

# Entrenamiento en liderazgo y desarrollo de los equipos de trabajo

(Leadership training and development of the work teams)

Fernández Terreros, Julián  
Reckitt and Colman, S.A. Dpto. de Recursos Humanos  
Luis Power, 1-7  
48014 Bilbao  
e-mail: jft@jet.es y julian.fernandez@eu.reckitt.com

Ibarbia León, Cristina  
Omnitriton  
Paseo del Prado, 387, Col.  
Lomas del Valle, Zapopan,  
Guadalajara, Jalisco México, C.P. 45129  
e-mail: cibarbiba@omnilife.com.mc

Ayestarán Etxeberria, Sabino  
Univ. del País Vasco, Fac. de Psicología Social  
Avda. de Tolosa, 70  
20018 Donostia  
e-mail: pspayets@ss.ehu.es

BIBLID [1137-442X (1999), 7; 3-16]

---

*La investigación que se describe a continuación trata de comprobar la efectividad de un programa de entrenamiento en liderazgo para el desarrollo de capacidades y habilidades en mandos intermedios. Se espera que el entrenamiento facilite la mejora de las relaciones y la eficacia en el entorno inmediato de los participantes: el equipo de trabajo. Los grupos estudiados pertenecen a una gran empresa industrial de nuestra Comunidad Autónoma Vasca.*

*Palabras Clave: Efectividad. Formación. Liderazgo. Desarrollo. Habilidad. Equipo de trabajo.*

*Jarraian deskribatzen den ikerketak, bitarteko agintariengan gaitasunak eta trebetasunak garatzeko asmoz lidergoan entrenatzeko programa baten eraginkortasuna egiaztatu nahi du. Entrenamenduari esker partaideen hurbileko inguruan, hau da, lan-taldean, harremanak hobetzea eta eraginkortasuna erraztea espero da. Aztertutako taldeak Euskal Autonomia Erkidegoko industri enpresa handi batekoak dira.*

*Giltz-Hitzak: Efectibitatea. Entrenamendu. Lidergo. Hazkunde. Habilitateak. Lan- taldea.*

*L'étude décrite ci-dessous essaie de vérifier l'effectivité d'un programme d'entraînement de leadership pour le développement des capacités et des talents de la maîtrise. L'objectif de l'entraînement est d'améliorer les rapports et l'efficacité dans l'environnement immédiat des participants: l'équipe de travail. Les groupes étudiés appartiennent à une grande société industrielle située dans la Communauté Autonome Basque.*

*Most Clés: Effectivité. Entraînement. Leadership. Développement. Capacités. Équipe de travail.*

## INTRODUCCION

Los primeros estudios en el área de la formación en liderazgo fueron diseñados para determinar si la formación produce cambios en la actitud o la conducta del líder. Aun cuando dichos estudios demuestran que tales cambios han ocurrido en la actitud del líder, dicen muy poco sobre los efectos de la formación para el ejercicio del liderazgo.

Todas las definiciones modernas del concepto implican una relación entre líder y grupo seguidor: el líder no es un líder cuando está solo. Por tanto, el criterio real de los efectos de la formación es si ésta produce o no cambios en el rendimiento o en la respuesta del grupo conducido por el líder.

Blake, Mouton, Barnes, y Greiner (1964) estudiaron la gestión de una compañía petrolera inmersa en un programa de desarrollo de directivos de un año de duración. Se concluyó que la productividad de los empleados aumentó como resultado de un cambio en la dirección hacia un estilo de liderazgo 9-9. Miles, Milavsky, Lake, y Beckhard (1965) encontraron que la formación producía cambio de la actitud directiva y mejoraba la productividad departamental. Beckhard (1966) y Kuriloff y Atkins (1967) también atribuyeron la mejora de la eficiencia operativa a los efectos de programas de formación. Es necesario señalar que los controles en estos estudios mencionados fueron, cuando menos, poco adecuados. La investigación se desarrolló durante un largo período de crecimiento económico en que, en general, las empresas estaban incrementando sus beneficios.

Deitzer (1967) estudió dos grupos de jefes de distrito de ventas en una compañía de seguros antes, 4 semanas después, y 12 semanas después de un programa de formación. Después del entrenamiento, el grupo experimental superó al grupo control en todas las variables criterio -número de agentes reclutados, volumen de nuevas pólizas vendidas por los agentes trabajando a las órdenes del líder, y similares. La orientación a las personas de los líderes estaba positivamente relacionada con el volumen de ventas tanto 4 como 12 semanas después de la formación. La orientación a la tarea estaba relacionada con las ventas 12 semanas después.

Friedlander (1967) comparó cuatro grupos de trabajo que participaron en un programa de formación de laboratorio con ocho grupos similares que no participaron en el programa. Los grupos entrenados mejoraron en solución de problemas, influencia mutua, y compromiso personal. No hubo cambios significativos en confianza interpersonal, proximidad del líder, o evaluación de las sesiones de formación.

Se han utilizado diversos métodos y técnicas para el entrenamiento en liderazgo en contextos organizacionales. Así, se ha empleado el entrenamiento en liderazgo fuera del puesto mediante participación en asociaciones profesionales y empresariales y en proyectos cívicos y mediante la formación en aulas formales o talleres. Dentro de éstas, la formación didáctica y experiencial puede impartirse a través de clases magistrales, discusión de casos, solución de problemas, ejercicios de autodiagnóstico, juego de papeles, simulación mediante pruebas o juegos, programas de enseñanza asistida por ordenador, y modelado de rol conductual. El entrenamiento en liderazgo en el puesto ha consistido principalmente en programas de tutorización, rotación de puestos, esquemas de aprendizaje, consulta de procesos, y evaluación correctora de desempeño.

De acuerdo con Bass (1970), las clases magistrales pueden emplearse para estimular a los sujetos participantes en un grupo de formación, proporcionar información, y fomentar el pensamiento y la reflexión. No obstante, la mayoría de los estudios sugieren que la discusión en pequeños grupos es más efectiva que las clases para enseñar a los líderes a cambiar sus actitudes, particularmente si es necesario cambiar las actitudes antes de que los nuevos métodos sean aceptados y adoptados por los sujetos entrenados (Levine y Butler, 1952, cit. en Bass, 1990).

Según Allen (1957), la discusión en grupo proporciona experiencia en trabajar con otros para alcanzar decisiones, que puede fomentar el liderazgo potencial de los miembros del grupo preparándolos para usar la discusión en grupo como medio para alcanzar decisiones efectivas. Riegel (1952) sugirió que las discusiones de casos pueden proporcionar experiencia en formas objetivas de pensar sobre problemas comunes de liderazgo, enfatizando la necesidad de estudiar las cuestiones en términos de posibles causas y efectos. Al intercambiar y evaluar las soluciones de los demás a estos problemas, los participantes en el grupo de discusión desarrollan una conciencia de la necesidad de algo más que respuestas simples y únicas a problemas complejos.

De acuerdo con Hare (1974), es importante considerar que la efectividad del líder puede ser generalmente mejorada proporcionándole formación que le facilite el ajuste específico al tipo de grupo que tiene que dirigir.

Whetten y Cameron (1991) clasificaron las habilidades de dirección más citadas por una muestra de 402 directivos de alta efectividad en habilidades personales: desarrollo del conocimiento de sí mismo, gestión del estrés, solución creativa de problemas, y habilidades interpersonales como la comunicación, la adquisición de la capacidad de influir sobre los demás, la motivación, y la gestión de conflictos. Todos estos temas formaron parte de los contenidos impartidos en el programa de entrenamiento que describimos en este artículo (a excepción de la gestión de estrés).

Uno de los factores organizacionales que afectan a la efectividad del entrenamiento en liderazgo es el clima organizacional. Así, Baumgartel y Jeanpierre (1972) estudiaron a 240 directivos de 200 empresas industriales y comerciales diferentes, que habían participado en un programa de formación en liderazgo. De acuerdo con los resultados de esta investigación, la posibilidad de que los directivos puedan aplicar lo aprendido en el curso al contexto laboral depende de los siguientes factores: la libertad para fijar metas personales, la consideración por parte de la alta dirección de los sentimientos de los mandos de los niveles más bajos, el estímulo y aprobación de la innovación y la experimentación por parte de la organización, el deseo de la organización de que los directivos hagan uso de los conocimientos adquiridos en su entrenamiento, y la comunicación libre y abierta entre los directivos que han sido entrenados.

Un segundo factor que puede condicionar la efectividad del entrenamiento en liderazgo es el comportamiento del formador durante el desarrollo del programa. Ya en la década de los años 60, investigadores como Hardert (1966) y Cooper (1969) destacaron la importancia del efecto del formador sobre la conducta de los sujetos participantes en entrenamiento en liderazgo. Parece comprobado que los sujetos se identifican con el formador y reciben un efecto más positivo del entrenamiento cuando perciben a éste como atractivo, benévolo, considerado, orientado al grupo, genuino, respetuoso, y participativo. Cuando el formador es

percibido como autocrático, agresivo, carismático, convencido de sus propias creencias, impersonal, desconsiderado, muy controlador o de tipo laissez-faire se producen los efectos contrarios (Lieberman, Yalom, y Miles (1973).

## METODOLOGIA

### OBJETIVO

El objetivo de nuestro estudio ha sido la evaluación de la influencia que ejerce la formación de mandos intermedios en el ejercicio del liderazgo sobre el rendimiento de sus subordinados.

### INSTRUMENTOS

Se utilizaron tres instrumentos de evaluación: la Escala de Clima Social, la Escala de Motivación Laboral y la Escala de Trabajo en Equipo. A partir del análisis factorial de componentes principales se han extraído y definido una serie de factores en cada una de las escalas utilizadas.

La Escala de Clima Laboral consta de 90 ítems, distribuidas en 10 escalas. Mediante el Análisis Factorial, estas 10 escalas han sido reducidas a tres Factores. El primer factor, representa una dimensión general de *consideración*, y explica un 38.8% de la varianza. El segundo factor representa una dimensión general de *estructura*, y explica un 14.7% de la varianza. El tercer factor representa una dimensión general de *cambio*, y explica un 8.7% de la varianza.

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
IMPLICA	.768		
COHESI	.708		
CLARIDAD	.701		
COMOD	.679		
APOYO	.629		
PRESION	-.596		
AUTONO			.46
CONTROL		.89	
ORGANI		.67	
INNOVA			.910

Figura 1. Saturación de los ítems en los factores de la Escala de Clima Organizacional.

La Escala de Motivación Laboral consta de 7 ítems que se agrupan igualmente en 3 Factores. El primer factor representa una dimensión general de *motivación intrínseca*, y explica un 39.2% de la varianza. El segundo factor representa una dimensión general de *motivación extrínseca*, y explica un 14.5% de la varianza. El tercer factor representa una dimensión general de *motivación social*, y explica un 10.7% de la varianza.

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
PUESTO 02	.76		
PUESTO 04	.69		
PUESTO 03	.67		
PUESTO 07		.81	
PUESTO 06		.68	
PUESTO 05		.59	
PUESTO 01			.84

Figura 2. Saturación de los ítems en los factores de la Escala de Motivación Laboral.

La Escala de Trabajo en Equipo consta de 21 ítems que se distribuyen en tres factores. El primer factor representa una dimensión general de *funcionamiento en equipo*, y explica un 19.1% de la varianza. El segundo factor representa una dimensión general de *colaboración*, y explica un 8.9% de la varianza. El tercer factor representa una dimensión general de *retrai-*  
*miento*, y explica un 6.9% de la varianza.

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
GRUPAL 03	.72		
GRUPAL 01	.72		
GRUPAL 04	.54		
GRUPAL 07	.53		
GRUPAL 06	.50		
GRUPAL 09	.47		
GRUPAL 21		.60	
GRUPAL 12		.58	
GRUPAL 15		.55	

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
GRUPAL 17		.51	
GRUPAL 16		.49	
GRUPAL 13		.48	
GRUPAL 11		.47	
GRUPAL 19		.47	
GRUPAL 10			.70
GRUPAL 18			.63
GRUPAL 05			.54
GRUPAL 14			.55
GRUPAL 20			.39
GRUPAL 08			.37

Figura 3. Saturación de los items en los factores de la Escala de Funcionamiento en Equipo.

## VARIABLES

Las variables estudiadas con las tres escalas son las siguientes:

**Consideración:** grado en que existe un clima de cohesión y apoyo en el grupo, donde los líderes fomentan el compromiso y se preocupan por los miembros del equipo.

**Estructura:** grado en que se fomenta la planificación, eficiencia y terminación de la tarea, organización y control de los empleados.

**Cambio:** grado en que se fomenta la innovación y autonomía en el grupo y se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

**Motivación intrínseca:** grado en que los empleados obtienen motivación por la ejecución de la tarea.

**Motivación extrínseca:** grado en que los empleados obtienen motivación por aspectos externos a la tarea.

**Motivación social:** grado en que se fomentan las relaciones interpersonales en el grupo y la organización como factor motivador.

**Colaboración:** grado en que el grupo de trabajo funciona como un equipo.

**Compromiso con los objetivos del grupo:** grado de identificación de los empleados con los objetivos del equipo.

**Retraimiento:** grado en que un líder autocrático limita el funcionamiento en equipo del grupo de trabajo.

## HIPOTESIS

Basándonos en los resultados de las investigaciones que hemos descrito en la introducción planteamos las siguientes hipótesis:

### Hipótesis 1

En los grupos experimentales se producirá una mejora en la segunda recogida de datos (de las medidas “después” respecto a las medidas “antes”) en las variables: CONSIDERACION, CAMBIO, MOTIVACION SOCIAL Y COMPROMISO CON OBJETIVOS. No habrá cambios en las variables: ESTRUCTURA Y MOTIVACION INTRINSECA.

Nos basamos al proponer esta hipótesis en dos planteamientos: 1) el programa de entrenamiento va dirigido a formar en relación a (o a modificar) las cuatro primeras variables reseñadas y no las tres posteriores; 2) las variables Estructura y Motivación intrínseca son de tipo más bien estructural (hacen referencia a la tarea y al potencial motivador del diseño del puesto, respectivamente), por lo que no pueden modificarse simplemente mediante un programa de formación.

### Hipótesis 2

La dirección del cambio estará en línea con los contenidos del programa de entrenamiento.

### Hipótesis 3

En el grupo control no se producirán mejoras significativas (de las medidas “después” respecto a las medidas “antes”) en ninguna de las variables.

## MUESTRA

Se utilizó una muestra de 14 líderes y sus respectivos grupos de trabajo que desarrollan su actividad en una empresa multinacional de la Comunidad Autónoma Vasca. Todos los líderes eran sujetos varones de 35 a 45 años de edad, excepto uno de ellos, que tenía 55 años. De la muestra total que participó en el estudio (193, en las medidas “antes” y 191, en las medidas “después”) En cuanto a la edad, el 24,1% era menor de 35 años, el 28,5% tenía entre 36 y 50 años y el 47,5% tenía entre 51 y 65 años. En cuanto a la experiencia laboral, el 66.7% de la muestra tenía más de 21 años de experiencia, el 8,2% tenía de 11 a 20 años de experiencia y el 25,1% tenía menos de 10 años de experiencia.

Se trabajó con un grupo control y dos grupos experimentales diferentes en cuanto a su nivel de rendimiento y actitud hacia la formación, diferencias éstas que habrán de ser tenidas en cuenta al realizar el análisis de resultados.

El número de sujetos por grupos es el siguiente:

En el grupo A:	Situación “antes”: 66. Situación “después” 63.
En el grupo B	Situación “antes”: 66. Situación “después”: 67.

En el grupo C

Situación "antes": 61.

Situación "después":64.

El número de sujetos es muy parecido en la primera y segunda toma de datos (193 y 194, respectivamente). Son, prácticamente, los mismos sujetos con pequeñas variaciones de algunas bajas y otras altas en cada grupo.

## DISEÑO

Se utilizó un diseño 2 X (2) con medidas "antes" y "después" y grupo control. Las medidas "antes" y "después", tanto en el grupo experimental como en el grupo control, se referían a las variables reseñadas anteriormente.

## RECOGIDA DE DATOS

La recogida de datos se llevó a cabo en los meses de junio y octubre de 1995 para las medidas "antes", y en los meses de julio y octubre de 1996 para las medidas "después". Este proceso se realizó reuniendo a los sujetos en grupos de 30 en una sala especialmente acondicionada en la que se les administraban los cuestionarios con la siguiente consigna principal:

"Van ustedes a participar en un estudio desarrollado por un equipo de investigadores de la Universidad del País Vasco para comprobar la eficacia de la formación en las organizaciones. Sus respuestas a los cuestionarios serán tratadas garantizando totalmente el anonimato y la confidencialidad. Su participación en este estudio es totalmente voluntaria. Si así lo desean, podrán acceder a los resultados del presente estudio una vez publicados".

## PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

A los dos grupos experimentales se les proporcionó un entrenamiento de 40 horas de duración a lo largo de un período de 2 meses (febrero y marzo de 1996), en sesiones de una duración de cuatro horas cada una, con una pausa de descanso en la mitad de la sesión. El programa abarcaba las siguientes áreas de contenido: comunicación, motivación, delegación, toma de decisiones, trabajo en equipo, gestión de reuniones, resolución de conflictos y ejercicio del liderazgo. El método empleado fue una combinación de clase magistral y discusión en grupo (de acuerdo con House (1965), esta combinación parece ser el método más eficaz para este tipo de programas); además se utilizaron técnicas como la resolución de problemas, ejercicios de autodiagnóstico y simulación de pruebas. Como elementos auxiliares se emplearon videocasetes, cuestionarios de auto evaluación, retroblock y retro-proyector de transparencias.

## PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo a desarrollar incluyó 5 fases:

1. Elaboración de la muestra. Se seleccionaron tres grupos de trabajo en la empresa donde se aplicó el programa de entrenamiento y se asignaron dos grupos (los grupos A y C) a las condición experimental y un grupo (el grupo B) a la condición de control.

2. Medición “antes”. En cada uno de los grupos se evaluaron las variables descritas anteriormente.

3. Intervención. Los dos grupos experimentales fueron sometidos a un entrenamiento de 40 horas, con los siguientes contenidos:

- comunicación
- motivación
- delegación
- trabajo en equipo
- gestión de reuniones
- toma de decisiones
- resolución de conflictos
- ejercicio del liderazgo

4. Medición “después”. En cada uno de los grupos se evaluó de nuevo el nivel de las variables ya descritas.

5. Análisis de datos. Se realizan dos tipos de comparaciones: 1) entre los resultados del grupo control y de los grupos experimentales; y 2) entre los resultados “antes” y “después”. Los datos son tratados con el programa estadístico SPSS: cálculo de medidas centrales y de dispersión, correlaciones, test t y análisis de varianza univariante y multivariante.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

### **COMPARACION ENTRE GRUPOS EXPERIMENTALES Y GRUPO CONTROL.**

Al aplicar el test t para verificar el nivel de significatividad de las diferencias entre las medias de los grupos experimentales (A y C) y del grupo control (B). obtenemos los siguientes resultados.

*Diferencias significativas a nivel de  $P < 0.05$  en las medidas “antes”.*

En la primera recogida de datos (medidas “antes”):

- no existen diferencias estadísticamente significativas entre el grupo experimental A y el grupo control B.
- existen diferencias significativas entre el grupo experimental C y el grupo control B, favorables al primero, en las variables MOTIVACION EXTRINSECA y COMPROMISO CON OBJETIVOS DEL GRUPO.
- existen diferencias significativas entre los grupos experimentales A y C en las variables COLABORACION y COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.

*Diferencias significativas a nivel de  $P < 0.05$  en las medidas “después”.*

- no existen diferencias significativas entre los grupos A, B y C.

### **COMPARACION ENTRE LAS MEDIDAS “ANTES” Y MEDIDAS “DESPUES” EN LOS GRUPOS EXPERIMENTALES Y EN EL GRUPO CONTROL.**

- En el grupo experimental A se produjeron cambios significativos en las variables CAMBIO y MOTIVACION SOCIAL Es decir, después del programa de entrena-

miento, aumentó en el grupo la conciencia del proceso de cambio y de la motivación social. Los trabajadores adquirieron una mayor conciencia de que debían ser más autosuficientes y debían aprender a tomar iniciativas propias, de la misma forma que aumentó la conciencia de que debían fomentar las relaciones interpersonales en el grupo y la organización del trabajo como factor motivador.

	Antes		Después		Nivel de significatividad	
	X	StD	X	StD	t	P
CONSIDE	320,26	24.18	326.70	28.31	1.39	.17
ESTRUCTU	119.23	12.80	120.63	9.35	72	.48
CAMBIO	114.06	11.41	118.30	12.92	1.97	.05
MOT. INTRIN	11.70	3.87	12.40	3.84	1.03	.30
MOT. EXTRIN	8.00	2.82	7.98	3.20	-.03	.98
MOT. SOCIAL	7.21	2.72	8.51	2.66	2.73	.00
COLABORAC.	20.86	3.17	20.54	2.73	-.62	.53
COMPROMIS.	16.82	3.69	17.46	3.08	1.07	.28
RETRAIMIEN	15.39	3.65	15.25	3.23	-.23	.82

Figura 4. Prueba del test para evaluar el nivel de significatividad de las diferencias entre las medidas "antes" y "después" en el grupo experimental A.

-En el grupo experimental C se produjeron cambios significativos en las variables MOTIVACION EXTRINSECA y COMPROMISO CON OBJETIVOS DEL GRUPO, en el sentido de que se redujo el nivel de ambas variables respecto a la medida "antes".

En el grupo control no se produjeron cambios significativos en ninguna de las variables tal y como anticipábamos en la hipótesis 3.

#### INFLUENCIA DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS.

La variable EDAD parece correlacionar, como era de esperar, con la variable EXPERIENCIA LABORAL, de modo que a mayor edad, mayor experiencia en los sujetos.

Aplicando la prueba del análisis de varianza multivariante, se confirma que ambas variables tienen una incidencia especial sobre los resultados en las variables CONSIDERACION, ESTRUCTURA, MOTIVACION INTRINSECA, MOTIVACION EXTRINSECA, MOTIVACION SOCIAL y RETRAIMIENTO.

Las variables CONSIDERACION, ESTRUCTURA, MOTIVACION INTRINSECA, MOTIVACION SOCIAL y RETRAIMIENTO disminuyen a medida que aumentan la edad y la experien-

cia, mientras que la variable MOTIVACION EXTRINSECA es mayor en el rango de 36 a 50 años de edad.

	Antes		Después		Nivel de significatividad	
	X	StD	X	StD	t	P
CONSIDE	316.98	23.76	325.02	32.37	1.63	.10
ESTRUCTU	115.98	15.36	117.82	15.78	0.68	.50
CAMBIO	116.94	10.19	118.55	16.94	0.67	.51
MOT. INTRIN	11.85	3.69	12.48	3.23	1.05	.30
MOT. EXTRIN	7.82	2.96	8.12	2.90	.59	.55
MOT. SOCIAL	7.95	2.92	8.57	2.44	1.31	.19
COLABORAC.	20.54	3.25	20.27	4.12	.43	.67
COMPROMIS.	16.24	2.90	16.94	3.71	1.21	.23
RETRAIMIEN	15.86	3.57	16.09	3.53	.37	.71

Figura 5. Prueba del Análisis t para evaluar el nivel de significatividad de las diferencias entre las medidas “antes” y “después” en el control B.

	Antes		Después		Nivel de significatividad	
	X	StD	X	StD	t	P
CONSIDE	319.29	21.47	324.40	24.33	1.25	.21
ESTRUCTU	118.13	12.99	121.22	16.31	1.17	.24
CAMBIO	115.80	13.39	117.80	15.71	.76	.45
MOT. INTRIN	11.38	3.35	11.28	3.98	-.15	.88
MOT. EXTRIN	8.90	2.71	7.52	3.12	-2.65	.01
MOT. SOCIAL	7.77	2.95	8.09	2.89	.62	.54
COLABORAC.	19.70	2.54	20.14	3.18	.85	.40
COMPROMIS.	18.26	3.22	16.56	3.12	-2.97	.00
RETRAIMIEN	15.62	3.64	15.77	2.75	.25	.34

Figura 6. Prueba del test para evaluar el nivel de significatividad de las diferencias entre las medidas “antes” y “después” en el grupo experimental C.

La variable SEXO no tiene incidencia significativa en ninguna de las variables estudiadas.

	Menos de 35	De 36 a 50	De 51 a 65	F	P
CONSIDE	333.52	325.78	324.46	3.82	.023
ESTRUCTU	123.17	118.63	118.36	5.38	.005
CAMBIO	115.59	115.24	118.30	2.38	.094
MOT. INTRIN	13.51	13.06	11.84	8.27	.000
MOT. EXTRIN	8.84	9.33	8.27	4.96	.007
MOT. SOCIAL	9.02	8.60	8.12	3.88	.021
COLABORAC.	20.16	20.89	20.30	2.05	.130
COMPROMIS.	17.25	17.39	17.15	.24	.780
RETRAIMIEN	16.85	16.13	15.50	6.12	.002

Figura 7. Prueba del Análisis de varianza multivariante en función de la edad (MANOVA)

## DISCUSION

La primera hipótesis se cumple parcialmente en el grupo experimental A, puesto que los resultados mejoran en dos variables: CAMBIO y MOTIVACION SOCIAL. No se cumple esta hipótesis en el grupo experimental C, puesto que, en este grupo, lo que se da, después del entrenamiento, es una reducción de la media en las variables MOTIVACION EXTRINSECA y COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.

Se cumple la segunda hipótesis en los dos grupos experimentales. El contenido del programa de entrenamiento fue elaborado en la línea de un liderazgo transformacional. Después del entrenamiento de los líderes, en el GRUPO A se reforzó la tendencia hacia el liderazgo transformacional, mientras en el GRUPO C no aumentó la tendencia al liderazgo transformacional, pero se redujo la tendencia inicial hacia el liderazgo transaccional.

Se confirma, igualmente, la tercera hipótesis puesto que, en el GRUPO B no hay ninguna diferencia significativa entre las medidas "antes" y las medidas "después".

La disposición previa de ambos grupos experimentales hacia el programa de entrenamiento y el distinto nivel de partida de los grupos en algunas variables importantes pueden contribuir a explicar los resultados obtenidos. El grupo experimental C fue descrito por supervisores y operarios como un grupo de actitud más pasiva, indiferente y reacia a la formación que el grupo A. Uno de los cuatro líderes de este grupo estaba próximo a finalizar su vida laboral y se mostraba desmotivado y apático, sin ningún interés por la formación. Otro de los líderes de este grupo había sido recientemente designado para el puesto y no estaba in-

interesado en la función de gestionar un equipo y liderarlo, y se mostraba a menudo indiferente hacia el programa de entrenamiento. Estas circunstancias pudieron limitar la efectividad del programa de entrenamiento. A pesar de ello, los cambios operados en el grupo C van, como se ha dicho más arriba, en la línea de los contenidos del programa de entrenamiento, puesto que se reduce la tendencia hacia el liderazgo transaccional, aunque no exista un aumento significativo de la tendencia hacia el liderazgo transformacional.

En la toma de datos posterior al entrenamiento de los líderes, se da una homogeneización de los tres grupos. Desaparecen las diferencias iniciales existentes entre los tres grupos. Esto puede explicarse de la siguiente forma:

- el grupo A, el que más ha cambiado en la línea de un liderazgo transformacional, tenía resultados inferiores a los del grupo B y C en las variables en las que mejoró después;

- el grupo C, el que tenía en las medidas "antes" resultados más elevados que los otros dos grupos en las variables MOTIVACION EXTRINSECA y COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DEL GRUPO, es el que tiene, en las medidas "después", la mayor reducción en esas mismas variables;

- el grupo b, grupo control, mejora sus resultados en las medidas "después", aunque no de una manera estadísticamente significativa.

Esta homogeneización de los resultados en los tres grupos se podría interpretar en el sentido de que el mero hecho de responder a los cuestionarios, por parte de los trabajadores, y la comunicación informal que se establece entre los líderes de los grupos experimentales y del grupo control, son factores suficientes para modificar el clima social de los grupos

## BIBLIOGRAFIA

- Bass, B. M. (1990) *Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Implications* (3rd edn.) New York: Free Press.
- Baldwin, T. T. y Padgett, M. Y. (1993) *Management Development A Review and Commentary*, en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, 33-85.
- Fernández Terreros, J. (1995) "Efectos del Entrenamiento en Liderazgo sobre la Productividad Grupal" en González, L., De la Torre, A. y De Elena, J. (Comps.) (1995) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Madrid: Editorial Eudema.
- Fiedler, F. E. and House, R. J., 1988, *Leadership Theory and Research A Report on Progress*, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, 73-92
- Gil, F., Rodríguez Mazo, F. y García Sáiz, M. (1995) *Entrenamiento en Habilidades para Futuros Directivos Europeos*, en González, L., De la Torre, A. y De Elena, J. (Comps.) (1995) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Madrid: Editorial Eudema.
- Gil Rodríguez, F. y García Sáiz, M. (1993) *Habilidades de Dirección en las Organizaciones*. Madrid: Editorial Eudema.
- Heim, P. y Chapman, E. N. (1993) *Cómo Ser un Líder*. Grupo México: Editorial Iberoamérica.
- Lieberman, M. A., Yalom, Y. y Miles, M. (1973). *Encounter Groups: First Facts*. Basic Books New York

Pallarés, S. (1993)

¿Cómo conciben los directivos su equipo de trabajo?. En: L. Munduate y M. Barón (Comp.). *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de vida laboral*. Madrid: Editorial Eudema.

Robbins, S. P. (1994)

*Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall, México.

Stodgill, R.M. (1974)

*Handbook of Leadership. A Survey on Theory and Research*. Free Press. N. Y.

Wilson, D.C. y Rosenfeld, R. H. (1990).

*Managing Organizations*. Londres: McGraw-Hill Book Company.

Yukl, G. A. (1989)

*Leadership in Organizations* (2nd edn.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.