes desigualdades en condiciones de *bienestar estancado*, en términos de Lafontaine y Müller (1998), ante el afianzamiento de tendencias globalizadoras político-sociales y culturales dominantes (véase Arriola, 2001) e ideologías y prácticas que incluso se presentan en forma de mosaico territorial en un mundo multipolar y dividido (Veltz, 1999). La beligerancia de los discursos se enmascara bajo unos modos de manifestación de pensamiento único amparados en la legitimidad ideológica de las acciones discursivas preponderantes, de ahí el sentimiento de *estar atrapado*, experimentado por la ciudadanía que evidencia Ramonet (1998), unido ello a la (re)emergencia de mitologías contemporáneas (Brune, 1998), a cuya inoculación insidiosa ha de oponérsele apremiantemente resistencia a semejante *colonización de las mentes*, tal y como sugiere Mattelart (1998) ante la *lógica de la explosión* en los procesos de cambio social descifrada por Lotman (1998). Se impone el discurso de la globalización y de la nueva desigualdad, con crisis en el discurso socioeconómico (véase Giddens, 2000), utopizaciones sobre la creación de una sociedad abierta mundial que devienen en *desencantos de la modernidad* evidenciados por Maguis (2001) manifestados como críticas, y a ello se suman procesos de complejización de lo social (véase Riechman y Fernández Buey, 1994) y de socavimiento de otras redes de desarrollo (véase Caride, 2001; Lucio-Villegas, 2001) en una sociedad productora de riesgos, tal y como es calificada por Beck (1999). Se van imponiendo procesos de internalización de la dimensión global de las relaciones económicas, en los términos expresados por Beck (2000) u otros de homogeneización del comportamiento individual, así como de anulación del sujeto y (re)emergencia de un sujeto social que

evidencia Ybarra (2003). El bienestar y la democracia se hallan presos de la *trampa de la globalización*, en los términos expresados por Martin y Schuman (2001). Surgen vasallajes asociados al nuevo orden mundial (véase Chomsky, 2000, 2001), a lo que se opone la creación de redes de movimientos sociales y alternativos que plantan cara a la globalización (Roma, 2001), manifestándose tremendamente crítico Petras (2000a, 2000b) ante el resurgimiento de relaciones imperialistas y ante la evidencia de dramáticos contrastes entre naciones, de ahí que hayan de promoverse intentos de recuperar una tradición asociativa de la democracia a partir de la cual se modifique el reparto de los poderes y los derechos de propiedad (véase Habermas, 1999). Abundan las críticas al mito de la mundialización, justificador de desigualdades, como discurso dominante que se intenta imponer a base de inculcación simbólica (Bourdieu, 1999), derivaciones hacia gobiernos cosmopolitas ante la emergencia de renovados órdenes globales (Held, 1997, 1999). Se instauran relaciones de ambivalencia, actos de unificación y homologación, de un lado y diversificación, por otro, reflejo de las *venturas y desventuras* de la mundialización (Giner, 1999). A consecuencia de los procesos de (des)regulación social se tiende a una precarización de las condiciones vitales de los grupos humanos a causa de los costes sociales provocados por los nuevos modelos de producción económica a nivel mundial, apunta Biersteker (2000). Asimismo, se abunda en la idea de la *tecnicidad* del conocimiento, amparada en el dominio del saber manipulativo y en el manejo de procedimientos mediatizados, y en las consecuencias éticas de semejante *tecnorevolución* (Bilbeny, 1997). Determinaciones de nuestra terminología y discursos, en un proceso en el que nuestras definiciones se adaptan a sus nuevas exigencias, se derivan de la emergencia de una tecnocracia totalitaria, tal y como fue descrita por Postman (1994), en condiciones de advenimiento del *homo digitalis* (Terceiro, 1996). Se asiste a la imposición de un *déficit de deliberación*, tal y como evidencia Goldfarb (2000), motivado no por la falta de intercambio de información, sino, más bien por los problemas de interpretación anejos a esta hiperinformación, lo cual afecta a las relaciones de poder ya instauradas, junto a procesos de lucha perpetua entre la clase dirigente y las élites de poder y la propia sociedad descritos por Bottomore (1995), análisis que vinculó Ochoa (1996) al estudio del liderazgo político.

Concretamente, en la literatura sobre el tema se proponen análisis en los que se vincula el estudio del liderazgo a la cultura organizacional (véase Álvarez Arregui, 2002; Amador, 2002; Stringer, 2002; Villa, 2000), así como referencias a aspectos motivacionales en equipos de trabajo y conducción de grupos (véase González, Silva y Cornejo, 1996; Núñez y Loscertales, 1996; Palomo, 2000). A abordajes de la figura del líder desde la teoría personalista

(véase Stogdill, 1948, 1974) de *liderazgos carismáticos* (López Zafra, 1998) y *transformacionales* descritos por Bass (1985) u otras referencias a *jefes, líderes y pastores* como la incluida en el análisis de Carreño (1994), se suman propuestas de análisis más actuales al ejercicio del *liderazgo lateral* (Fisher y Sharp, 1999), así como alusiones a ejercicios adaptativos de mediación e influencia tanto en la esfera empresarial como en el ámbito de la vida cotidiana bajo la propuesta de un *líder global* como en el análisis de Kaufmann (1999) o de desarrollo del liderazgo *en todos los sentidos*, tal y como propone Cubeiro (2003).

Los ejercicios de poder e influencia asociados a la manifestación de estilos de liderazgo se hayan sometidos a unas condiciones entrópicas en las que se prefiere *ser seguidor, en vez de amo*, si bien en una sociedad como ésta plagada de incertidumbres varias abundan los caminos interceptados, haces de trayectorias que conducen a *ningún lugar*, como la Alicia del País de las Maravillas que sufre unas condiciones moduladoras de su entorno cambiantes y erráticas. Nos hallamos ante la (re)emergencia de un *homo politicus* guiado por las fuentes simbólicas, tantas veces enunciado por Murray Edelman, de modo que el poder de la representación se enquistaba en las manifestaciones personales, convirtiéndose en realidad en una sociedad mediatizada (véase Moral, 2003). Ello se asocia a ciertas condiciones de control y descontrol de nuestras vidas, presentes *ya* en el caos de forma permanente y bajo la acción de manifestaciones de impredecibilidad e interconexiones subyacentes, tal y como evidencian Briggs y Peat (1999). Ante el reconocimiento de que la realidad es una impostura, pues no hay verificación posible del mundo, la incertidumbre se hace inapelable, arguye Baudrillard (2000). Se describen unas condiciones de emergencia de la *sociedad del no sujeto*, a consecuencia del hundimiento de las grandes utopías de la era moderna, el surgimiento de una economía-mundo, y de otras desórdenes a nivel personal tales como el ascenso del sentimiento trágico de la pérdida de sí mismo, de acuerdo con el análisis de Touraine y Khosrokhavar (2002). Se han sucedido golpes a la prepotencia del hombre moderno vinculados a un tiempo de desencanto plagado de atávicos temores milenaristas (Duque, 2000). En estas condiciones definitorias de los órdenes personales y sociorrelacionales, característicos de la naturaleza fragmentaria del poder sometida a controles jerárquicos y dominaciones ideológicas varias, se sugiere un *regreso al sujeto* (Moral, 2001), ante las nuevas coordenadas psicosociológicas que se van instaurando. Resulta, pues, prioritario abundar en el análisis de las nuevas funciones y estilos de negociación de poder y ejercicio de influencia que se pueden manifestar bajo formas de individualismo exacerbado que rozan el equívoco del solipsismo (véase De Monticelli, 2002) asociado a las *estupideces del posmodernismo*

(Glucksman, 1988), sometidos a un empuje narcisístico que es percibido como una amenaza para la cohesión social, de modo que el hombre posmoderno se ve a sí mismo como individualidad, de acuerdo con el análisis de Weintraub (1993). La interpretación del sentido de lo personal también se focaliza en la combinación entre sujeto y alteridad (véase Rovatti, 1993), que ha de reinterpretarse a la luz de la complementación del sentido de autoconciencia con las construcciones del otro (Bello, 1997), a lo cual se suman procesos de reconstrucción de la identidad en condiciones de crisis (McNamee, 1996) y de búsqueda de la raigambre de la referencia (Quine, 1996). Abundan las referencias al *carácter constructivo* de la conciencia (véase Froufe, 1997) y se crean espacios simbólicos que actúan de mediadores y mediatizadores entre el hombre y las cosas, haciendo de aquél un *animal paradójico*, en expresión de Lorite (1982). Proliferan renovados actos iniciáticos ritualizados (véase Eliade, 2001) en condiciones de vulnerabilidad, dependencia y animalidad, características del individuo, de acuerdo con la interpretación de MacIntyre (2001). Asimismo, las búsquedas y/o redefinición del sentido de lo personal y los ejercicios de influencia se depositan en los grupos y sus dinámicas (véase Canto, 1998, 2000; Gil y Alcover, 1999; Huici, 1999; Loscertales y Núñez, 1999, 2000) y en las colectividades bajo la acción de renovados movimientos sociales (véase Arrighi, Hopkins y Wallerstein, 1999; Ibarra y Tejerina, 1998; McAdam, McCarthy y Zald, 1999; Riechman y Fernández Buey, 1994; Tarrow, 1997). Se transmuta el poder en las condiciones de vida asociativa con la acción de instituciones mediadoras, en donde se tiende a la exigencia de derechos perfectos y al incumplimiento de deberes imperfectos, en opinión de González García (1998) en sus *Metáforas de poder*. Ahora bien, la apremiante acción moduladora del corporativismo, como ideología que socava la legitimidad del individuo, se asocia a un culto del interés propio y a la negación del bien público, tal y como lo describe Ralston (1997) al teorizar sobre la *civilización inconsciente*. Los modos de interrelación sufren la apremiante presión de una cultura alienante asociada a la lógica de la domesticación, con su exigencia de controlarlo todo, en este contexto de empobrecimiento psíquico y de consumismo como modo de *mitigar el apetito dominante de autenticidad*, tal y como denuncia Zerzan (2001). En tiempos como los actuales de grandes incertidumbres y debilitamientos varios de certezas, ideologías y credos heredados del patrimonio ilustrado, y ante el proceso de erosión gradual de la comprensión de sí, hay quienes prefieren ser seguidores, en vez de líderes, si bien otros reivindican su estatuto de poseedores de grandes verdades que tratan de imponer a los demás, al creerse en el deber de extender sus preceptos sobre aquellos pusilánimes que buscan ávidamente respuestas a preguntas que ni siquiera ellos se han planteado.

2. MÉTODO

2.1. OBJETIVO E HIPÓTESIS DE TRABAJO

Se propone ofrecer un análisis e interpretación psicosociológica de las funciones y estilos de liderazgo en la sociedad contemporánea, donde fenómenos como los analizados en la exposición teórica influyen en el renovado estatuto del líder y sus funciones. A pesar de la compleja operacionalización de estas variables, se ha procedido a la realización de un estudio descriptivo y se propone una hipótesis de trabajo en virtud de la cual se estima que habrá diferencias significativas en la percepción de las funciones y estilo de liderazgo en función del nivel de edad (jóvenes, adultos y personas mayores) en el sentido de que las personas adultas muestren una preferencia por modos de ejercicio de liderazgo más tradicionales como aquellos propios de la teoría personalista, mientras que los más jóvenes se decanten por una mayor flexibilización de sus funciones y se muestren más a favor de un enfoque situacionista del liderazgo.

2.2. MUESTRA

En virtud de los objetivos planteados se ha procedido a efectuar un muestreo aleatorio simple de un colectivo de personas de diferentes niveles de edad, en concreto se ha seleccionado un colectivo de 650 sujetos del Principado de Asturias, de los cuales 340 son jóvenes de edades inferiores a 30 años que representan el 52.3% y los 320 restantes adultos con edades superiores a esa edad indicada (47.7%), de todo el colectivo el 54.6% son mujeres (n=355) y el 45.4% restante son varones (n=295). De acuerdo con la distribución por edades, éstas oscilan entre los 13 y los 86 años, situándose la moda en la edad de 19 años y la media en 31.22 años (DT=14.16). Los niveles de adscripción socioprofesional son, básicamente, por un lado estudiantes, en concreto el 39.8% de la muestra total (n=259), y por otro categorías socioprofesionales varias, tales como obreros cualificados (19.1%, n=124), profesiones liberales (7.5% n =49), funcionarios (11.1%, n=72) y comerciantes (1.5%, n=10), así como prejubilados y jubilados (5.2%, n=34) o amas de casa (5.8%, n=38), como las categorías más representativas que en conjunto representan el 61.2% restante. En función del nivel académico, se ha seleccionado una muestra en la que la mitad (49.9%, n=318) han cursado/están cursando estudios universitarios, el 34% hasta Bachiller, estudios primarios han sido cursados por el 14.6% (n=95) y dieciséis sujetos encuestados (2.5%) no tienen estudios.

2.3. VARIABLES INVESTIGADAS E INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Fundamentalmente se investiga acerca de las *funciones y estilos de liderazgo* en la cultura organizacional, *poderes sociales* en los que se amparan y de los que se sirven para el desarrollo de sus prerrogativas, así como sobre las *cualidades de los líderes*, tanto a nivel personal como socioafectivo e instrumental, y las relativas a la acción de dirección y conducción de grupos. Para ello se ha empleado un instrumento construido *ad hoc* por los investigadores en el que se ha obtenido un valor del coeficiente Alpha de .8726 para 647 casos válidos y los sesenta ítems que integran el instrumento mediante el que se evalúan cuestiones asociadas al estudio del liderazgo, tales como la formación de impresiones (ítems 01-10), apreciaciones varias vinculadas a las teorías personalistas y funcionalistas (ítems 11-18), cualidades de los líderes de acuerdo con los resultados obtenidos por Stogdill (1948) en su meta-análisis (ítems 19-39), análisis de los estilos de liderazgo (ítems 40-50), vinculación del ejercicio del liderazgo a la organización empresarial (ítems 51-53), al ámbito educativo (ítems 54-56) y aplicación a la vida cotidiana de las relaciones de poder y ejercicio de influencia (ítems 57-59), a lo que suma, finalmente, una valoración personal acerca de las cualidades propias para ejercer de líder grupal.

2.4. ANÁLISIS DE DATOS

Se ha procedido a realizar diversos análisis descriptivos de cuestiones relativas a las características de los líderes y sus cualidades por orden de prioridad, así como sobre las funciones y estilo de liderazgo, empleándose un análisis de comparación de medias entre las tres submuestras seleccionadas, con objeto de comprobar la hipótesis de trabajo planteada. Para el procesamiento y análisis de los datos se ha empleado el paquete estadístico SPSS/WIN versión 11.5.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El liderazgo es una función inherente al dispositivo grupal, una propiedad asociada a la cultura organizacional, una acción legítima de conducción de grupos tanto de sus metas como de la integración interna de sus miembros, en suma, un proceso de concurrencia de poderes, búsquedas, necesidades, expectativas e intereses. En condiciones como las actuales, el ejercicio del liderazgo de alto rendimiento en la *edad de la complejidad*, tal y como es descrito por Weick (2001), representa el resultado de un intento de adecuación de los poderes y funciones del líder a las condiciones emergentes que condicionan las demandas grupales, tanto instrumentales como socioafectivas,

interrelacionándose exigencias grupales y expectativas individuales, búsquedas consensuadas y demandas propias del líder, ajustes socioemocionales y rasgos caracteriales propios; en suma, potenciación de las avenencias entre grupo y líder como mediador, animador y dinamizador grupal. Contemplando tales presupuestos, se ha procedido a analizar el grado de consenso manifestado con respecto a los presupuestos básicos de los enfoques de estudio del liderazgo, tales como el personalista (véase Stogdill, 1948, 1974), el situacionista cuyos antecedentes se hallan en el modelo de contingencia de Fiedler (1965, 1967), referencias al estilo de liderazgo participativo (véase Vroom y Yetton, 1973), así como manifestación del grado de acuerdo con la adopción de una perspectiva interaccionista en el estudio del liderazgo (véase Hollander, 1978; Hunt y Osborn, 1978; Osborn y Hunt, 1975).

De acuerdo con los resultados hallados, a partir del análisis del bloque de afirmaciones en las que se miden cuestiones relativas a la *percepción interpersonal*, se constata el reconocimiento de la dificultad que entraña el proceso perceptivo y el conocimiento de los otros, de modo que los encuestados rechazan que *para conocer a una persona no haga falta tratar con ella en profundidad* ya que un 74.4% de la muestra manifiesta estar *muy en desacuerdo* (37.4%) o *en desacuerdo* (36.0%) con la afirmación. Se muestran disconformes con la tradicional *importancia otorgada a la primera impresión* (52.2%), de modo que un 69.6% de la muestra rechaza (MD y D) que *cuando te presentan a alguien, en cinco minutos ya sabes cómo es*, consideran que se ha de *cambiar la primera impresión* cuando alguien te demuestra que no es como creías (62.3%) y, finalmente, reconocen que la *apariencia física* es un factor determinante de la formación de impresiones ya que un 73.4% muestra su acuerdo (MA y A). De lo anterior se deduce la dificultad inherente a la interpretación del proceso perceptivo en cuya constitución se implican variables psicosociológicas de muy diversa índole.

Por lo que respecta al análisis de resultados del bloque de afirmaciones en las que se analiza la singular controversia entre el privilegio otorgado a las predisposiciones y cualidades innatas del líder frente a adecuaciones a las demandas externas (ítems 11-18), se constata un rechazo (77.0%, MD y D) a la máxima aristotélica relativa a que *desde la hora de su nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar*, tendencia que se ve corroborada por la adhesión a otros supuestos, tales como los relativos a que *los líderes se hacen* (45.2% de acuerdo y 23.5% de indecisión) o el rechazo de la *predisposición innata* para el ejercicio del liderazgo. Asimismo, se conviene en la importancia de la función instrumental del liderazgo y en las cualidades directivas del líder (véase ítem 14) mostrando un 77.2% su acuerdo (MA 20.9%, A 56.3%) con semejante afirmación.

TABLA 1. FORMACIÓN DE IMPRESIONES Y LIDERAZGO.

PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	MD (%)	D (%)	I (%)	A (%)	MA (%)
FORMACIÓN DE IMPRESIONES Y LIDERAZGO					
1. La primera impresión es lo que cuenta	14.5	37.7	13.7	26.9	7.2
2. Al relacionarse la mayoría de las personas suelen tener <i>varias caras</i> (falsedad)	5.1	24.6	14.2	45.1	11.1
3. Para conocer a una persona no hace falta tratar con ella en profundidad	37.4	36.0	7.8	14.8	4.0
4. Nos comportamos con los demás según cómo los percibimos	4.5	10.6	14.3	54.2	16.3
5. Lo primero que entra por la vista al relacionamos con otro es la apariencia física	2.5	11.5	12.6	51.2	22.2
6. La personalidad de cada uno se trasluce en cada relación	3.5	12.6	21.5	49.7	12.6
7. Cuando alguien nos demuestra que no es como pensamos somos capaces de cambiar nuestra primera impresión	2.6	10.2	11.7	50.8	24.8
8. Si alguien aparenta ser distinto de como pienso creo que me está engañando	13.5	34.5	18.6	25.5	7.8
9. Cuando te presentan a alguien, en cinco minutos ya sabes cómo es	35.1	40.8	10.5	9.8	3.8
10. Todos somos buenos psicólogos (tenemos un buen <i>ojo clínico</i> a la hora de conocer a la gente)	23.4	41.5	15.5	15.7	3.8
11. Desde la hora de su nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar	35.5	26.6	14.5	17.1	6.3
12. Hay gente que nace con estrella y otros estrellados	21.1	18.5	12.2	32.6	15.7
13. Hay individuos que están predispuestos para ser líderes debido a sus dotes innatas de personalidad	11.8	13.4	19.5	43.8	11.4
14. Un líder es aquél que propone actividades, es capaz de movilizar a la gente y de alcanzar grandes metas	3.4	8.0	11.4	56.3	20.9
15. Un profesor por definición es un líder grupal en el aula	14.3	28.4	18.6	30.2	8.5
16. También lo es un delegado de una clase o un encargado de un rendimiento laboral	12.2	30.3	21.5	30.5	5.5
17. Los líderes no nacen, se hacen	4.0	14.3	23.5	45.2	12.9
18. El poder de identificación con alguien es lo más importante a la hora de considerar a una persona como un posible líder	4.6	16.2	33.8	36.5	8.9

Del análisis de los atributos personales de los líderes que les identifican como tales, a partir de los resultados ya citados hallados en el análisis de Stogdill (1948), se concluye que en su conjunto se tiende a mostrar un rechazo (niveles de respuesta *muy desacuerdo* y *desacuerdo*) a los presupuestos de la teoría personalista del liderazgo en su referencia a atributos físicos tales como la mayor corpulencia (71.1%), la estatura superior (47.4%) o el desempeño físico (73.8%), así como atribuyen escasa importancia a la apariencia física del líder (61.7%). Por lo que respecta a los rasgos de personalidad y otras cualidades intelectivas y psicossociológicas se concluye que se otorga prioridad (niveles de respuesta *muy de acuerdo* y *de acuerdo*) a la *inteligencia* (74.5%), así como a la *fluidez del lenguaje* (61.6%) y se conviene en que gozan de mayor *originalidad* (63.1%), y en la esfera emocional se reconoce su mayor *extraversión* (50.5%) y *control emocional*, así como su mayor *confianza en sí mismos* con un 80.0% de acuerdo mostrado, su *capacidad perceptiva* a nivel interpersonal (55.4%) y se privilegian otras cualidades psicosociales tales como su *mayor iniciativa, persistencia y ambición* con un 57.8% de acuerdo, su *popularidad* entre los miembros del grupo ligada a su potencial emergencia como líderes (46.0%) o su mayor *dominancia y alto grado de formalidad* (70.0%). En cambio, no se obtienen resultados concluyentes en una dirección u otra con respecto a cualidades tales como las relativas al *rendimiento académico* (36.4% de *desacuerdo*, 38.6% de *acuerdo* y 25.1% de *indecisión*).

TABLA 2. CUALIDADES DE LOS LÍDERES.

PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	MD (%)	D (%)	I (%)	A (%)	MA (%)
LOS LÍDERES:					
19. Suelen tener mayor edad que quienes les siguen	4.6	16.2	33.8	36.5	8.9
20. Son más altos	16.5	30.9	18.8	27.2	6.6
21. Suelen tener más peso	40.2	30.9	18.0	8.0	2.9
22. Tienen una mayor capacidad atlética y sobresaliente desempeño físico	40.6	33.2	18.3	6.0	1.8
23. Exhiben mejor experiencia que el resto	31.1	30.6	20.2	14.8	3.4
24. Gozan de una gran fluidez del lenguaje	6.6	12.2	19.7	50.8	10.8
25. Son más inteligentes	5.2	8.8	11.5	55.4	19.1
26. Tienen mayor capacidad intelectual y rendimiento académico	10.2	26.2	25.1	28.3	10.3
27. Poseen mayor juicio y decisión: solidez y certeza de juicio	10.2	28.0	25.2	28.6	8.0

28. Son buenos perceptores: están atentos agudamente al medio, siempre en alerta	4.0	17.2	23.4	46.6	8.8
29. Generalmente gozan de mayor originalidad	3.2	10.2	23.5	52.2	10.9
30. Son más extravertidos	4.3	17.4	27.8	41.7	8.8
31. Son más dominantes y tienen un alto grado de formalidad	3.1	12.0	14.9	53.2	16.8
32. Suelen ser personas con gran iniciativa, persistencia y ambición	2.9	16.3	22.9	46.6	11.2
33. Son líderes porque confían en sí mismos	2.2	7.1	10.8	58.5	21.5
34. Confían en sí mismos porque son líderes	4.3	12.2	17.8	47.2	18.5
35. Son más estables y poseen un mayor control emocional	9.2	26.3	28.0	27.8	8.6
36. Suelen proceder de clases socioeconómicas elevadas	8.2	26.6	25.1	35.1	5.1
37. Es más cierto que los líderes sean populares y eso influye en que sean líderes a que se vuelvan populares, una vez que lo son	20.0	33.5	24.6	15.7	6.2
38. Su prestigio es una mera consecuencia de su liderazgo	4.6	13.7	35.7	38.5	7.5
39. Les mueve más una ambición personal que un espíritu de cooperación	6.2	23.2	26.6	38.0	6.0
	7.2	24.5	27.8	30.5	10.0

En el bloque de afirmaciones en el que se analizan los *estilos de liderazgo* y cuestiones varias relativas a las teorías personalista y situacionalista (véase ítems 40-50) se concluye que se otorga una gran importancia al *reconocimiento de que no todo el mundo puede convertirse en líder* (63.4% de acuerdo), e incluso se rechaza la posibilidad de que *el entrenamiento pueda convertir a cualquiera en líder* (43.4% de muy en desacuerdo y desacuerdo y 23.4% de indecisión). Se confirma un rechazo del estilo de liderazgo permisivo analizado mediante la afirmación relativa a que *el mejor líder es el que deja hacer* (39.8% de desacuerdo y 26.3% de indecisión), así como el desacuerdo mostrado ante el ejercicio de un liderazgo autoritario que dictamine *lo que uno ha de hacer* ante el que 74.8% manifiesta su rechazo (34.3% muy en desacuerdo y 40.5% en desacuerdo) y, entre otros resultados hallados, se obtiene un considerable acuerdo en el rechazo del presupuesto básico de la teoría del gran hombre de modo que el 80.0% de los encuestados muestran su desacuerdo (niveles MD y D) ante la afirmación de que *el líder es un superhombre*. Al vincular las funciones y estilo de liderazgo a la cultura organizacional se obtiene, por un lado, al hacer referencia al ámbito empresarial (véase ítems 51-53) un manifiesto rechazo al supuesto de que *el jefe siempre tenga razón* con un 71.5% de desacuerdo, así como en la apreciación de que el *cinismo* ha de ser una cualidad en la acción directiva (68.9%) o a aquel relativo a que *por encima de las personas están los rendimientos* (60.3% de desacuerdo). Por su parte, si

vinculamos las funciones y estilos de liderazgo a la organización educativa, ha de concluirse que se reconoce el *liderazgo formal* del docente amparado en su poder legítimo (63.5%). Por lo que respecta al ejercicio del liderazgo en situaciones grupales de la vida cotidiana y al análisis de los mecanismos de control, poder, dominio e influencia se reconoce que *hay un poder sutil que nos hace creernos libres* (54.9% de acuerdo) y no se obtienen resultados concluyentes en un sentido u otro (44.4% de desacuerdo, 21.5% de indecisión y 34.7% de acuerdo) ante el análisis de la *sumisión* como mecanismos de integración en la sociedad contemporánea. Finalmente, de la solicitud de un juicio personal acerca de las cualidades propias para ejercer de líder grupal se concluye que un 45.1% de los encuestados reconoce su posible emergencia como tal, dado el reconocimiento de que poseen cualidades suficientes para el desempeño de semejantes funciones.

TABLA 3. ESTILOS DE LIDERAZGO.

PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	MD (%)	D (%)	I (%)	A (%)	MA (%)
40. No todo el mundo puede convertirse en un líder	7.2	14.2	15.2	43.4	20.0
41. El líder está interesado en la obediencia del grupo, más que en su beneficio lucrativo	9.4	26.0	33.8	25.8	4.9
42. El mejor líder es "el que deja hacer"	13.2	26.6	26.3	24.5	9.4
43. Uno necesita tener siempre a alguien que le diga lo que debe hacer	34.3	40.5	12.6	9.7	2.9
44. En nuestra época hay más sujetos sumisos	13.4	31.5	23.8	24.3	6.9
45. Los <i>dotes</i> de liderazgo son innatos	16.9	26.5	23.4	26.3	6.8
46. El entrenamiento puede convertir a cualquiera en un líder	10.9	28.8	22.9	34.2	3.2
47. La fuerza del líder reside más en él mismo que en los otros	8.3	24.2	23.7	37.8	6.0
48. Quien desea concentrar el reconocimiento de los otros manifiesta más una búsqueda de atención que una preocupación real por ellos	4.6	21.5	28.6	38.0	7.3
49. Un líder no tiene por qué sacrificarse en beneficio del grupo	23.5	39.8	15.4	18.8	2.5
50. Un líder es un <i>superhombre</i>	49.5	30.5	10.0	8.0	2.0
EN LA EMPRESA:					
51. Por encima de las personas están los rendimientos	29.1	31.2	12.2	19.5	8.0
52. Un buen líder en la empresa ha de ser un gran cínico	35.4	33.5	12.6	14.5	4.0
53. El jefe siempre tiene la razón	44.6	30.5	8.9	11.1	4.9

EN EL ÁMBITO EDUCATIVO:					
54. En la enseñanza actual todavía hay uno que manda (profesor) y muchos que obedecen (alumnos)	6.9	19.7	9.8	45.8	17.7
55. En general, los maestros son buenos líderes grupales	13.7	33.5	21.7	27.8	3.2
56. La educación es una fábrica de ecos	9.1	24.0	30.2	28.9	7.8
EN LA VIDA:					
57. Hay un poder sutil que nos hace creernos libres	7.7	14.9	22.5	45.1	9.8
58. Sólo sostienen que somos meras marionetas quienes no triunfan	15.4	33.5	22.	24.2	4.3
59. La sumisión es un mecanismo de integración	16.2	28.2	21.5	28.9	5.2
60. Yo puedo ser un buen líder grupal	9.7	19.5	25.7	36.3	8.8

Una vez analizado lo anterior, se ha procedido a la comprobación de la hipótesis de trabajo planteada, constatándose la existencia de diferencias significativas en la percepción de las funciones y estilos de liderazgo en función del nivel de edad, en el sentido de que los más jóvenes prefieren un liderazgo con una mayor adaptación a las demandas del grupo y de la situación, considerando por ejemplo que *la fuerza del líder reside más en los otros que en sí mismo* (ítem47, $p=.000$), así como muestran mayor disconformidad con respecto a la importancia de la primera impresión y del manejo de impresiones como elementos que contribuyan adecuadamente a una percepción interpersonal lo más ajustada posible a la realidad psicosocial (véase las puntuaciones medias de los ítems 1 y 3). En cambio, los adultos y, sobre todo, las personas mayores se decantan por privilegiar un enfoque personalista del liderazgo en lo relativo a las cualidades innatas del líder y en el ejercicio de sus funciones. Ello se constata a partir de las diferencias significativas halladas en afirmaciones tales como aquellas en las que se analiza la predisposición natural para el liderazgo, como queda reflejado en la Tabla 4 al mostrar las diferencias significativas obtenidas en el ítem11 *Desde la hora de su nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar* ($p=.000$) y en el 17 *Los líderes no nacen, se hacen* ($p=.000$). Por otro lado, las diferencias halladas en el análisis de las cualidades específicas que caracterizan a un buen líder de acuerdo con la teoría personalista, alcanzan la significación en algunos de los indicadores propuestos, tales como los referentes al rasgo de personalidad *extraversión* (siendo los jóvenes quienes consideran este rasgo como característico del líder), así como en lo relativo a la mayor *inteligencia*, la mayor *capacidad intelectual y rendimiento académico*, el mayor *juicio y capacidad de decisión*, la *originalidad*, la *dominancia* y el mayor grado de formalidad o la *confianza en sí mismos*, principalmente, siendo los adultos y personas mayores en estas últimas cuali-

dades atribuidas al líder quienes manifiestan un mayor acuerdo con semejantes características. Asimismo, se constatan diferencias en la percepción del estilo de liderazgo que prevalece en la organización empresarial, mostrándose en las personas mayores una tendencia favorable a la consideración de que *un buen líder en la empresa ha de ser un gran cínico* (ítem52, $p=.031$) u otra consideración relacionada con la afirmación *el jefe siempre tiene la razón* (ítem53, $p=.000$) vinculadas ambas a la prioridad otorgada a los rendimientos y a estilos de liderazgo muy directivos (véase Aranzadi, 2000). A este respecto, permítasenos apuntar que las imposiciones de poder jerarquizadas dentro de organizaciones como las laborales se depositan, según las modalidades perversas de liderazgo descritas por Hirigoyen (2001), en la labor impune de *dirigentes caracteriales*, de *jefes paranoicos* detentadores de verdades irrefutables, de *personalidades obsesivas* que se imponen de forma lancinante o de *personalidades narcisistas* que buscan complacencia. Y, finalmente, aludimos a las diferencias significativas halladas en la aplicación de los estilos de liderazgo a la vida cotidiana, conviniéndose en que los jóvenes se muestran más críticos ante la percepción subjetiva del umbral de libertad, de modo que muestran su acuerdo con la posibilidad relativa a que *hay un poder sutil que nos hace creernos libres* (ítem57, $p=.010$) o la relacionada con la apreciación de que *la sumisión es un mecanismo de integración* (ítem59, $p=.077$). Asimismo, ante la apreciación concerniente a la posibilidad de erigirse como líder grupal (ítem40, $p=.019$) se hallan diferencias en el sentido de que los jóvenes encuestados, en comparación con las personas mayores, abogan por una mayor flexibilización de las cualidades tradicionalmente asignadas al líder y por una mayor capacidad de adaptación a las renovadas situaciones y demandas grupales que pueden inducir a la emergencia de un potencial líder.

TABLA 4. ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS INTER-MUESTRALES EN LA PERCEPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LA EDAD (ANOVAs) (SUBMUESTRA A=JÓVENES 13-30 AÑOS, SUBMUESTRA B=ADULTOS 30-50 AÑOS, SUBMUESTRA C=PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS).

ÍTEMS	F	p	Medias			ÍTEMS	F	P	Medias		
			a	b	c				a	b	c
01	10.618	.000	2.51	2.92	3.21	31	6.556	.001	3.43	3.48	3.71
02	3.002	.050	3.40	3.20	3.48	32	.474	.623	3.90	3.88	4.02
03	5.653	.004	1.97	2.27	2.33	33	4.051	.018	3.72	3.50	3.83
04	8.779	.000	3.83	3.50	3.48	34	.046	.955	3.01	2.99	3.05
05	4.931	.007	3.87	3.75	3.38	35	2.195	.112	3.00	3.00	3.36
06	.532	.587	3.53	3.56	3.69	36	1.572	.208	2.48	2.64	3.36
07	1.018	.362	3.89	3.78	3.90	37	.069	.933	3.29	3.32	3.33

08	.501	.606	2.81	2.81	2.62	38	.065	.937	3.16	3.13	3.12
09	3.184	.042	1.97	2.16	2.29	39	2.960	.053	3.02	3.21	3.31
10	1.180	.308	2.29	2.42	2.45	40	1.829	.161	3.52	3.52	3.88
11	14.393	.000	2.08	2.53	2.90	41	.604	.547	2.92	2.87	3.05
12	14.456	.000	2.76	3.30	3.55	42	1.357	.258	2.94	2.90	2.62
13	3.938	.020	3.18	3.40	3.57	43	2.210	.111	1.99	2.12	2.31
14	.318	.731	3.86	3.80	3.81	44	2.089	.125	2.83	2.71	3.07
15	3.107	.045	2.79	3.05	3.07	45	4.487	.012	2.70	2.84	3.26
16	3.544	.029	2.76	2.99	3.02	46	1.793	.167	2.97	2.81	2.90
17	10.301	.000	3.65	3.33	3.17	47	9.916	.000	2.97	3.14	3.74
18	.516	.597	3.25	3.33	3.36	48	1.448	.236	3.26	3.14	3.33
19	1.565	.210	2.82	2.67	2.95	49	1.237	.291	2.37	2.41	2.12
20	.527	.591	2.06	2.00	1.90	50	1.712	.181	1.75	1.90	1.93
21	.619	.539	1.99	1.93	1.83	51	2.102	.123	2.42	2.45	1.86
22	1.002	.368	2.31	2.29	2.05	52	3.480	.031	2.14	2.16	2.43
23	2.556	.078	3.47	3.42	3.81	53	7.947	.000	1.85	2.16	2.43
24	.588	.556	3.74	3.72	3.90	54	2.589	.076	3.58	3.37	3.36
25	4.791	.009	2.92	3.08	3.48	55	12.494	.000	2.57	2.84	3.38
26	5.250	.005	2.86	3.02	3.43	56	2.812	.061	3.11	2.90	3.10
27	6.546	.002	3.44	3.26	3.81	57	4.664	.010	3.46	3.19	3.38
28	2.192	.112	3.49	3.61	4.02	58	2.548	.079	2.60	2.76	2.93
29	4.073	.017	3.35	3.26	3.60	59	2.573	.077	2.89	2.68	2.67
30	1.562	.211	3.79	3.60	3.45	60	3.997	.019	3.26	3.04	2.90

En definitiva, en unas condiciones como las actuales, ante la preeminencia de renovados órdenes en el plano socioeconómico (Alonso, 2000), crisis del pensamiento utópico e ideologizaciones varias (Bilbao, 1997), ante un proceso de precarización sistemático de los lazos sociales (Rubio Carracedo, 2000) e influencias varias de las demandas de la era global que afectan a nuestras vidas a nivel grupal y sociorrelacional, tal y como ha evidenciado Giddens (2000), se van pergeñando renovados modos de inoculación del ejercicio de poder arbitrario, insidioso e incluso oculto, que devienen en autocontroles y que, en terminología foucaultiana, se capilarizan introyectándose, de modo que en condiciones como las descritas las estrategias de control y de ejercicio de influencia se mimetizan con el entorno aprovechándose de las búsquedas (auto)impuestas del grupo hacia sus fines. Asimismo, para la plena satisfacción de las demandas propias y heterocondicionadas del grupo éste le sirve de animadores, líderes, mediadores, *perros viejos con nuevos trucos* en términos de Dennis (2001). Junto al reconocimiento de cualidades innatas de los líderes se privilegian ejercicios de poder e influencia grupal, amparados en tendencias socioconstruidas de sugerir unos estilos de conducción grupal, en unas condiciones de gran ambivalencia como las descritas, de modo que, tal y

como se ha comentado en la exposición teórica, se comprueba una mayor adhesión a propuestas tales como las de Kauffman (1999) relativas al *líder global* o de desarrollo del liderazgo *en todos los sentidos*, tal y como propone Cubeiro (2003). En suma, las elecciones personales en los grupos se ven moduladas por la acción de adhesiones buscadas o consentidas, lealtades varias que obligan y estándares normativos. Depositarios de búsquedas y expectativas varias, mediadores de conflictos y potenciadores de adhesiones, alentadores de la progresión del grupo hacia sus fines y buscadores de complacencia, focalizadores de poder y centralidad y depositarios de legitimaciones grupales, los líderes imponen y consensuan, dictaminan y acatan, cooperan y asisten, conminan y persuaden, exhibiendo un *rostro multifacético* ante las renovadas exigencias y paradojas de esta sociedad globalizada.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L.E. (2000). *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*. Madrid: Fundamentos.
- Álvarez Arregui, E. (2002). *Acción directiva y cultura escolar. Influencia del liderazgo en el desarrollo institucional de los centros educativos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Álvarez-Puga, E. (1996). *Maldito mercado. Manifiesto contra el fundamentalismo neoliberal*. Barcelona: Ediciones B.
- Amador León, R. (2002). *El líder y la cultura organizacional: su incidencia en la eficacia de la empresa*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Amin, S. (1999). *El capitalismo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Aranzadi, D. (2000). *El arte empresarial hoy*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Arrighi, G.; Hopkins, T.K. y Wallerstein, I. (1999). *Movimientos antisistémicos*. Madrid: Akal.
- Arriola, J. (Ed.) (2001). *Globalización y sindicalismo. Volumen I. Perspectivas de la globalización*. Valencia: Germania.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Baudrillard, J. (2000). *El intercambio imposible*. Madrid: Cátedra.
- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Cambridge Polity Press.

- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Bello, G. (1997). *La construcción ética del otro*. Oviedo: Nobel.
- Biersteker, Th.J. (2000). Globalization as a Mode of Thinking in Mayor Institutional Actors. En N. Woods (Ed.). *The Political Economy of Globalization*. Londres: MacMillan.
- Bilbao, K. (1997). *La modernidad en la encrucijada. La crisis del pensamiento utópico en el siglo XX: El marxismo de Marx*. Donostia: Tercera Prensa-Hirugarren Prentsa.
- Bilbeny, N. (1997). *La revolución de la ética. Hábitos y creencias en la sociedad digital*. Barcelona: Anagrama.
- Bottomore, T.B. (1995). *Élites y sociedad*. Madrid: Talasa.
- Bourdieu, P. (1999). *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Barcelona: Anagrama.
- Briggs, J. y Peat, F.D. (1999). *Las siete leyes del caos. Las ventajas de una vida caótica*. Barcelona: Grijalbo.
- Brune, F. (1998). Mitologías contemporáneas: sobre la ideología hoy. En VV.AA. *Pensamiento crítico vs. pensamiento único. Le Monde Diplomatique. Edición española* (pp. 19-25). Madrid: Debate.
- Canto, J.M. (1998). *Psicología de los Grupos. Estructura y procesos*. Málaga: Aljibe.
- Canto, J.M. (2000). *Dinámica de Grupo. Aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*. Málaga: Aljibe.
- Cappelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo*. Barcelona: Granica.
- Caride Gómez, J.A. (2001). Las redes del desarrollo: conceptos, enfoques y perspectivas. En E. Lucio-Villegas (Ed.). *Espacios para el desarrollo local* (pp. 17-61). Barcelona: PPU.
- Carreño, P.A. (1994). *Suma directiva, jefes, líderes y pastores*. Madrid: AC.
- Castells, M. (1998). *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura. Volumen 3: Fin de milenio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chomsky, N. (2000). *El beneficio es lo que cuenta: neoliberalismo y orden global*. Barcelona: Crítica.
- Chomsky, N. (2001). Democracia y mercados en el nuevo orden mundial. En J.

- Arriola, (Ed.). *Globalización y sindicalismo. Volumen I. Perspectivas de la globalización* (pp. 47-83). Valencia: Germania.
- Cubeiro, J.C. (2003). *La sensación de fluidez: desarrollo del liderazgo en todos los sentidos*. Madrid: Pearson Educación.
- De Monticelli, R. (2002). *El futuro de la fenomenología. Meditaciones sobre el conocimiento personal*. Madrid: Cátedra.
- Dennis, W. (2001). *Perros viejos con nuevos trucos: creatividad y colaboración*. Madrid: Editorial de Estudios Ramón Areces.
- Duque, F. (2000). *Filosofía para el fin de los tiempos. Tecnología y apocalipsis*. Madrid: Akal.
- Eliade, M. (2001). *Nacimiento y renacimiento. El significado de la iniciación en la cultura humana*. Barcelona: Kairós.
- Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.
- Fernández-Enguita, M. (1998). *Economía y sociología. Para un análisis sociológico de la realidad económica*. Madrid: C.I.S.-Siglo XXI.
- Fiedler, F.E. (1965). *Leadership: a new model*. Nueva York: Discovery.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fisher, R. y Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral: cómo dirigir cuando usted no es el jefe*. Barcelona: Gestión 2000.
- Froufe, M. (1997). *El inconsciente cognitivo. La cara oculta de la mente*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado. El efecto de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- Gil, F. y Alcover, C.M. (1999). *Introducción a la Psicología de los Grupos*. Madrid: Pirámide.
- Giner, S. (1999). La mundialización: venturas y desventuras. En I. Wallerstein. *El futuro de la civilización capitalista* (pp. 9-15). Barcelona: Icaria.
- Glucksmann, A. (1988). *La estupidez. Ideologías del posmodernismo*. Barcelona: Península.
- Goldfarb, J.C. (2000). *Los intelectuales en la sociedad democrática*. Madrid: Cambridge University Press.

- González García, J.M. (1998). *Metáforas del poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- González, P.; Silva, M. y Cornejo, J.M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- Habermas, J. (1999). *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*. Barcelona: Paidós.
- Harrison, B. (1997). *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*. Barcelona: Paidós.
- Held, D. (1997). *La democracia y el orden global. Del Estado moderno al gobierno cosmopolita*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Held, D. (1999). *Global transformation*. London: Polity Press.
- Hirigoyen, M.F. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Barcelona: Paidós.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationship*. Nueva York: Academic Press.
- Huici, C. (1999). Las relaciones entre grupos. En F.J. Morales (Coord.). *Psicología Social* (2ª ed.; pp. 291-300). Madrid: McGraw-Hill.
- Hunt, J.C. y Osborn, R.N. (1978). A multiple approach to leadership to managers. En J. Stinson y P. Hersey (Eds). *Leadership for practitioners*. Ohio: Athers.
- Ibarra, P. y Tejerina, B. (Eds.) (1998). *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*. Madrid: Trotta.
- Kalleberg, A.L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kaufmann, A. (1999). *Líder global: en la vida, en la empresa*. Alcalá de Henares: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá de Henares.
- Lafontaine, O. y Müller, C. (1998). *No hay que tener miedo a la globalización. Bienestar y trabajo para todos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Lasierra, J.M. (2003). La flexibilidad como eje del nuevo mundo del trabajo. *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 12, 39-56.
- Leisink, P. (Ed.) (1999). *Globalization and labour relations*. UK. Edward Elgar.
- López Zafra, E. (1998). *Liderazgo carismático*. Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Lorite, J. (1982). *El animal paradójico. Fundamentos de antropología filosófica*. Madrid: Alianza.

Loscertales, F. y Núñez, T. (1999). Técnicas de dinámica de grupo para la formación. En A. Estebaranz y cols. (Dir.). *III Curso de Experto en Organización, Desarrollo y Evaluación de la FPO*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Loscertales, F. y Núñez, T. (2000). El nivel grupal. El grupo, dinámica y tipos. En C. Guillén y R. Guil (Coords.). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales* (pp. 97-109). Madrid: McGraw-Hill.

Lotman, Y.M. (1998). *Cultura y explosión. Lo previsible y lo imprevisible en los procesos de cambio social*. Barcelona: Gedisa.

Lucio-Villegas, E. (Ed.). (2001). *Espacios para el desarrollo local*. Barcelona: PPU.

Luttwak, E. (2000). *Turbocapitalismo. Quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización*. Barcelona: Crítica.

MacIntyre, A. (2001). *Animales racionales y dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes*. Barcelona: Paidós.

Maguis, C. (2001). *Utopía y desencanto: historias, esperanzas e ilusiones de la modernidad*. Barcelona: Anagrama.

Martin, H.P. y Schuman, H. (2001, 3ª ed.). *La trampa de la globalización. El ataque contra la democracia y el bienestar*. Madrid: Taurus.

Mattelart, A. (1998). ¿Cómo resistir la colonización de las mentes?. En VV.AA. *Pensamiento crítico vs. pensamiento único. Le Monde Diplomatique. Edición española* (pp. 26-32). Madrid: Debate.

McAdam, S.; McCarthy, J. y Zald, M. (Eds.) (1999). *Movimientos sociales: perspectivas comparadas*. Madrid: Istmo.

McNamee, S. (1996). Reconstrucción de la identidad: la construcción comunal de la crisis. En S. McNamee y K.J. Gergen. *La terapia como construcción social* (pp. 219-232). Barcelona: Paidós.

Montes, P. (1996). *El desorden neoliberal*. Madrid: Trotta

Moral, M.V. (2001). *Regreso al sujeto: Emergencia de un nuevo (des)orden psicosociológico*. En J.L. Caramés, C. Escobedo y J.L. Bueno (Eds.). *La innovación en las Humanidades, Volumen II. VIII Congreso Internacional Discurso Artístico* (pp. 127-138). Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Moral, M.V. (2003). *Homo videns: Visión psicosociológica de las miradas apocalípticas e integradas en el animal symbolicum*. En J.L. Caramés, C. Escobedo y J.L. Bueno (Eds.). *El Discurso Artístico visual. X Congreso Internacional Discurso Artístico*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

- Navarro, V. (1998). *Neoliberalismo y Estado del bienestar*. Barcelona: Ariel.
- Nuñez, P. y Loscertales, F. (1996). *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*. Barcelona: EUB.
- Ochoa González, O. (1996). *Liderazgo político y élites de poder: modelo de análisis de la integración líder-élites y aplicación de los casos*. Tesis Doctoral: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Osborn, R.N. y Hunt, J.G. (1975). An adaptative-reactive theory of leadership: the role of macro-variables in leadership research. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Carbondale Ill.: Southern Illinois University Press.
- Palomo, M^a T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Petras, J. (2000a). *El Informe Petras. Globalización y ciudadanía. Dimensiones sociales y políticas. De Pericle a Samaranch. El imperialismo resurgente: el problema principal del nuevo milenio*. Hondarribia: Argitaletxe HIRU.
- Petras, J. (2000b). El Informe Petras. En J. Petras. *El Informe Petras. Globalización y ciudadanía. Dimensiones sociales y políticas. De Pericle a Samaranch. El imperialismo resurgente: el problema principal del nuevo milenio* (pp. 13-116). Hondarribia: Argitaletxe HIRU.
- Postman, N. (1994). *Tecnópolis. La rendición de la cultura a la tecnología*. Barcelona: Círculo de Lectores. Galaxia Gutenberg.
- Quine, W.V. (1988). *Las raíces de la referencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ralston, J. (1997). *La civilización inconsciente*. Barcelona: Anagrama.
- Ramonet, I. (1998). El pensamiento único. En VV.AA. *Pensamiento crítico vs. pensamiento único. Le Monde Diplomatique. Edición española* (pp. 15-17). Madrid: Debate.
- Riechman, J. y Fernández Buey, F. (1994). *Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Roma, P. (2001). *Jaque a la globalización. Cómo crean su red los nuevos movimientos sociales y alternativos*. Barcelona: Grijalbo.
- Rovatti, P.A. (1993). Sujeto y alteridad. En M. Cruz (Ed.). *Individuo, modernidad, historia* (pp. 15-23). Madrid: Tecnos.
- Rubio Carracedo, J. (2000). *Educación moral, posmodernidad y democracia. Más allá del liberalismo y del comunitarismo*. Madrid: Trotta.

Ruesga, S.M. (2002) (Dir.). *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Pirámide.

Ruesga, S.M. (2003). Globalización y relaciones laborales. *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 12, 11-18.

Ruesga, S.M. y da Silva, J. (2003). Globalización económica y relaciones laborales. *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 12, 19-38.

Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, January, 25, 35-71.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. Nueva York: The Free Press.

Stringer, R.A. (2002). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect*. New Jersey: Prentice Hall.

Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza.

Terceiro, J.B. (1996). *Sociedad digit@l. Del homo sapiens al homo digitalis*. Madrid: Alianza Editorial.

Touraine, A. y Khosrokhavar, F. (2002). *A la búsqueda de sí mismo. Diálogo sobre el sujeto*. Barcelona: Paidós.

Veltz, P. (1999). *Mundialización, ciudades y territorios. La economía del archipiélago*. Barcelona: Ariel.

Villa, A. (Coord.) (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. I.C.E.: Universidad de Deusto.

Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Londres: University of Pittsburgh Press.

Wallerstein, I. (1988). *El capitalismo tardío*. Madrid: Siglo XXI.

Wallerstein, I. (1999). *El futuro de la civilización capitalista*. Barcelona: Icaria.

Weick, K.E. (2001). *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weintraub, K. (1993, or. 1978). *La formación de la individualidad*. Madrid: Megazul-Endymion.

Ybarra, J.A. (2003). El trabajo y el territorio en un mundo globalizado. *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 12, 57-68.

Zerzan, J. (2001). *Futuro primitivo y otros ensayos*. Valencia: Numa Ediciones.