



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Madrid 2010

M<sup>a</sup> Teresa Palomo Vadillo

# **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**

6<sup>o</sup> Edición  
Revisada y actualizada

Primera edición: 2000  
Segunda edición: 2001  
Tercera edición: 2005  
Cuarta edición: 2007  
Quinta edición: 2008  
Sexta edición: 2010

© ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdeñigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00 • Fax: 91 352 85 34  
[www.esic.es](http://www.esic.es)

© M<sup>o</sup> Teresa Palomo Vadillo

ISBN: 978-84-7356-678-0  
Depósito legal: M. 11.111-2010  
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.  
Doña Menda, 39  
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

*Impreso en España*

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

**Nivel de desarrollo 3 (D3):** Conforme se avanza en el proceso y si las cosas van bien, el rendimiento de nuestro protagonista alcanza niveles adecuados. No obstante, en esta fase nos encontramos con colaboradores que no llenen confianza en sus propias capacidades. Esto repercute en su compromiso haciendo que éste sea vacilante y variable. Así cuando obtiene éxitos se sentirá fuertemente motivado y comprometido y por contra cuando tropieza pierde la motivación y el compromiso.

**Nivel de desarrollo 4 (D4):** Cuando encontramos un colaborador altamente comprometido y con un elevado nivel de competencia estamos ante un 04. Como podemos observar el modelo define los niveles de desarrollo como un proceso de crecimiento que vincula estrechamente nivel competencial y compromiso.

## 1.5. Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional

La gran mayoría de las teorías desarrolladas en este capítulo se caracterizan por entender la relación líder-colaborador como una transacción o trueque de intereses, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos.

Este tipo de liderazgo, de transacción o transaccional, considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados. Según Bums (1978), el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, es mas, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada. Es más, «el Liderazgo Transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente (contigent reinforcement)» (Bass y Avolio, 1994.<sup>9</sup>). Estos líderes fundamentan las relaciones con sus colaboradores poco menos que en transacciones económicas. Es decir, su influencia es claramente económica, si además unimos que suelen ser buenos negociadores la combinación da sus frutos.

El termino «Transformacional» esta relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia, de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el «status quo» dentro de la organización, donde líderes se

---

<sup>9</sup> BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (1994): «Improving organizational effectiveness through transformational leadership». Thousand Oaks, C.A: Sage.

sienten cómodos y relajados. También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados.

Según Bass y Avolio (1994:3), el líder transformacional «es una extensión del líder transaccional», o del liderazgo a través de recompensas o castigos. Además, según estos autores, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales. Ahora bien, el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, es un líder transaccional mejorado.

Kouzes (1997) considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo; etc.

Sin embargo, según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. El primero y más importante de los factores transformacionales es el *carisma*, al que en los últimos años se viene denominando *influencia idealizada* (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1994; Bass, 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionando con el compromiso emocional de los colaboradores. El segundo factor es *inspiración* (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma. El tercer factor transformacional es la *estimulación intelectual* o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de *consideración individualizada* que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno.

Tabla 1.1

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL		
<i>Transaccional</i>	<i>Refuerzo Contingente</i>	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
	<i>Dirección por excepción</i>	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones.</li> <li>• Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.</li> </ul>
	<i>Laissez-faire</i>	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.
<i>Transformacional</i>	<i>Carismático</i>	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	<i>Consideración individualizada</i>	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	<i>Estimulación intelectual</i>	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
	<i>Liderazgo inspiracional</i>	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/ comportamientos.

Fuente: Adaptado de Bass, 1998; Gil Rodríguez y Alcover (2005:309<sup>10</sup>).

10

### 1.5.1. Características del líder transformacional

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

- **Creatividad.** La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el status quo, sin embargo es típico en los directivos querer mantener el «status quo» a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.

<sup>10</sup> GIL RODRÍGUEZ, F. Y ALCOVER, C.M. (2005): *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- **Interactividad.** Hackman y Jonhson (1991) también sugieren que un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.

Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.

- **Visión.** Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la Organización.

- **Conocer el Empowerment.** Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. Pues, en definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos).

Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.

- **Pasión.** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras.
- **Ética.** Los líderes transformaciones deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas.
- **Prestigio.** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y ir confianza a sus colaboradores.



- **Orientación hacia las personas.** Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de los colaboradores.** Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores.** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esta función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.
- **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.**
- **Actitud de colaboración y participación.**

«El paradigma "transformacional" nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la adversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad» (González, 2010: 28-29<sup>11</sup>).

---

<sup>11</sup> GONZÁLEZ, R. (2010): liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. Capital HumanO, 240, pp. 28-30.