

**Liderar los municipios en tiempos de cambio.  
Nuevos roles de los líderes de los gobiernos locales**

Francisco Gil Rodríguez  
Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid.  
España

**LIDERAR LOS MUNICIPIOS EN TIEMPOS DE CAMBIO.  
NUEVOS ROLES DE LOS LÍDERES DE LOS GOBIERNOS LOCALES**

**Francisco Gil Rodríguez**

Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid.

Actualmente estamos asistiendo a un escenario caracterizado por la complejidad e incertidumbre, derivado de la globalización, la irrupción de las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales, que obliga a replantear la gestión de las organizaciones (cómo rediseñarlas y modernizarlas) y, de una forma consecuente, la actuación de sus dirigentes (qué nuevos roles, funciones y comportamientos deben asumir estos) para dar una respuesta adecuada a los retos planteados, como señalan entre otros, Burke y Cooper (2006) en su libro *‘Leading in turbulent times’*. Estilos tradicionales, basados en la jerarquía, la autoridad y el ejercicio del poder, no pueden considerarse como la única o mejor forma (aunque su uso sea demasiado frecuente), de gestionar actualmente las organizaciones (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Conger y Riggio, 2007). Como bien ha señalado Kotter (1990) *‘no se pueden dirigir organizaciones en el siglo XXI, con estructuras del XX y con mentalidad directiva del XIX’*.

Todas estas consideraciones nos obligan a reflexionar sobre cuál debe ser el papel que deben adoptar los alcaldes y responsables de las administraciones públicas de los ayuntamientos para gestionar, dirigir y, sobre todo, liderar las municipalidades del siglo XXI de una forma eficiente, afrontando con éxito los principales retos planteados. En este ejercicio de reflexión consideramos oportuno hacernos las siguientes preguntas:

- En relación a la globalización *¿es posible liderar desde planteamientos exclusivamente localistas o se puede hacer tomando como referencia enfoques universales y globales?*

Consideramos que el liderazgo eficaz conjuga ambas posturas; requiere de una parte ejercer un *liderazgo global*, de forma que los responsables políticos y administrativos de los municipios conozcan y apliquen procedimientos universalmente confirmados, pero por otra parte deben ejercer un liderazgo *transcultural*, de forma que sean sensibles al mismo tiempo a las diferencias culturales y sepan gestionar la diversidad, incorporando a todos los colectivos y minorías, con sus propias peculiaridades, en proyectos integradores.

- Respecto a los nuevos retos de modernización de las organizaciones *¿es posible gestionar eficazmente las organizaciones desde modelos tradicionales?* y en el caso de promover cambios y transformaciones *¿se justifica el hecho de que todo vale?*

La respuesta a estas cuestiones requiere, por una parte que los alcaldes y responsables de las administraciones públicas locales adopten un papel complejo, de forma que sean capaces de compaginar la continuidad con el cambio y con la innovación (*liderazgo transformacional*), y por otra parte ejerzan un liderazgo que esté guiado y fundamentado sólidamente en principios éticos y valores sociales (*liderazgo auténtico*).

- En lo relativo al escenario de creciente complejidad e incertidumbre *¿cuál es el principal activo de una organización?* y *¿se puede considerar suficiente la actuación de un único líder, incluso en el caso de que se trate de un líder excepcional?*

En la situación actual, el éxito de las organizaciones, más que en sus recursos económicos y financieros, recae en sus recursos humanos, lo que exige gestionar de forma eficaz el principal activo de la municipalidad, su capital intelectual y social (los alcaldes y directivos deben actuar como *líderes gestores de conocimiento*). Por otra parte, es difícil pivotar el éxito exclusivamente en una única persona por extraordinaria que sea, ya que este se debe fundamentalmente al trabajo de equipos multiprofesionales eficaces (*liderazgo de equipo*), que estén dotados de considerable autonomía, y en los que sus propios miembros asumen funciones y competencias de liderazgo en función de sus competencias y pericia (*liderazgo compartido*).

- En relación a la implantación de nuevas tecnologías de la comunicación e información, las cuales permiten desarrollar nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos *¿cómo dirigir equipos distribuidos con los que no es posible mantener relaciones directas de forma presencial?*

La respuesta requiere identificar las características básicas para ejercer un nuevo tipo de liderazgo (*liderazgo a distancia*), el cual debe organizar estructuras de trabajo, que contemplen una amplia delegación de funciones y se fundamente en el establecimiento de relaciones de confianza.

- Finalmente y respecto a las importantes consecuencias que tienen los cambios actuales en la salud y el bienestar de sus miembros *¿qué puede hacer el líder para crear organizaciones saludables?*

Para desarrollar organizaciones más saludables, los responsables, políticos y administrativos de las municipalidades deben ejercer un *liderazgo positivo*, desarrollando fundamentalmente confianza, esperanza y optimismo entre los miembros.

A continuación se desarrollan las anteriores propuestas<sup>1</sup>, tomando como fundamento investigaciones científicas actuales, en las que el equipo investigador que tengo el honor de dirigir viene realizando importantes contribuciones a nivel internacional<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Este trabajo está elaborado, a partir la siguiente publicación: Gil, F., Alcover, C.M<sup>a</sup>., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. New ways of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 3-13.

<sup>2</sup> El equipo de investigación 'Teamwork. Liderazgo y desarrollo de equipos de trabajo' (940453), dirigido por el profesor F. Gil, está acreditado como equipo investigador por la UCM, CAM y ANEP, participa en distintos proyectos internacionales (como el proyecto *GLOBE, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*, siendo el profesor Gil responsable del equipo español de dicho proyecto), y ha publicado diferentes artículos en prestigiosas revistas internacionales, así como distintos manuales sobre el tema, entre ellos *Liderança e empreendedorismo em perspectiva intercultural* (2013), coordinado por los profesores A.C.Tupinamba (Universidad Federal Ceará) y F. Gil (Universidad Complutense de Madrid).

## I. CÓMO EMPLEAR ATRIBUTOS UNIVERSALES Y GESTIONAR LA DIVERSIDAD: LIDERAZGO GLOBAL Y TRANSCULTURAL

*‘Los hombres se distinguen menos por sus cualidades naturales que por la cultura que ellos mismos se proporcionan’ (Confucio)*

La creciente globalización hace necesario que los líderes conozcan los valores básicos de cada cultura para saber interpretar y *gestionar la diversidad* (colectivo multicultural de trabajadores).

Un apoyo importante a este planteamiento lo constituye el proyecto *GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project)*, considerado como el proyecto más extenso y ambicioso que estudia el liderazgo organizacional en distintas culturas (véanse distintas publicaciones compilatorias y que constituyen un referente fundamental sobre el tema: House et al., 2004; Chocar et al., 2007; House et al., 2014, y un resumen en Gil et al. 2011). En este proyecto participa una extensa red de científicos sociales (unos 170 investigadores de 61 países repartidos por todo el mundo). Uno de los objetivos del proyecto es identificar si existen atributos *universales* atribuidos a los líderes considerados excepcionales, o si dichos atributos están *determinados culturalmente*.

El proyecto ha identificado una serie de atributos universales, válidos y deseados en todas las culturas, y que corresponden a los siguientes modelos de liderazgo: líder *transformacional e íntegro* (que sea honrado, justo y honesto), *carismático* y *visionario* (que sea alentador, positivo, motivador, dinámico, previsor y que dé confianza), y *orientado al equipo* (promueve el trabajo en equipo, que sea comunicativo y coordinador). Así mismo, se han identificado atributos *universales negativos*, y que se perciben como impedimento en todas las culturas, como es ser solitario, no-cooperativo, despiadado, irritable, dictatorial, etc.

Finamente el proyecto identifica otros atributos como *contingentes*, de forma que pueden, tanto contribuir a un liderazgo excepcional, o funcionar como un impedimento

según las culturas. Así por ejemplo, el empleo de ciertas dimensiones prototípicas por parte de los líderes difiere en países del norte de Europa (es más habitual el empleo de un poder de tipo personal para influir en sus subordinados, basado en la persuasión, la apelación a valores y la consulta), frente a los del sur (empleo de un poder posicional, basado en el poder legítimo, la coerción y la recompensa).

Por tanto, el proyecto *Globe* pone de manifiesto la existencia de ciertas características compartidas en todas las culturas, útiles para ejercer un *liderazgo global*, pero también identifica peculiaridades de estas, para ejercer un liderazgo más adaptado a las necesidades de las mismas (*liderazgo transcultural*), para cuyo ejercicio resulta fundamental el empleo por parte de los líderes del conocimiento y la empatía cultural (lo que forma parte fundamental de programas de formación de profesionales expatriados y de empresas multinacionales).

## II. CÓMO PROMOVER EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

*‘La innovación es lo que distingue a un líder de los demás’ (Steve Jobs)*

El reto de modernización de las municipalidades, requiere, frente a un liderazgo transaccional, basado en un mero intercambio (a través de cual el líder otorga recompensas, como dinero, prestigio, etc. y los seguidores corresponden con la aceptación y sometimiento), un *liderazgo transformacional* o *transformador* que articule una visión que promueva proyectos ambiciosos e innovadores. Para ello debe elevar las aspiraciones de sus seguidores, fundiéndolas con las suyas propias, e implicarlos y motivarlos para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo en beneficio de la colectividad y conseguir un elevado rendimiento.

Se han identificado, como principales características de estos líderes transformacionales, las siguientes (Bass, 1985): el *carisma* o la influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la *estimulación intelectual* (promueven la solución de problemas y la innovación), la *consideración individualizada* (tratan de forma

cuidadosa y personal a los miembros) y la *motivación inspiradora* (desarrollan una visión compartida y promueven el espíritu de grupo).

Los líderes transformacionales consiguen importantes logros, a través de la identificación que hacen sus seguidores con los proyectos planteados, así como del establecimiento de un fuerte compromiso con sus líderes.

### III. CÓMO DEFENDER VALORES: LIDERAZGO ÉTICO Y AUTÉNTICO

*‘No puedo enseñarles violencia dado que yo mismo no creo en ella.  
Sólo puedo enseñarles a no inclinar sus cabezas ante nadie aún a costa de sus vida’  
(Mahatma Gandhi)*

Recientes hechos relacionados con actuaciones de altos directivos organizacionales y líderes políticos, que han dado lugar a conocidos escándalos organizacionales, a situaciones generalizadas de corrupción política y han conducido a la actual crisis financiera, plantean como una cuestión fundamental la utilización del poder, y especialmente el uso que se hace del mismo y sus límites (lo que ha urdido la denominada *leyenda o lado oscuro* del liderazgo). Estos hechos han contribuido a desarrollar una clara desafección y falta de confianza en los líderes políticos por parte de sus seguidores y ha renovado el interés por los aspectos éticos del ejercicio del liderazgo.

En este sentido la actuación de los líderes implica erradicar las prácticas no éticas en las organizaciones (como es mostrar favoritismos, suscitar desconfianza y falta de respeto, crear enfrentamientos y conflictos, etc.), y actuar como modelos mostrando un comportamiento *ético* (que promueva la justicia social y la participación, desarrolle a sus colaboradores y les otorgue poder y autonomía, etc.).

Recientemente se ha desarrollado el concepto de liderazgo *auténtico* (Avolio y Luthans, 2006), que a diferencia de un liderazgo que aprovecha su carisma personal y posición de poder para beneficio exclusivo de sí mismo y de los suyos, muestra un carisma socializado orientado, ante todo, al servicio de la organización y la colectividad. Algunas

dimensiones fundamentales que se atribuyen a este tipo de liderazgo son: *procesamiento balanceado* (el líder realiza un análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones), *perspectiva de moral interna* (toma como guía estándares de moral interna para autorregular su propia conducta), *transparencia relacional* (se presenta de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación) y *conciencia de uno mismo* (tiene una clara comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que atribuye a las cosas).

Estrechamente relacionado con el anterior modelo, se ha desarrollado el concepto de *liderazgo servidor*, cuyo principal objetivo es manifestar un deseo de servir a una organización. En este caso, el proceso se invierte, todo empieza a través de un sentimiento o necesidad natural que siente una persona de querer servir, y posteriormente a través de un proceso consciente esa persona aspira a liderar, a convertirse en un líder servidor (Greenleaf, 2007). Este líder antepone una clara preocupación por el desarrollo y crecimiento de sus seguidores, al apoyo interesado de los mismos para conseguir los objetivos de la organización.

#### **IV. CÓMO GESTIONAR EL CONOCIMIENTO: EL LÍDER GESTOR DEL CONOCIMIENTO**

*‘Si la educación te parece cara, prueba con la ignorancia’  
(Einstein) (Lema de la Federación Belga de la Enseñanza)*

La ventaja competitiva de las organizaciones recae, especialmente en condiciones de complejidad e incertidumbre, en su capacidad de aprender, lo que requiere gestionar de forma eficiente sus activos intangibles y desarrollar un clima que propicie compartir información en todos los estamentos de la organización para crear conocimiento (Hislop, 2013).

La realización de estas actividades exige nuevas competencias en los líderes políticos y directivos de las municipalidades y el éxito de su gestión depende de la actitud y apoyo que los mismos muestren al actuar como modelos (tanto como maestros y aprendices,

reorientando su rol hacia el modelo de entrenadores-formadores *coaches y mentores*), y gestionar eficientemente los activos intangibles. En esta dirección, los líderes deben mostrar una predisposición favorable al aprendizaje (estimulando la curiosidad intelectual de sus colaboradores), institucionalizar políticas de formación (desarrollando programas, instaurando incentivos, etc.), promover una cultura favorable al aprendizaje (promoviendo una gestión basada en la competencia y la experiencia, planteando los errores como oportunidad de aprendizaje, etc.), desarrollar habilidades para aprender, así como promover tanto procesos de *conversión* del conocimiento (a través de los cuales se pueda transformar el conocimiento tácito –lo que alguien sabe- en explícito –puesto al servicio de la organización- y viceversa), como de *transferencia* del mismo (creando repositorios de conocimiento en la organización a partir del aprendizaje realizado por las personas y los equipos de trabajo).

Es importante que los alcaldes y directivos promuevan ciclos completos de aprendizaje, especialmente en los equipos de trabajo, de forma que complete los siguientes procesos: *identificar* la información relevante para la organización (a través, por ejemplo, de la formación de sus miembros, o de búsquedas documentales e informáticas), *compartir* la información entre los miembros del equipo (socializar ese conocimiento), *analizar y evaluar* de forma conjunta la utilidad y relevancia de esa información (qué aplicación tiene a corto, medio y largo plazo para la organización), *archivarla* (para que cualquier pueda acceder a ella en cualquier momento) y finalmente *aplicarla* (mejorar pautas, procesos y procedimientos de la organización a partir de los nuevos conocimientos). En este sentido, los alcaldes y los directivos se convierten en eficaces gestores del conocimiento.

## V. COMO DIRIGIR EQUIPOS EFICACES: LIDERAZGO DE EQUIPO Y COMPARTIDO

*‘Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe.  
Cuando su trabajo esté hecho, su objetivo cumplido, ellos dirán:  
nosotros mismos lo hicimos’ (Lao Tse)*

La complejidad, ambigüedad e incertidumbre, así como el tipo de trabajo a realizar, basado fundamentalmente en el conocimiento, exige desarrollar equipos multiprofesionales, que estén dotados de considerable autonomía y cuyos miembros, por otra parte, puedan desempeñar funciones de liderazgo.

Los alcaldes y los directivos pueden desarrollar sus equipos y contribuir de forma eficaz para que estos alcancen sus metas a través de determinadas conductas de liderazgo (como es definir metas, organizar, motivar, dar apoyo, etc.), ejerciendo en este sentido un *coaching de equipo*. Este *coaching*, formal y externo, resulta especialmente necesario cuando el grupo carece de una clara orientación al trabajo en equipo, cuando, por ejemplo, los miembros no comparten los objetivos o muestran una baja implicación (Day et al., 2004; Gil et al., 2008).

Por otra parte, los líderes políticos y directivos pueden ejercer un liderazgo de carácter más bien informal e interno, promoviendo un *liderazgo compartido* (también denominado distribuido, colectivo o de iguales) (Pearce y Conger, 2003). Aunque puede adoptar distintas formas (las responsabilidades de liderazgo se distribuyen de forma simultánea, o el rol de líder pasa de persona a persona de forma secuencial en función de sus competencias y las distintas fases del proyecto, o se distribuyen), el liderazgo compartido implica una distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo dando lugar a una red de influencia mutua, basada en los conocimientos y la pericia. Si bien el liderazgo compartido puede coexistir con cierto grado de liderazgo vertical, contrasta de forma clara con modelos convencionales de liderazgo tradicional, en los que se atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo, una autoridad

formal y un rol 'heroico' al líder. El liderazgo compartido se relaciona con un mayor rendimiento y mayor satisfacción y bienestar de los equipos de trabajo.

## **VI. COMO LIDERAR A DISTANCIA: LIDERAZGO REMOTO**

*'El líder capaz, entrena su suplente el cual puede delegar a voluntad cualquier detalle de su posición. Sólo de esta manera un líder se multiplica y se prepara para estar en muchos lugares y dar atención a muchas cosas al mismo tiempo'. (Napoleón Hill)*

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los *equipos virtuales* cuyos miembros interactúan a través de la tecnología y se encuentran habitualmente dispersos en distintos lugares o zonas geográficas (Gibson y Cohen, 2004). Frente al contexto de trabajo tradicional en el que el responsable interacciona de forma presencial, cara a cara, con los miembros de su equipo, en los equipos virtuales es necesario ejercer un *liderazgo remoto* (también denominado a distancia o *e-leadership*), el cual, debido al escaso contacto directo con el equipo, reduce considerablemente la relación y la influencia del líder.

Aunque las investigaciones aún son incipientes en este tema, se han identificado algunas medidas necesarias para ejercer este liderazgo de forma eficaz, como es que el líder planifique y emplee medidas para crear estructuras y rutinas (que sustituyan o compensen sus funciones), y las distribuya entre los miembros del equipo (realizando una adecuada delegación de funciones). En estos procesos resulta crucial desarrollar relaciones de *confianza* entre el líder y sus colaboradores.

## **VII. CÓMO CREAR ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES: LIDERAZGO POSITIVO**

*"La verdadera riqueza de las naciones está en su gente.  
El objetivo básico del desarrollo es crear un ambiente propicio  
para que los seres humanos disfruten de una vida prolongada, saludable y creativa.  
Esta puede parecer una verdad obvia, aunque con frecuencia se olvida*

*debido a la preocupación inmediata por acumular bienes de consumo y riqueza financiera”.*

**(Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Desarrollo Humano 1990)**

*‘Si no perdonamos de verdad al enemigo, jamás construiremos una paz real y duradera’*

**(Nelson Mandela)**

Actualmente el ámbito laboral y de las organizaciones se encuentra en un proceso de profundos cambios, que pueden repercutir de forma importante en la salud de las organizaciones y de sus miembros. Para hacer frente a estas situaciones y para crear organizaciones saludables y *resilientes* (aquellas que no solo sobreviven a situaciones de crisis, sino que consiguen salir fortalecidas de las mismas), es fundamental la actuación de un **líder positivo**, que sea capaz de restaurar la confianza, esperanza y optimismo dentro de las organizaciones.

El liderazgo positivo (Cameron, 2008), muy vinculado al liderazgo *transformacional* y *auténtico*, se centra en las fortalezas y capacidades de las personas, facilita lo mejor de la condición humana (fomenta la virtuosidad), hace uso de la *inteligencia emocional* (integra razones y emociones con el objeto de crear un clima más humano y mejorar el desempeño) y facilita un rendimiento extraordinariamente positivo (rendimiento por encima de la media).

Su actuación se centra en crear un *clima positivo* (actuando de modelo y fomentando expresiones de gratitud y actos de comprensión entre los miembros de la organización), desarrollar *relaciones positivas* de forma que contribuyan al beneficio de los demás (en lugar de limitarse a recibir apoyo de ellos); promover una *comunicación positiva* (empleando estrategias de apoyo y dando retroalimentación centrada en las fortalezas y en las contribuciones únicas) y atribuir un *sentido positivo* a las actuaciones (destacando el valor asociado de las contribuciones de los miembros con los objetivos y logros de la organización, y que van más allá del beneficio personal de estos).

## VII. A MODO DE CONCLUSIÓN

En definitiva, el nuevo escenario, fruto de los cambios y transformaciones actuales, exige reexaminar las formas tradicionales de gestionar y liderar los municipios, incorporando nuevos modelos y roles en los alcaldes y directivos que les permitan responder eficazmente a los retos planteados. En este sentido la investigación científica que se viene realizando en la actualidad plantea nuevos modelos que resultan de gran importancia, especialmente a la hora de diseñar programas de formación directiva. Consideramos que estos programas deben incorporar las propuestas que hemos planteado en este artículo, de forma que su objetivo sea el desarrollo de conocimientos y habilidades que permitan a los alcaldes++ ejercer un liderazgo tanto global, como transcultural, promover el cambio y la innovación (transformacional), defender valores (ético o auténtico), gestionar el conocimiento (gestor del conocimiento), formar equipos eficaces y delegar funciones de liderazgo entre sus miembros (liderazgo de equipo y compartido), dirigir equipos virtuales (liderazgo remoto) y crear organizaciones saludables (liderazgo positivo)<sup>3</sup>.

Seguramente, en el futuro asistiremos a nuevos escenarios que plantearán nuevos retos y, en consecuencia, tendremos que repensar de nuevo el papel de los líderes. No obstante, y aunque somos conscientes de la rapidez de los cambios y que estos condicionan los planteamientos futuros (como señala Benedetti '*cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron las preguntas*'), estamos seguros que los modelos anteriormente mencionados tendrán total vigencia y deberán figurar entre las respuestas que tendremos que dar a las preguntas que el futuro nos formule.

---

<sup>3</sup> Todos estos contenidos están incorporados en los distintos programas de formación en los que he venido participando como docente y que han sido desarrollados a través de la UIM y la AECID.

## REFERENCIAS

- Avolio, B.J. y Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Burke, R. J. y Cooper, C. (2006) (Eds.). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler.
- Chocar, J.S., Brodbeck F. y House, R.J. (2007) (Eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.
- Conger, J.A. y Riggio, R.E. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Gibson, C.B. y Cohen, S.G. (Eds.) (2004). *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual teams effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gil, F., Alcover, C.M<sup>a</sup>, Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. New ways of leadership in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 3-13.
- Gil, F., Martí, M., Tupiranbá, A.C. y Barrasa, A., Anastacio, M. y Ortega, A. (2011). Cultura y liderazgo: el proyecto Globe. En F. Molero y J.F. Morales (Eds.) *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
- Greenfeaf, R.K (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Nueva York: Paulist Press
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

- House, R. J., Dorfman, W., Javidan, M., Hanges, P.J. y de Luque, M.F. (2014). Strategic leadership across cultures : the globe study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations*. Londres: Sage.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. Nueva York: Free Press
- Pearce, C.L. y Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.