



**Liderazgo, trabajo en equipo e individualismo en
la novela *El señor de las moscas*.**

Autor: Iván Lorenzo Martínez.

Director: Rubén Fernández Abella.

Madrid

Junio de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.	4
II.	EL LIDERAZGO COMO DISCIPLINA.	5
1.	El concepto de liderazgo.	5
1.1	Origen etimológico del término.	5
1.2	Caracterización del concepto.	6
2.	Enfoques teóricos sobre el liderazgo.	7
2.1	Enfoque de los rasgos.	7
2.2	Enfoque situacional.	10
2.3	Enfoque conductual.	13
2.4	Enfoques modernos: transaccional vs transformacional.	14
3.	Estilos de liderazgo.	20
3.1	Liderazgo autocrático.	21
3.2	Liderazgo democrático.	22
3.3	Liderazgo transaccional y transformacional.	25
III.	EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN <i>EL SEÑOR DE LAS MOSCAS</i> .	25
1.	<i>El señor de las moscas</i> .	25
1.1	Contexto general y primera aproximación.	25
2.	Análisis de la obra.	27
3.	Liderazgo y trabajo en equipo en la novela.	28
3.1	Ralph: el liderazgo democrático.	28
3.2	La quiebra del sistema de Ralph: Jack y el líder autocrático.	31
IV.	CONCLUSIONES.	36
V.	BIBLIOGRAFÍA.	37

LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO E INDIVIDUALISMO EN LA NOVELA *EL SEÑOR DE LAS MOSCAS.*

Palabras clave:

Liderazgo, influencia, motivación líder, enfoque, cambio, vínculo, modelo, estructura, organización, equipo.

Resumen:

En el presente trabajo hacemos un análisis de la obra de William Golding *El señor de las moscas* desde una perspectiva centrada en el liderazgo. Para ello, dedicamos el primer bloque del trabajo a la definición y caracterización del propio concepto de liderazgo, así como al desarrollo explicativo de los principales enfoques teóricos sobre la materia y los estilos más comunes de ejercer estas funciones. Posteriormente, analizamos la novela desde la perspectiva que nos proporciona este enfoque teórico previo, analizando las estructuras organizacionales y modelos de liderazgo antagónicos de los dos personajes principales de la novela: Ralph y Jack.

Key words:

Leadership, influence, motivational leader, approach, change, link, model, structure, organisation, team.

Abstract:

In this paper we analyse William Golding's *Lord of the Flies* from a leadership perspective. To this end, we dedicate the first section of the paper to the definition and characterisation of the concept of leadership itself, as well as to the explanatory development of the main theoretical approaches to the subject and the most common styles of exercising these functions. Afterwards, we analyse the novel from the perspective provided by this previous theoretical approach, analysing the organisational structures and antagonistic leadership models of the two main characters in the novel: Ralph and Jack.

Metodología empleada:

Para la realización de este trabajo, hemos empleado una metodología basada en la documentación bebiendo de las fuentes de algunos de los más respetados autores en este campo para, siguiendo un procedimiento dedutivo, aplicar los conocimientos adquiridos en el análisis de la novela.

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Trabajo de Fin de Grado que tiene como título *Liderazgo, trabajo en equipo e individualismo en la novela “El señor de las moscas”* tiene como objeto el análisis de la obra magna del autor británico William Golging desde la perspectiva del liderazgo y el trabajo en equipo.

Para ello, comenzaremos por tratar de definir, de la manera más aproximada posible qué es el liderazgo. Como veremos, no es tarea fácil, puesto que las manifestaciones tan naturales y cotidianas de la vida social como es el caso suelen ser difíciles de definir de un modo concreto, coexistiendo diversas perspectivas y primas diferentes. Por ello, dedicaremos un apartado a la caracterización del concepto.

Posteriormente, a fin de dar solidez y una base teórica a nuestro análisis, explicaremos, de manera concisa pero completa, los principales enfoques teóricos que, a lo largo de los años, los principales autores y estudiosos de la materia han dado sobre el liderazgo. Como veremos, muchos de ellos son complementarios entre sí, y nos ayudarán a comprender la materia desde diversos puntos de vista.

Además, para tener una aproximación más pragmática, analizaremos los diferentes estilos o tipos de líder que podemos encontrar en cualquier grupo u organización, con sus características, ventajas y desventajas.

Después de tener ya una base teórica suficiente, procederemos al análisis de la obra. Tras una breve introducción a la misma que nos permita entender mejor su contexto y connotaciones, nos sumergiremos en los pasajes más significativos de la misma para analizar, en base a los conceptos adquiridos en la parte teórica, los dos modelos de liderazgo antagónicos que se presentan en la novela, encarnados por los protagonistas: Ralph y Jack. Estudiaremos su personalidad, la naturaleza de las estructuras que crean y cómo ambos sistemas se relacionan entre sí.

II. EL LIDERAZGO COMO DISCIPLINA.

1. El concepto de liderazgo.

El liderazgo es una realidad inherente a las relaciones sociales colectivas y, por lo tanto, inherente al ser humano como “animal social”. A pesar del análisis teórico que realizaremos a continuación, hemos de entender que este concepto supone una realidad fáctica y cotidiana que, en mayor o menor medida, es experimentada o ejercida por cada uno de nosotros diariamente en alguna de sus vertientes.

Partiendo de esta premisa, resulta lógico el hecho de que, a lo largo de los siglos, se hayan escrito multitud de tratados, infinidad de artículos y desarrollado numerosas teorías en torno al concepto de liderazgo, sus vertientes y manifestaciones, e incluso manuales sobre cómo ejercerlo de manera eficiente. Sin embargo, lo que resulta, a este respecto, llamativo, es la inexistencia de un consenso respecto a la definición del concepto que nos ocupa. En este sentido, afirman Serrano y Portalanza que “es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia”.

A continuación, intentaremos abordar esta cuestión de la manera más completa posible.

1.1 Origen etimológico del término.

La raíz del vocablo se puede encontrar en el latín *lis*, *litis*, cuya traducción a la lengua castellana podría ser la de “disputa” o “proceso”. Sin embargo, un origen más cercano a nuestro término con sus implicaciones actuales procede de la raíz anglosajona “laed” o “camino”, de la cual procede el verbo “leaden” (“viajar”) y la palabra inglesa “lead” (“guiar”).

En definitiva, etimológicamente hablando, el término liderazgo se encuentra arraigado en los terrenos conceptuales del “camino” y el “viajar”, representando, de este modo, a aquellos que, lejos de limitarse a señalar el fin último de un proceso, abren el sendero y ayudan a quienes han de acompañar hasta la consecución del objetivo en cuestión. Es, por lo tanto, un concepto vinculado al de guía y referente.

En este sentido, se pronuncian Ganga y Navarrete (2013), que afirman que un líder es aquel que no se limita a acompañar, sino que muestra el camino a sus compañeros de viaje, siguiendo la metáfora del timonel o el piloto que determina la ruta a seguir y la ejecuta.

1.2 Caracterización del concepto.

Como hemos expresado con anterioridad, el liderazgo es una realidad que manifiesta de manera cotidiana en el normal desarrollo de la vida de cada uno de nosotros. Además, en esa cotidianeidad, podemos apreciar la manifestación de dicho concepto en ámbitos enormemente diversos, v. gr., la propia naturaleza y el comportamiento animal, las disciplinas deportivas de equipo, el mundo laboral, las relaciones paternofiliales o las de amistad, etc. En todos estos ámbitos, haciendo valer unas u otras aptitudes o capacidades, podremos observar a ciertos individuos guiar, comandar o dirigir al grupo.

Esta diversidad de ámbitos y de aptitudes que pueden llegar a determinar la posición de liderazgo ha originado una idéntica diversidad de enfoques que, desde el plano teórico y del pensamiento, han abordado esta materia a lo largo de los años y que serán objeto de desarrollo en este trabajo posteriormente.

Muchas de las definiciones que autores especializados en la materia han aportado a lo largo de los años han estado vinculadas con el concepto de influencia. Así, Korman, Greenhaus y Badin (1977) planteaban que el liderazgo consiste en la capacidad de un individuo A para persuadir a otro B, de tal modo que B realice lo que A desee. No obstante, otros autores han matizado esta afirmación, señalando que ésta sólo sería aplicable a aquellos casos en los que la persuasión conlleva la realización por parte de B de un acto beneficioso para ambos sujetos, introduciendo así un componente de positividad en la figura del líder.

Posteriormente, Buono y Bowditch (1989) prosiguen por la senda de la influencia, afirmando que el liderazgo es el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de otros. En este sentido, Lussier y Achua (2002) se pronuncian de modo similar, definiendo liderazgo como aquel “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Estos son algunos de los múltiples ejemplos que podemos encontrar respecto a la asociación de los conceptos de liderazgo e influencia, vinculado también con la existencia, en todo caso, de líderes, seguidores y cambio.

2. Enfoques teóricos sobre el liderazgo.

A lo largo de los años, se han venido dando distintas explicaciones y aproximaciones al concepto de liderazgo y a los atributos necesarios para considerar a un individuo como líder. Basándose en una evaluación de las características conductuales de un líder y en su relación con el proceso de liderazgo, se han desarrollado varios modelos o enfoques que entienden estas materias de modo diferente, que fueron recopilados sucintamente en la obra de Ronald A. Heifetz *Leadership without easy answers*.

En primer lugar, surgieron enfoques teóricos que otorgaban toda la relevancia a los atributos innatos de la persona que obra como líder, siendo estas las determinantes para alcanzar tal posición. Otro enfoque, consiste en considerar líder a aquel que se enfrenta a situaciones o circunstancias que le exigen actuar como tal, sin tener en cuenta ningún tipo de componente de predestinación para el desempeño de dichas funciones.

Por otro lado, surgieron, en la década de los 70, teorías que centraban el foco en la relación entre el líder y el seguidor. Una de ellas es la consideración de que el líder es aquel capaz de influir y generar comportamientos constructivos, generando cambios en el grupo. Además, otra aproximación es la de un enfoque algo más individual, en la que el propio líder se pregunta si la conducta y valores del grupo son los idóneos en cada momento y, si interpretar que la respuesta es negativa, se moviliza para producir un cambio a mejor.

Todos estos enfoques y modelos serán objeto de análisis pormenorizado a continuación, a fin de que nos aporten la base teórica suficiente para desentrañar los mecanismos sociales y de poder presentes en *El señor de las moscas*.

2.1 Enfoque de los rasgos.

Se podría afirmar que este modelo es el primigenio en lo referente al liderazgo como disciplina objeto de reflexión y teorización. El personaje de referencia en este ámbito es el escritor decimonónico escocés Thomas Carlyle quien, en 1841, publicó su obra *On heroes, hero worship, and the heroic in history*. Dicha obra, se trata de una recopilación en seis tomos de algunas clases magistrales que el propio Carlyle había

impartido, y cuyo contenido en se basa en el análisis del héroe como divinidad (Odín), el héroe como profeta (Mahoma), el héroe como poeta (Dante y Shakespeare), el héroe como sacerdote (Lutero y Knox), el héroe como hombre de letras (Samuel Jonhson, Rousseau y Robert Burns) y el héroe como rey (Cromwell, Napoleón).

Esta obra está centrada en la llamada Teoría del Gran Hombre, basada en su axioma “*great men should rule and others should revere them*”. Carlyle redacta una obra centrada en el enaltecimiento de los grandes líderes, e implanta la visión de que existen ciertos individuos con unas características determinadas e innatas que les predisponen para la consecución de grandes metas, el abanderamiento de cambios de relevancia social y, en definitiva, ejercer el papel de líder, en este caso fuertemente vinculado con el de héroe.

Mediante la susodicha teoría, no se pretender defender que todos y cada uno de los acontecimientos relevantes que se han sucedido en la historia sean fruto de la intervención directa de este tipo de individuos excepcionales, sino más bien que, de no haber existido dichos personajes, el desencadenamiento de los hechos históricos en su conjunto hubiera sido diferente.

Lo más relevante de esta visión del líder es el factor de la predisposición, el hecho de que esos “grandes hombres” que marcan con su influencia el curso de los acontecimientos lo han conseguido por haber sido dotados de una o varias cualidades que se requerían para tomar las riendas de una coyuntura específica: inteligencia, arrojo, sabiduría, oratoria. El lema que, en definitiva, podría resumir esta concepción del líder es que “líder se nace, no se hace”.

A raíz de la introducción de la Teoría del Gran Hombre y de su gran difusión, se popularizaron los estudios cuyo fin era determinar si los líderes que en aquellos momentos gozaban de posiciones privilegiadas y de poder y asumían responsabilidades de mando y dirección social gozaban de las excepcionales características innatas que Carlyle había mencionado en su obra. Uno de ellos fue el conocido como enfoque de los rasgos, de gran auge entre las décadas de 1920 y 1950, con un realce reciente en la década de los 90.

Este enfoque defiende que existen ciertas condiciones estables e inherentes a las personas que determinan su aptitud para ser considerados líderes. Basándose en esta premisa, se confeccionan listas de atributos a modo de *conditio sine qua non* para poder acceder a la condición de líder: estabilidad emocional, confianza en uno mismo, aplomo,

energía (Yuki, 1992; Kirkpatrick y Locke, 1991). Se relaciona, por ejemplo, la energía con la resistencia a la presión frente a los eventos adversos o momentos de tensión, permitiendo una toma de decisiones ágil, rápida y eficaz en los momentos en los que ejercer el liderazgo resulta más imperioso. En esta línea, el aplomo y la confianza en uno mismo se vislumbran como claves de cara a mantenerse firme frente a situaciones externas de contrariedad o ante los problemas y dudas que, de manera natural, surgen durante la consecución de cualquier empresa de cierta envergadura. A su vez, la madurez y estabilidad emocional resultan claves para el desarrollo óptimo de los aspectos más sociales y relacionales de las labores del líder, tanto en relaciones verticales como horizontales de cualquier tipo.

No obstante, si esta fuera la teoría imperante a día de hoy y nadie hubiera refutado los postulados del autor británico; imperando, así, la teoría de la predisposición cuasi genética del líder, los ríos de tinta que se han escrito en forma de manuales y guías orientadas a cómo ser un líder no existirían. Sin embargo, como se puede deducir con facilidad, el devenir de los acontecimientos dista bastante de tal paradigma.

Ya a finales del s. XIX, el inglés Herbert Spencer se mostró crítico con los postulados de Carlyle. Spencer afirma que el “gran hombre” del escocés no es tanto un superdotado en sí mismo, una suerte de elegido, sino que es un fruto de su contacto con la sociedad, que ha contribuido de manera determinante en la configuración de los atributos del héroe. En palabras de Spencer (1896) "la génesis de un gran hombre depende de una serie larga de influencias complejas las cuales han producido la raza en la que él aparece, y el estado social en el cual la raza ha ido creciendo lentamente... Antes de que él pueda rehacer su sociedad, la sociedad debe hacerlo a él."¹ En definitiva, la persona es más que aquellas cualidades de las que fue innatamente dotada, surgiendo la figura del líder de un proceso de formación y pulido de sus atributos en contacto con las contantes influencias de la sociedad.

En líneas generales, la Teoría del Gran Hombre y sus derivados intelectuales, entre los que destaca el ya mencionado enfoque de rasgos, han sido refutados y criticados no tanto por las ideas que, a grandes rasgos, plantea, sino por el enfoque que se les da. En este sentido, parece evidente y nada controvertido afirmar que existen ciertas características y cualidades individuales que facilitan enormemente el desempeño de

¹ Spencer, H. The Study of Sociology. 1986. p. 31

ciertas funciones, y el liderazgo no supone una excepción en este caso. Sin embargo, a pesar de que disponer de ciertas aptitudes puede suponer una predisposición positiva hacia el ejercicio de ciertas funciones, la concurrencia de las mismas en un determinado individuo no supone en ningún caso una garantía de liderazgo efectivo, si acaso pudiera ser un buen presagio *a priori*.

Además, a pesar de que anteriormente hemos citado una serie de características que aparecen de manera recurrente en ciertas listas de atributos propios de un líder, desde el punto de vista académico la diversidad de posturas respecto a este punto es sencillamente inmensa. Los análisis académicos realizados por diversos expertos y estudiosos de la materia arrojan resultados dispares en este sentido, que impiden una sistematización y concreción científica de este enfoque y supone una de las principales críticas que a este modelo se realizan desde el plano académico.

En definitiva, si bien pudiera parecer una aproximación arcaica y simplista al problema del liderazgo, no podemos obviar el hecho de que es correcto afirmar que existen una serie de cualidades innatas y comunes presentes en muchos de los grandes líderes de este y otro tiempo, y que disponer de ellas supone una ventaja a la hora de desempeñar funciones de liderazgo.

2.2 Enfoque situacional.

Ante la perspectiva personalista que constituye el enfoque de los rasgos y como reacción a la misma, surge la teoría de enfoque situacional. En este caso, lo relevante a la hora de comprender y afrontar el ejercicio del liderazgo es el contexto.

Siguiendo esta línea argumental, el cúmulo de circunstancias que concurren en una determinada coyuntura espaciotemporal marcarán las características necesarias para el líder concreto que se vaya a enfrentar a ellas y, ante la variación sobrevenida de las mismas, se necesitará un individuo de condiciones distintas. Además, será el propio contexto social el que vaya moldeando personas de unas características determinadas propias del *Zeitgeist* específico del momento y necesarias para superar los retos propios de cada época, lo cual es dista por completo con la versión uniforme e innata del enfoque anterior.

Este enfoque aboga por la adaptación del modelo de liderazgo al contexto y los problemas concretos que se pretendan resolver. Situaciones distintas pueden requerir de

arquetipos conductuales y *modus operandi* diferentes, desde conductas más orientadas al modelo democrático del líder, como la gestión de un grupo de trabajo colaborativo, o a un modelo de corte más autocrático, como situaciones de emergencia social ante desastres naturales.

Como consecuencia de esta visión del ejercicio efectivo del liderazgo como una disciplina enfocada al contexto y en la que diversidad de modelos de conducta pueden ser considerados necesarios en función de la situación concreta de la que se trate, podemos encontrar una gran variedad de teorías derivadas del enfoque del liderazgo situacional. Veamos algunas de las más destacadas.

- **Teoría de la contingencia:** este modelo parte de la premisa de que existen ciertos individuos que poseen unas características determinadas para ejercer posiciones de liderazgo, lo cual nos traslada inevitablemente a la Teoría del gran hombre. Sin embargo, el enfoque situacional está presente en el hecho de que lo que se sostiene entre los partidarios de esta visión (v. gr. Fiedler) es que distintos contextos y situaciones requieren individuos con características diferentes y, por lo tanto, líderes distintos. Un líder que cuenta con las características más apropiadas para una determinada contingencia no tiene por qué ser el óptimo para otra situación de distinta naturaleza. No se cree, por lo tanto, en la versión uniforme y universal del liderazgo propia del enfoque de los rasgos, sino que existe un evidente componente situacional.

Existen, además, algunas pruebas que permiten determinar qué perfil de liderazgo es el apropiado para una persona en base al análisis de una serie de variables. Uno de los más destacados, a modo de ejemplo, es el *Least Preferred Co-worker* (LPC), prueba mediante la cual el sujeto en cuestión es sometido a una serie de preguntas a las que debe responder graduando el nivel de identificación que siente con la afirmación original. De este modo, este test en concreto permite determinar si el individuo tiene un perfil más orientado a las relaciones personales o al solventar asuntos concretos.

- **Teoría del Camino-Meta:** desarrollada por Robert House, la *Path-Goal Theory* diferencia cuatro modelos de liderazgo distintos a aplicar en función de las necesidades coyunturalmente requeridas por las condiciones concretas del contexto en cuestión. El primer estilo sería el líder directivo, que es aquel que hace saber a sus subordinados los objetivos, programa de trabajo y qué espera de cada

uno de ellos de manera específica y clara. El segundo sería el líder apoyador, muy centrado en mostrar interés en las necesidades individuales de sus subordinados y en mantener un trato cercano con ellos. El tercero, sería un líder participativo, que consulta y hace partícipes a sus subordinados del proceso de toma de decisiones. El último sería el líder orientado al logro, centrado exclusivamente en las metas finales y en la obtención de tales resultados. La elección del modelo concreto a seguir por parte del líder, o de la combinación de varios, dependerá de factores ambientales e individuales de los propios subordinados. Más adelante, trataremos los diferentes estilos de ejecutar el liderazgo con mayor detenimiento.

- **Teoría de los sustitutos:** según los autores Kerr y Jermier (1978), existen algunas circunstancias o contextos en los que el ejercicio por parte de un sujeto de las funciones atribuibles a un líder simplemente no es necesario. Estos contextos suelen estar relacionados con la concurrencia de subordinados muy competentes y experimentados en la tarea, o que ésta esté explicada y guiada con suficiente y extensa precisión y ordenada estructura.
- **Teoría de la decisión contingente:** se centra, como su nombre indica, en la toma de decisiones del líder. Sus principales autores son Vroom y Yetton, quienes defendían que “el mejor estilo de liderazgo es contingente a la situación” (Vroom y Yetton, 1973). Los cinco procedimientos de decisión distintos señalados por esos autores son las decisiones autocráticas, las decisiones autocráticas tomadas tras recolectar información complementaria, asesoramientos individuales, asesoramientos colectivos o decisiones tomadas en grupo. Como vemos, cada uno de estos tipos de proceso decisorio se corresponde con un modelo de liderazgo distinto en cuanto a la apertura y la participación de los subordinados en la toma de decisiones, y será o no el elegido en función de lo que requiera la situación concreta en cuanto a nivel de información de la que disponga el líder, competencia y experiencia de los subordinados, existencia o ausencia de conflictos internos entre subordinados.
- **Teoría de los recursos cognitivos:** esta teoría pone el foco sobre una de las circunstancias inherentes en muchas ocasiones al desempeño de funciones de liderazgo: el estrés. Fiedler (1986), defendió que, ante situaciones de gran estrés, sujetos dotados de una inteligencia superior pueden ver mermadas sus capacidades en gran medida por esta circunstancia. Por lo tanto, sugiere tener en cuenta a la hora de valorar a un sujeto como apto o idóneo para desempeñar ese

tipo de funciones la experiencia en este tipo de circunstancias por encima de a inteligencia. Esa teoría ha sido criticada por manejar términos muy amplios de forma vaga, al no aportar una definición concreta de inteligencia ni un modo de medición medianamente preciso para esta variable, además de no abordar las distintas facetas del estrés, como el estrés positivo y el negativo y sus bien distintos efectos en algunos sujetos.

2.3 Enfoque conductual.

Esta corriente nace como fruto de las investigaciones llevadas a cabo por el departamento de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) en 1945, y basa la consecución del liderazgo eficaz en el comportamiento del líder, sin tener en cuenta en el análisis sus atributos o cualidades innatas. En ese sentido, frente a la Teoría del gran hombre, podríamos decir que defiende que “el líder no nace, se hace”.

Dichos estudios concluyeron que existen dos elementos diferenciados respecto a la configuración de la percepción que los subordinados tienen sobre la conducta de los líderes.

El primero es la *initiating structure* o estructura de iniciación, que se refiere a los actos y decisiones tomadas por el líder cuyo fin inmediato es la realización de tareas concretas. Entre este tipo de decisiones, podemos encontrar el reparto de tareas o asignación de papeles entre los subordinados. Por otro lado, se encuentra la *consideration*, traducible como “reconocimiento” o “compensación”, y que corresponden a los actos orientados al establecimiento, cuidado o mejora de las relaciones interpersonales entre el líder y los subordinados, como podrían ser el escuchar sus opiniones y quejas, el transmitirles confianza en sus capacidades de cualquier modo, etc.

Muchos autores han sostenido que, para la existencia de un liderazgo verdaderamente efectivo, es necesaria la concurrencia de ambos elementos (Nystrom, 1978). Por lo tanto, para que esto suceda, un líder tendría que realizar actos *people-oriented*, orientados a conseguir que los empleados perciban una correcta y satisfactoria *consideration*, y otros *task-oriented*, enfocados en la consecución efectiva de resultados y que le permitan obtener una buena consideración en cuanto a la estructura de iniciación.

Este enfoque ha sido criticado por otros autores (Yuki, 1992) por focalizar el estudio en los comportamientos individuales del líder aislados de cualquier consideración

contextual. A su juicio, hubiera sido más útil estudiar patrones de conducta que resultan efectivos en situaciones concretas, introduciendo variables contextuales en el análisis y, por tanto, dándole un foque más situacional.

2.4 Enfoques modernos: transaccional vs transformacional.

La visión que parece imperante en la actualidad es fruto de la propuesta de Bass en 1985 quien, a partir de una perspectiva holística en la consideración de rasgos y conductas del líder en contextos situacionales concretos, diferencia dos tipos diferentes de liderazgo: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

2.4.1 Liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional es un modelo de liderazgo organizacional enfocado en la incentivación del desempeño de los subordinados en las tareas necesarias con el fin de alcanzar los objetivos necesarios. Dichos incentivos están centrados en la dicotomía entre premio y castigo, recompensado con lo primero aquellos que obren del modo deseado y castigando de algún modo a quienes no lo hagan. El objetivo de este tipo de líderes no está relacionado con realizar un cambio en la organización o el grupo, sino únicamente con la consecución de una meta determinada. Por tanto, esta vinculado con las tareas y el flujo habitual de operaciones, sin grandes aspiraciones a nivel de estrategia global (Cuadrado y Molero, 2002; Varela 2010).

Este modelo de liderazgo, sin haberlo denominado como transaccional, ya fue enunciado por el reconocido pensador y sociólogo Max Weber en la década de 1940. El rol del líder orientado en este enfoque se basa en una mayor pasividad, centrándose en maximizar el desempeño de cada uno de los subordinados y siendo estos los que acarrean con el peso de los actos o proyectos planeados. Como vemos, este enfoque ese construye en torno a la idea de incentivo, tanto en su vertiente positiva como negativa. Esta vertiente del enfoque transaccional ha sido denominado como recompensa contingente (Hackman, Johnson, Michael, Craig; 2009).

La vertiente positiva del incentivo no debe de ser interpretada desde un punto de vista estrictamente economicista, por lo que no debemos limitarnos a concebirlo en forma de retribuciones de carácter monetario, si bien es habitual que en el ámbito puramente empresarial se articulen de este modo. De todos modos, existen diversidad de modos de estimular positivamente el ejercicio de una serie de conductas por parte de subordinados,

que pueden tener o no un componente económico: el reconocimiento, la gratitud o retribuciones que mejoren la calidad de vida de los mismos sin suponer estrictamente una mejora en el plano económico podrían incluirse dentro de esta categoría.

No obstante, como venimos señalando, existen también una dimensión negativa del concepto de incentivo, a la que algunos autores, y el lenguaje coloquial, se refieren como “castigo”. Por lo tanto, la consecución de cualesquiera sean los objetivos organizacionales o del líder no se obtiene mediante la recompensa a aquellos que obran positivamente, sino también mediante la presión, que podríamos calificar en cierto modo de coactiva, que supone la existencia de estas consecuencias negativas al bajo desempeño o castigos (Bass, 1985).

Como vemos, el término “transaccional” responde a la naturaleza misma del enfoque: la relación entre el líder y el subordinado se entiende como una transacción en la que las partes intercambian una determinada conducta o rendimiento, por un lado, a cambio de una serie de beneficios o retribuciones de cualquier índole o, en su defecto, consecuencias negativas que la contraparte les otorga.

Otra vertiente del enfoque transaccional es lo que Bass llamó gestión por excepción. Este concepto entronca con el carácter pasivo que hemos mencionado que caracteriza este modelo de liderazgo, puesto que la gestión por excepción pasiva sería la propia de aquellos líderes que esperan a que los problemas aparezcan para tomar medidas al respecto, bien para corregirlas o bien para decretar los castigos pertinentes a los que antes nos hemos referido. No obstante, según Bass (2008), cabría una gestión por excepción algo más activa basada en la supervisión.

En definitiva, una de las características del líder transaccional es su foco en la motivación extrínseca, que es aquella por la cual las razones que impulsan a un individuo a realizar una determinada acción u obrar de un determinado modo son ajenas a la actividad misma o están sujetos a factores externos. Decimos esto, puesto que el mecanismo de motivación empleado por un líder transaccional para con sus subordinados no está relacionado con las características de la actividad o el proyecto en sí mismo, sino con el incentivo en forma de recompensa. Este incentivo no guarda o no tiene por qué guardar relación alguna con la actividad o proyecto en sí.

A pesar de que la teoría psicológica no es objeto de este trabajo, no podemos evitar relacionar lo expuesto sobre los incentivos en ambas facetas positiva y negativa con el

condicionamiento operante de Skinner (1904-1990), padre del conductismo y de la tesis de que la conducta opera en el ambiente para producir consecuencias, que pueden ser positivas o negativas (Rice, 1997).

Otro de los atributos que definen a este tipo de líderes es su aceptación por la estructura y cultura organizacionales preestablecidas, así como de los objetivos que estuvieran fijados con anterioridad. En este sentido, se podría afirmar que un estilo de liderazgo *task-oriented*, que no muestra especial interés por el cambio o la transformación de gran calado en las esferas sobre las que actúa.

A pesar de que pudiera parecer que el modo al que nos referimos a este enfoque es, en algunos momentos, negativo, este modelo de liderazgo es muy efectivo en muchos contextos. Es indudable que la fijación de objetivos claros y determinados ayuda a los implicados a desarrollar su labor con mayor eficiencia, puesto que el conocimiento previo por parte de los subordinados de a qué tipo de retos se enfrentan favorece sus dotes resolutivas y su preparación. Además, es innegable, por poco poético que resulte, que la expectativa de una recompensa concreta por una conducta determinada aumenta sobremanera la motivación específica respecto a ese aspecto concreto, siempre que la elección del incentivo sea la idónea. En este sentido, resulta fundamental disponer de mecanismos suficientemente eficientes para la gestión del rendimiento, de tal modo que las recompensas o castigos se asignen de manera correcta, pues lo contrario podría tener efectos adversos sobre la motivación de los sujetos.

En líneas generales, nos encontramos ante un enfoque eminentemente pragmático del liderazgo, centrado en la supervisión y ordenación de tareas concretas orientadas a la consecución de objetivos claramente determinados y que muestra altos niveles de eficacia en contextos de continuidad estructural y solidez organizativa.

2.4.2 Liderazgo transformacional.

A pesar de lo mencionado anteriormente sobre Bass, podemos afirmar que el pionero en enunciar este modelo de ejercer el liderazgo fue James McGregor (1978), constituyendo este enfoque uno de los que con mayor relevancia cuentan en la actualidad. Se trata de una idea de liderazgo basada en la motivación intrínseca de los subordinados con el objetivo de originar un cambio en el *statu quo* organizacional.

En 1985, el ya mencionado Bernard M. Bass desarrolla su Teoría del liderazgo organizacional, fundamentada sobre la premisa de que el aspecto diferencial de este modelo de liderazgo se encuentra en la capacidad del líder de influir en la organización. Esta capacidad se verá reflejada, según el autor, en las actitudes que sus subordinados muestren hacia él: confianza, respeto, admiración. Estas actitudes y a intensidad con la que se manifiesten dependerán, sin duda, del modo de obrar del líder.

El concepto de liderazgo transformacional está inherentemente vinculado a la idea de cambio en los ambientes en los que se ejerce. La imagen de este perfil de líder está caracterizada por “conmover y cambiar las cosas [...] al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores” (Lussier & Achua, 2011).

El líder, pues, juega un papel irremplazable en la consecución de un cambio, a través de mecanismos como la configuración de una visión compartida (García Rubiano, 2011). Esta visión, frecuentemente, posee un fuerte componente ético y moral, a través del cual se articula la motivación del equipo. Asimismo, es de trascendental importancia en este tipo de modelo generar un vínculo de suficiente fortaleza entre el líder y los subordinados basado en el compromiso mutuo hacia a consecución de los objetivos comunes. Dichos objetivos son los fijados mediante la visión común creada y expandida por el líder.

Este modelo es extremadamente dependiente del factor del convencimiento, pues es necesario que los subordinados crean de verdad en la visión del líder y el proyecto de futuro que éste plantea para que pueda inyectarles motivación a través del citado factor moral y el cambio propuesto sea finalmente obtenible. Esto solo será posible si los valores, visión y objetivos del proyecto son compartidos por ambas partes de la relación, pues la identificación con estos factores es la que compone la motivación intrínseca propia de este enfoque, frente a las retribuciones extrínsecas del anterior.

Los componentes de este enfoque de liderazgo fueron categorizados por Bernard M. Bass en su obra *Leadership and performance beyond effectiveness* (1985). En primer lugar, menciona la influencia idealizada. Este concepto, define el cúmulo de capacidades del que han de disponer los líderes para generar en sus subordinados los sentimientos que antes hemos mencionado: admiración, respeto y confianza. Para ello, es fundamental la motivación intrínseca a la que nos hemos referido, basada en obtener la identificación del

grupo con los elementos éticos y morales que conformen la visión que el líder pretende inculcar en el grupo. Para obtener el compromiso necesario para que el liderazgo resulte efectivo, es necesario que el líder sea tenido como modelo por el resto del equipo, despertando los sentimientos antes citados. Para tal fin, resulta favorable que los líderes consideren las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas propias (D'Alessio, 2010).

En segundo lugar, encontramos la motivación inspiracional. En este caso, se trata de acciones concretas llevadas a cabo por el líder hacia los diferentes miembros del grupo orientadas hacia el reconocimiento y la adecuada valoración del trabajo y esfuerzo de los subordinados. Está relacionada con la generación de vínculos fuertes que acrecienten las posibilidades de éxito mediante lo que, coloquialmente, se podría calificar como “tener mano izquierda”. La satisfacción del grupo es fundamental en sistemas tan orientados a la motivación intrínseca, y un pilar fundamental para ello es la relación con aquellos que encabezan y dirigen la empresa común. El nexa resultante del optimismo transmitido por el líder es de vital importancia para orientar las acciones individuales del resto de participantes hacia las metas comunes. Para algunos autores, la relevancia sobremedida que la existencia de un vínculo basado en la confianza en el éxito de este modelo, supone para el mismo una debilidad (Contreras y Bandura, 2013).

Asimismo, señala el autor la relevancia de la estimulación intelectual. Este elemento constituye un nivel superior de motivación y adhesión a las tareas propias del proyecto, puesto que genera proactividad en los subordinados al sentirse estos retroalimentados por la propia labor que desempeñan. Supone un claro ejemplo de motivación intrínseca y de instancia superior de motivación personal, puesto que implica el hecho de sentirse realizado con el papel que uno desempeña. De este modo, no son necesarios elementos externos que compensen una ausencia de motivación con la actividad que a uno le es asignada, sino que es la propia tarea la que proporciona el estímulo necesario para la involucración efectiva del subordinado en el proyecto.

Por último, se habla de la *consideración* individual. El término *consideración* es, en este caso, una traducción literal del inglés *consideration* y puede llevar a error. Debemos, por lo tanto, interpretar este término del mismo modo que cuando nos referimos a él al abordar el enfoque conductual: como reconocimiento o compensación. Por la propia naturaleza de este modelo, la relevancia del vínculo entre el líder y el grupo para obtener la motivación resulta de especial relevancia que el líder desarrolle su faceta más

empática con los subordinados. Mostrar interés por el desarrollo y avance de las personas favorece a aumentar la cercanía percibida entre el líder y el grupo y, por tanto, fortalecer los vínculos que unen ambas partes y la capacidad de influencia del primero sobre los segundos. Para aumentar la confianza de los miembros del grupo en el líder, será necesario que la preocupación que éste manifieste por ellos sea honesta y frecuente, ejerciendo una gran labor comunicativa a nivel individual y colectivo.

Además de lo mencionado anteriormente, a la hora de exponer las características y atributos necesarios para que este modelo de liderazgo funcione con la efectividad deseada, es necesario tratar un componente esencial: el carisma. Es irremediable cuando tratamos sobre asuntos relacionados con la influencia, la inculcación de valores éticos, la creación de consensos en torno a una visión y el establecimiento de vínculos fuertes en un grupo; el destacar la necesidad de que aquel individuo encargado de llevar a cabo todo ello sea una figura carismática.

Max Weber en su obra *Sociología de la dominación* (1920), aborda el asunto del carisma. Su aproximación a este concepto, lo define como la “cualidad extraordinaria de un individuo por la cual se considera que está dotada de fuerzas o propiedades no accesibles a cualquier persona.” De esta definición, en primer lugar, nos resulta interesante la consideración de que el carisma es una cualidad de que opera desde fuera hacia adentro; es decir, que dispone de carisma aquel al que los demás consideran que dispone de una serie de atributos. No es, por tanto, una característica objetiva ni inherente a un individuo, sino que depende de la percepción que los demás tengan de él, percepción que, se deduce, podrá cambiar si cambian o bien los receptores, o bien el contexto.

En segundo lugar, parece, a su vez, destacable que asocie el concepto de carisma a la percepción de superioridad. El carisma no es, por lo tanto, un mero aura que alguien pueda irradiar por mera presencia o sin motivo aparente, sino que el sujeto carismático lo ha de ser por ser considerado superior a la media en alguna faceta. De hecho, por el uso concreto de palabras que escoge Weber, la idea de carisma adquiere tintes cuasi mesiánicos, pues el hecho de que los atributos del líder no sean “accesibles a cualquier persona” aporta ciertos matices de predestinación.

Lo expuesto, en definitiva, encaja a la perfección con los sentimientos que hemos defendido que un líder transformacional ha de despertar en sus subordinados, especialmente los de respeto y admiración, fácilmente dirigidos hacia quien se considera

mejor preparado que uno mismo para desempeñar la tarea de dirección. De este modo, la capacidad de influencia del líder sobre el equipo será grande y, mediante de la dosis de confianza y la fortaleza de los vínculos aportados por la *consideration*, podrá llevarle a obtener los cambios y desarrollos necesarios para conseguir la realización de la visión y los objetivos que el equipo se haya fijado.

3. Estilos de liderazgo.

En el apartado anterior, hemos desarrollado las principales teorías sobre qué es el liderazgo, qué se requiere para que éste sea ejercitado con efectividad y cuál es el papel del líder en una organización. Los distintos enfoques que se han ido sucediendo a lo largo de los años en esta disciplina no son, en muchos casos, contradictorios entre sí, sino que abordan cuestiones similares desde diferentes perspectivas, permitiéndonos tener una visión panorámica del fenómeno del liderazgo y su ejercicio desde el plano teórico.

Una vez aportada una base teórica que nos permita tener una visión amplia de como funciona el liderazgo y las principales características que lo vertebran, nos centraremos en determinar y explicar qué tipos concretos de líder podemos encontrarnos en una organización y cuáles son las características de cada estilo.

El estilo de liderazgo tiene que ver, entre otros factores, con el proceso de toma de decisiones y el papel que en él se reserva a los subordinados, la estrategia de comunicación que se adopte con los mismos y los mecanismos de influencia en el grupo que se empleen. Según Chiavenato (1999), el estilo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de la comunicación humana a la consecución de una serie de objetivos. La elección de un estilo concreto por un líder determinado dependerá de los antecedentes, conocimientos, experiencia y valores que haya obtenido a lo largo de su vida (Stoner, 1996).

Cada estilo de liderazgo tiene una repercusión diferente sobre la organización o el equipo sobre el que se ejerce, aportando a la misma facultades o limitaciones concretas en función de los elementos que configuran cada uno de ellos. Existen infinidad de clasificaciones realizadas por diversos autores y estudiosos de la materia. A continuación, nos referiremos a aquellas que con mas frecuencia aparecen en la literatura.

3.1 Liderazgo autocrático.

Se caracteriza por la concentración del poder y también de la responsabilidad, como dos caras de la misma moneda, en la figura del líder. Será él quien, de manera unilateral, fije los objetivos, asigne las tareas y los plazos, diseñe la estrategia, etc. La relación con los subordinados está marcada por la obediencia a lo dispuesto por el líder, sin intervención alguna por su parte en la toma de decisiones, ni a nivel consultivo ni participativo. La comunicación es, por tanto, unidireccional en sentido vertical descendente: del líder hacia los colaboradores (Ayaub, 2011).

Lo expuesto sobre este estilo de liderazgo está relacionado con muchos de los conceptos teóricos que hemos explicado previamente al tratar los diferentes enfoques sobre el liderazgo. En primer lugar, podemos afirmar que, desde un enfoque conductual, este estilo se basa exclusivamente en una fuerte *initiating structure*, es decir, en labores de ordenación, gestión, control y decisión. Por el contrario, parece que este tipo de líderes no se esmeran en el apartado del reconocimiento de sus empleados o *consideration*, que hemos mencionado como fundamental al explicar muchos enfoques distintos. Por lo tanto, podríamos afirmar que, en los términos expuestos anteriormente, se tratarían de líderes orientados en las tareas (*task oriented*) y menos en las personas.

Este tipo de características son propias de modelos basados en la motivación extrínseca, pues recordemos que la *consideration* y la comunicación fluida y atenta con los subordinados eran pilares fundamentales en la constitución de los vínculos necesarios para la creación de sistemas basados en la motivación intrínseca. De hecho, es frecuente que estos sistemas estén basados en un sistema de incentivos similar al propio del enfoque transformacional, tanto en su vertiente negativa como positiva. Dichos incentivos y los criterios para otorgarlos serán fijados de manera unilateral por el líder, en virtud de las características de este estilo de gestión del liderazgo.

Este estilo presenta una serie de ventajas en algunos contextos determinados. En primer lugar, la toma de decisiones se realiza de manera rápida y eficiente, puesto que se hace de manera unilateral. Además, el líder dispone de control total sobre el proceso, al recaer íntegro sobre él. Estas características resultan especialmente útiles en momentos de emergencia, que requieran de una respuesta unitaria, rápida y contundente. Además, ya hemos explicado la eficacia de la motivación extrínseca en determinados contextos.

Por otro lado, la concentración de poder decisorio en una persona favorece la existencia de sesgos en las decisiones, puesto que no son contrastadas con terceros. Además, el bajo sentimiento de pertenencia y participación en el proyecto puede derivar en una quiebra de la motivación del equipo en el medio y largo plazo.

En definitiva, resulta un estilo eficiente, visto desde un enfoque situacional, en ciertos contextos a corto plazo que requieran de respuestas rápidas y eficaces.

3.2 Liderazgo democrático.

Este estilo se conoce también como liderazgo participativo. Fue definido por Lewin (1951) como aquel estilo en el que el líder involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Supone, en la mayoría de los aspectos, la némesis absoluta del modelo anterior.

Las características principales de este tipo de líder son la delegación de la autoridad y el control, la toma de decisiones conjunta, la confianza depositada en el grupo y la recepción de *feedback* y corrección de errores (Robbins y Coulter, 1999).

De igual modo, resultan importantes en este estilo de liderazgo otra serie de factores, como el correcto tratamiento de conflictos en busca del consenso, la búsqueda de la alta motivación a través del bienestar del grupo y la participación activa en el desarrollo del mismo, el esfuerzo común del conjunto del equipo y el fomento de la responsabilidad individual, fundamental para el funcionamiento exitoso de cualquier sistema basado en la delegación (Harvard Deusto Business Review, 2017).

El líder democrático pone énfasis tanto en el desempeño como en las personas, cultivando ambas vertientes de lo que, al tratar el liderazgo conductual, definimos como liderazgo efectivo: *initiating structure* y *consideration*. Parte de una perspectiva positiva sobre las personas, asumiendo que la mayoría de la gente es honesta, de confianza y que se esmerará para conseguir objetivos si los considera realmente relevantes y el trabajo le estimula (Warrick, 1981).

Es un líder, en definitiva, que comparte el poder y ejerce como guía y director de las decisiones consensuadas. Se trata de algo similar a lo que calificamos, al hablar de la teoría de la decisión contingente, decisiones tomadas en grupo o, en el peor de los casos, asesoramiento colectivo. Destaca en este tipo de líderes la orientación a las personas

(*people oriented*), pues la cohesión grupal basada en la motivación intrínseca basada en la participación y sentimiento de pertenencia se considera la base del éxito del proyecto y la obtención de un liderazgo efectivo. En ese sentido, podemos encontrar ciertas similitudes también con un enfoque transformacional del liderazgo, aunque este estilo no implique necesariamente el impulso de grandes cambios a nivel organizacional ni estructural no tenga que suponer la inculcación de una visión común en el equipo.

Alguno de los beneficios de este estilo de dirección son el alto nivel de motivación que, en el largo plazo, supone para los integrantes del equipo el sentirse partícipes activamente del devenir del proyecto, fruto del sentimiento de satisfacción que esto conlleva. Además, la toma de decisiones, aunque más lenta, suele ser de mayor calidad, pues al haber un mayor número de personas implicadas en el proceso, se evitan sesgos personales y se pueden abordar los temas a tratar desde diversas perspectivas y puntos de vista.

Por otro lado, la gran dependencia que este sistema tiene de la responsabilidad individual de cada uno de los individuos puede ocasionar problemas de funcionamiento en el momento en el que algunos de los integrantes flaqueen en su compromiso o se quiebren los niveles de motivación a los que nos hemos venido refiriendo.

3.3 Liderazgo laissez-faire.

El estilo de liderazgo basado en el laissez-faire (“dejad hacer”) supone una actitud pasiva por parte del líder, que muestra un gran nivel de confianza en el desempeño autónomo de sus subordinados y sólo interviene en aquellas circunstancias en las que lo considera estrictamente necesario. En este sentido, supone una visión completamente diferente a las dos anteriores, pudiendo ser calificado incluso de apático.

La abstención de líder de las labores de mando, sin embargo, no es total, pues de serlo carecería de sentido el mero hecho de considerar este *modus operandi* como un estilo de liderazgo. Entre sus funciones han de incluirse, al menos, la determinación más o menos participativa de los objetivos a desarrollar y el dotar de los medios necesarios a sus colaboradores para que los alcancen. Además, si bien es cierto que la actividad supervisora no se caracteriza por su exhaustividad, si tiene que existir en cierto grado, de tal modo que pueda intervenir a tiempo para corregir errores y enderezar el rumbo si fuera necesario. Según Robins (2002), es un líder que proporciona los materiales necesarios,

pero deja hacer su labor a los subordinados del modo en que ellos mismo consideren conveniente.

La principal diferencia con el estilo autocrático es que, lejos de controlar y supervisar el rumbo del proyecto al detalle, el líder concede un alto grado de autonomía a sus subordinados, brindando el apoyo necesario y limitando su esfera de actuación a cierto grado de supervisión. Además, esta neutralidad dista también de los planteamientos propios del líder democrático, cuyo papel es marcadamente activo en la involucración del equipo en el funcionamiento de la organización y la toma de decisiones. No debemos confundir, por lo tanto, la delegación de funciones del líder democrático, que no deja de ser una manifestación activa de su condición de líder, con la actitud marcadamente pasiva del líder de estilo *laissez-faire*.

Cuando abordamos el enfoque situacional del liderazgo, tratamos acerca de una corriente llamada Teoría de los sustitutos, enunciada por Kerr y Jernier. Esta teoría, defendía que existen ciertos contextos organizacionales en los que el desempeño activo de las funciones de un líder resulta innecesario, principalmente por contar con subordinados extensamente experimentados y muy competentes. Además, podría ser pertinente en casos en los que estructura organizacional esté perfectamente delimitada y la tarea sea de poca entidad o este suficientemente guiada o explicada de antemano.

Estas son las situaciones en las que consideramos que podría tener sentido adoptar un liderazgo de este corte. Cuando se dan estas circunstancias, la ausencia de un control y supervisión férreo por parte de instancias superiores puede contribuir a agilizar procesos y aumentar la eficiencia del grupo. Además, este tipo de organización contribuye a que el equipo gane independencia y reduzca su dependencia de la figura del líder, lo cual puede llegar a ser positivo de cara a potenciales escenarios futuros.

Por otro lado, fuera de contextos muy determinados, el ejercicio de este tipo de liderazgo podría interpretarse como dejación de funciones y falta de compromiso con la organización, incluso ocasionado por su propia incompetencia para el desempeño de las funciones que le han sido asignadas. Este tipo de coyuntura podría acarrear efectos nocivos para el equipo, como empeoramiento del clima laboral por conflictos entre empleados no supervisados, ineficiencias no resueltas en los procesos, falta de motivación ante el caos organizativo y, en última instancia, el fracaso en alcanzar los objetivos organizacionales.

3.3 Liderazgo transaccional y transformacional.

Cabe mencionar que, además de ser dos enfoques a nivel teórico en torno al concepto de liderazgo, el líder transaccional y el transformacional son, a su vez, dos estilos distintos ejercer dichas funciones. En los apartados a los que nos hemos referido en extensión a estas teorías, hemos podido comprobar cómo, además de otras cuestiones, se tratan asuntos como la motivación o la comunicación con los subordinados, así como sus ventajas e inconvenientes. Todo ello, son las características que componen un estilo de liderazgo, por lo que es perfectamente correcto hablar de estos como tipos de líderes.

III. EL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN *EL SEÑOR DE LAS MOSCAS*.

En el bloque anterior, hemos realizado un recorrido intelectual por la teoría del liderazgo, comenzando por el concepto en sí y las dificultades en su definición y tratando de caracterizarlo. A continuación, hemos tratado de hacer un compendio explicativo completo pero conciso de las teorías y enfoques de que, a lo largo de los años, los investigadores han desarrollado dentro de este campo tan diverso y lleno de primas, ángulos y matices diversos. Finalmente, nos hemos aproximado un poco más a la ejecución práctica de la materia que nos ocupa, tratando de categorizar y resumir cuales son los estilos y métodos que se emplean desde una perspectiva fáctica en esta disciplina tan presente en casi cualquier ámbito de la vida cotidiana.

Una vez hecho esto, es la hora de introducirnos en el análisis de la obra literaria que supone el eje central de este trabajo, la cual trataremos de analizar en profundidad como obra literaria y vector de pensamiento para, finalmente, relacionar la teoría explicada con la novela, de tal modo que podamos sacar conclusiones sobre la misma.

1. *El señor de las moscas.*

1.1 Contexto general y primera aproximación.

El Señor de las moscas (*Lord of The Flies*, en inglés) es la ópera prima y novela de mayor reconocimiento del autor inglés William Gerald Golding. La obra, publicada por vez primera en 1954, es considerada un clásico de la literatura británica, a pesar de su

modesta recepción inicial, y juega un papel importante en los programas educativos de Reino Unido y Estados Unidos, entre otros países anglófonos.

Golding, natural de Cornualles, fue licenciado en literatura inglesa, mostrando desde su juventud un hondo interés por las letras y la literatura, en particular. En 1934, publicó su primera obra, un poemario llamado *Poems*, con nula repercusión. Algunos años después de su participación en la Segunda Guerra Mundial, y probablemente marcado por la cruda experiencia vital que supuso para él el conflicto, comienza la redacción de la que, posteriormente, se convertiría en su primera novela: *El señor de las moscas*. Su carrera literaria prosiguió durante varias décadas, sin llegar ninguna de sus otras obras a alcanzar el nivel de reconocimiento que, progresivamente, fue adquiriendo *El señor de las moscas*. Finalmente, fue galardonado con el Premio Nobel de literatura en el año 1980, además de recibir otra serie de distinciones en su país natal.

Respecto a la obra, se enmarca dentro de un contexto de guerra nuclear durante el cual un avión en el que viaja un grupo de niños cadetes del ejército sufre un accidente. Todos los supervivientes a esta catástrofe son niños, que recalán en una isla desierta sin un mando adulto que les organice y comande. En esa tesitura, los niños se ven en la obligación de buscar el modo de sobrevivir en la isla por su cuenta, a la espera de un potencial rescate en un tiempo futuro indeterminado.

Los niños se ven obligados a organizarse de manera autónoma, en un contexto en el que la ausencia de cualquier tipo de autoridad natural o consuetudinaria superior les hace encontrarse en una suerte de estado natural “presocial”. De manera automática, los niños deciden establecer una surte de bases de su orden social, organizándose en grupo. Cabe mencionar que, entre ellos, sí se podría interpretar la existencia de rangos de autoridad de corte natural, por estar divididos en dos subgrupos de edad: los pequeños y los mayores. De entre los mayores, surgirán los personajes principales que tratarán de encabezar desde diversos enfoques la creación de un orden y una estructura social que les permita funcionar como grupo.

Sin embargo, las diferencias de enfoque en materia de liderazgo y concepción del orden y las necesidades del grupo conducirán paulatinamente a una quiebra de la cohesión grupal inicial, que terminará derivando en una escalada de violencia y conflicto entre las distintas facciones con fatales resultados para algunos de los niños.

2. Análisis de la obra.

El señor de las moscas no es una obra que tenga como pretensión inicial ser un tratado sobre el liderazgo ni una alegoría sobre los distintos enfoques o estilos de dirección. La obra de Golding es, ante todo, una novela de fuertes implicaciones de corte sociológico, filosófico y político.

La obra de Golding es, ante todo, una alegoría de la naturaleza humana. La primera manifestación que se hace en este sentido es el hecho de que el primer impulso de los niños al llegar a la isla es organizarse todos juntos, trasladando, así, la idea de hombre como animal social, como criatura con una tendencia natural a desarrollarse en sociedad. Sin embargo, ya desde este momento, el autor nos plantea una visión antropológica distinta de la imperante.

Nada más se constituye una suerte de organismo de poder, cuya creación y desarrollo analizaremos más adelante cuando analicemos la obra desde la perspectiva del liderazgo, nace la hostilidad, la rivalidad y el mal. El niño, ser puro por antonomasia, en un ambiente presocial, sin la corrupción que los mecanismos y las dinámicas sociales ajenas pudieran haber tenido sobre él, lleva la maldad en su seno. Esa maldad, además, se reproducirá sobremanera según se desarrolle la obra, llegando a ser alegóricamente encarnada por esa cabeza de jabalí clavada en una pica: “el señor de las moscas”.

Esta visión del hombre es diametralmente opuesta a la defendida por el pensador ilustrado Rousseau, quien defendió, a grandes rasgos, que el ser humano es bueno por naturaleza y era la sociedad la que lo corrompía y sembraba en él la simiente de la maldad.

Además de estas implicaciones filosóficas, esta obra es inseparable del contexto político en el que se escribió, en el que la dicotomía entre regímenes autoritarios y sistemas democráticos liberales era una realidad cotidiana y no una mera cuestión intelectual. La influencia de estas visiones antagónicas de ordenación social en la obra de Golding la veremos con mayor claridad en el apartado siguiente, en el que trataremos, ya de manera directa, las implicaciones y lecturas que *El señor de las moscas* nos brinda en relación con el liderazgo y el trabajo en equipo.

3. Liderazgo y trabajo en equipo en la novela.

Como hemos mencionado anteriormente, inmediatamente después de encontrarse los niños solos en la isla comienza la conformación de un orden social y una organización. El desarrollo de este proceso se producirá en torno a dos personajes principales: Ralph y Jack. A continuación, haremos un análisis de estos procesos, sus orígenes y conflicto, basándonos en las teorías sobre el liderazgo que hemos explicado previamente.

3.1 Ralph: el liderazgo democrático.

En la arena, al principio mismo de la novela, se nos presenta a dos personajes: Ralph y Piggy. Ralph es un joven atlético y bien presentado, mientras que Piggy es un niño regordete y asmático que, ya desde un principio, parece tener cierta tendencia a complacer a su compañero. Jugando en la arena, encuentran una caracola, que emplean como instrumento de viento para convocar al resto de niños. En ese momento, comienza la asamblea.

En esa asamblea se sientan los principios del que pretende ser el orden social y organizativo de la isla. Los niños, en votación eligen a Ralph como líder. Además de la edad, pues Ralph pertenece al grupo de los mayores, parece que los motivos que llevan a la asamblea a escogerle a él es su sensatez y aplomo.

Además de la elección del líder que les dirigirá, se establecen una serie de premisas básicas del nuevo orden creado. En primer lugar, se establece que se encenderá una hoguera que habrá de permanecer encendida en todo momento y vigilada a tal efecto, puesto que ésta constituirá una señal de rescate para las embarcaciones que se acerquen a las proximidades de la isla. En segundo lugar, se establece el dogma de la unidad del equipo: todos deberán permanecer unidos. En tercer lugar, se instaura una suerte de parlamentarismo, en el que todos, independientemente de su edad o condición, podrán proponer medidas y ser partícipes de las decisiones, teniendo el turno de palabra aquel que, en ese momento, sostenga entre sus manos la ya simbólica caracola.

Los personajes más destacados de este orden primigenio son los que hemos descrito al principio de este apartado. Ralph, líder electo, es el que propone todas las medidas que hemos desarrollado anteriormente, que son aprobadas por el resto de los niños. Piggy juega un papel destacado en esta estructura, puesto que es frecuente que

Ralph cuenta con el como su consejero, siendo posiblemente el personaje más inteligente de la isla.

Sin embargo, es importante mencionar que, desde la misma elección del líder, surge un foco de oposición en el grupo. Jack, el mayor de entre todos los niños, pero con menor antigüedad en la academia que Ralph, ansía el poder. De hecho, lo más probable es que lo deseara más que el propio Ralph, que siempre parece estar dispuesto a aceptar lo mejor para todos sin destacar en ningún momento por tener alguna ambición personal concreta. Muestra desde el principio un profundo pesimismo que le lleva a caer un fuerte escepticismo con el sistema instaurado. A fin de calmar las ansias de poder de Jack y consciente del peso que su figura posee en el grupo, Ralph le concede el control sobre un subgrupo de los “niños del coro”. Jack, no obstante, no tardará en rebautizarlos como “los cazadores”.

Llegados a este punto, analicemos el sistema originario creado en torno a la figura de Ralph y con el apoyo intelectual de Piggy. No cabe duda de que, en cuanto al estilo de liderazgo ejercido por Ralph, podemos calificarlo como un **líder democrático**, tanto de origen como de ejercicio. Decimos que es democrático de origen porque la condición de líder le viene conferida por la asamblea en votación a pesar de que, dado que él fue el convocante de la misma, contando con la situación de caos en la que el grupo estaba inmerso y disponiendo del apoyo del pilar intelectual del grupo, podría haberse arrojado la condición de líder de manera unilateral y seguir contando, probablemente, con el apoyo del equipo. Además, de haber esto hecho, no habría perdido su condición de líder democrático, pues hemos explicado que el estilo de liderazgo se determina por el ejercicio de las funciones de dirección en sus distintas manifestaciones, no por la procedencia del poder.

En cualquier caso, el ejercicio que hace de su condición de líder está marcado por un talante eminentemente democrático. El rasgo más evidente de ello es la constitución de un organismo decisorio colegiado en forma de asamblea. Al margen de que el parlamentarismo sea un símbolo de los regímenes democráticos en términos políticos, esta decisión tiene fuertes implicaciones en términos de liderazgo. Supone crear *motu proprio* una estructura decisoria basada en la delegación de una de las facultades inherentes al líder como es, precisamente, la toma de decisiones, siendo la delegación el pilar fundamental del liderazgo democrático. De hecho, hemos definido al líder

democrático en el apartado que hemos dedicado a su desarrollo teórico como aquel líder que comparte poder y ejerce como guía de las decisiones consensuadas.

Además, Ralph demuestra en todo momento ser un líder muy orientado a las personas (*people-oriented*) con un gran interés en la *consideration*, pues desde el principio busca alcanzar la satisfacción de todos los integrantes del equipo a fin de que el ambiente sea positivo y no se enturbie la implicación colectiva. Prueba de ello, es que trata de satisfacer las aspiraciones individuales de Jack poniéndole al frente de un subgrupo de niños, siendo el único del grupo aparte del propio Ralph al que se le asignan un cargo de mando específico. Todo ello teniendo en cuenta de que las aspiraciones de Jack van contra la posición de mando de su condición de líder.

Asimismo, Ralph demuestra ser un líder conductual perfecto desde el plano teórico, puesto que, amén de mostrar interés por el plano personal y de reconocimiento, crea una *initiating structure*, creando una estructura y unas reglas de convivencia, v. gr. la hoguera.

Sin embargo, lo que más interesante parece, a nuestro juicio, es la faceta **transformacional** del liderazgo ejercido por Ralph. Decimos que Ralph es un líder transformacional porque parte de la nada y crea en el grupo una visión común, impulsándolos hacia la creación de una estructura totalmente nueva, pero al mismo tiempo común.

Generalmente, cuando hablamos de liderazgo transformacional, partimos de la existencia de un sistema organizativo y de valores previo que el líder, a fin de conseguir ciertos objetivos para el grupo, trata de cambiar, inculcando una nueva visión en el equipo y guiándoles hacia el objetivo a través del cambio. En este caso, el paradigma es algo distinto, puesto que la situación previa a la instauración del régimen de Ralph es de estado natural o presocial, es decir, la ausencia absoluta de organización o estructura. No obstante, no es menos cierto que Ralph, en este caso, pretende dotar al grupo de una visión, un objetivo y unos valores, cuando podría haber optado por un liderazgo más aséptico en ese sentido.

Esta visión que Ralph pretende inculcar en el grupo se observa de manera clara a través de los símbolos del nuevo orden. En primer lugar, podemos encontrar la hoguera. La hoguera es, evidentemente, algo más que un mero símbolo, pues su existencia responde a una razón práctica y lógica como es facilitar la localización de los niños en

caso de rescate. Sin embargo, mediante la implantación de la obligatoriedad de vigilarla y de guardar que nunca se extinga, Ralph está dotando al grupo de un objetivo y una esperanza: el rescate futuro. No es esta, a nuestro juicio, una cuestión menor, pues la pérdida de fe y el pesimismo respecto a la posibilidad de un rescate son alguno de los elementos configuradores del *modus operandi* de Jack, enfrentado de pleno a este sistema.

Además, otro símbolo que nos ayuda a entender esta cuestión es la caracola. La caracola simboliza los valores fundamentales del régimen de Ralph, la igualdad de todos los integrantes del grupo reunidos en asamblea para participar del sistema y de la toma de decisiones. Además del elemento fundacional de la asamblea que podemos considerar como constituyente, la caracola se emplea como instrumento para conceder el turno de palabra en las reuniones del grupo. De este modo, es un signo tangible de unidad del grupo en la igualdad, de la participación, de la búsqueda del consenso y de la condición de Ralph como *primus inter pares* entre el resto de los niños.

En definitiva, el sistema que se instaura en torno a Ralph en los primeros compases de la estancia de los niños en la isla se caracteriza, además de por el resto de atributos mencionados, por tener un enfoque marcadamente transformacional, basado en los valores de igualdad y participación y en la visión orientada en el objetivo del rescate, y por tener un líder, Ralph, de corte democrático. No obstante, este sistema se tuvo que enfrentar pronto a sus primeras crisis.

3.2 La quiebra del sistema de Ralph: Jack y el líder autocrático.

El régimen participativo y democrático constituido en los albores de la estancia de los niños en la isla se irá erosionando paulatinamente por diversos motivos. En primer lugar, debemos recordar que, desde el primer momento, existieron voces discordantes en el seno del grupo, encarnadas en la figura de Jack. A pesar de los intentos de Ralph de saciar las ansias de su detractor concediéndole el control de un grupo de niños de menor edad, Jack no tarda en influir sobre estos, creando un grupo de identidad paralela al resto, fuertemente marcado por su propia personalidad rebelde e iconoclasta.

El elemento destabilizador, como decimos, está presente en el grupo desde el principio. Sin embargo, la presión que ejercen sobre la supervivencia del sistema no hace, en un principio, temblar los cimientos del mismo ni poner en riesgo su continuidad, puesto que un principio su oposición al régimen no se materializa en nada más que críticas y faltas de respeto irreverentes hacia la figura de Piggy. No obstante, Piggy no deja de jugar

un rol secundario a nivel simbólico en el organigrama de la estructura social imperante, puesto que, si bien su figura es de suma importancia a nivel práctico como consejero del líder, carece absolutamente de carisma, y la cabeza visible del sistema es la figura de Ralph. Por tanto, los menosprecios a la figura de Piggy, siempre aparado por Ralph, no suponen un menoscabo de calado a los cimientos estructurales del sistema.

Son factores externos los que provocan la debilitación paulatina del sistema democrático original. El desencadenante de todo es la aparición de un enemigo histórico de este tipo de sistemas: el miedo. El miedo comienza a aparecer cuando se expande entre los niños en rumor de que una bestia habita en la isla. Este temor, más extendido entre los pequeños, se expande también entre los mayores, hasta que, una noche, unos niños que actuaban de centinelas en la hoguera para asegurarse de que se mantenía prendida, huyen despavoridos ante lo que interpretan como la visualización lejana de una criatura desconocida.

En este momento, es el propio Ralph el que decide iniciar una expedición de reconocimiento encabezada por él mismo y por Jack. Ya de noche, en la montaña, vislumbran lo que todos creen ser la bestia, y salen corriendo aterrados. Posteriormente, en la playa, se produce la quiebra definitiva del grupo. Las acusaciones cruzadas entre Jack y Ralph terminan por un intento del primero de revocar al líder vigente, sin verse apoyado por el resto de los niños. Humillado, abandona el grupo, pero es rápidamente seguido por su grupo de fieles cazadores. Ante el clima de miedo que ya es absolutamente imperante en el equipo, pues hasta el propio líder cree haber visto a la bestia, los niños van alineándose poco a poco con la facción encabezada por Jack, llegando a quedarse Ralph y Piggy solos.

Entonces ¿cuáles son los factores que llevan al cambio de modelo de liderazgo imperante? En primer lugar, habiendo analizado anteriormente el sistema de Ralph, comenzaremos haciendo lo propio con Jack y su estilo de liderazgo.

3.2.1. El grupo de los cazadores.

Recordemos que Jack, desde el primer momento, se muestra crítico con la asunción del rol de líder por parte de Ralph. Hemos mencionado su ambición personal como uno de los motivos de esta discrepancia, pero, desde el punto de vista del liderazgo, nos resulta más interesante otro: su escepticismo. Jack es, desde el principio, escéptico con la perspectiva de un rescate, no tiene fe que su situación se vaya a resolver en un

periodo corto de tiempo. Por lo tanto, su perspectiva respecto a la situación es contraria a la visión que Ralph, como líder transformacional, pretende inculcar al grupo: la visión basada siempre en el rescate como objetivo y simbolizada por la hoguera siempre encendida, siempre velada. La esperanza del rescate es tangible en esa llama y ese humo. Jack critica desde un principio la importancia que los niños otorgan a los símbolos característicos del sistema democrático original, incluida la hoguera.

Jack, a diferencia de Ralph, tiene un gran carisma natural. Enseguida, es capaz de convertir a su grupo de niños del coro en un grupo de cazadores que, en contra de los gustos de Ralph, parten en cacerías en busca de jabalíes. Habíamos, anteriormente, definido el concepto de carisma siguiendo la línea teórica de Max Weber, diciendo que era la condición de un individuo percibido como dotado de cualidades o atributos no accesibles a cualquier persona. Es evidente que Jack es percibido de ese modo por sus fieles cazadores, a los que, con la mera fuerza de su ejemplo, convence para vivir casi al margen del sistema ordenado y expectante de Ralph introducirse de lleno en el campo del riesgo, la aventura y la violencia.

Basándose en esa condición profundamente carismática, Jack es capaz de inculcar su visión a su grupo de cazadores. La visión de Jack podría resumirse en la siguiente frase de la obra: “Es nuestra isla, podemos divertirnos hasta que los mayores vengan a por nosotros”. A pesar de que se menciona la posibilidad de un rescate futuro, es evidente que Jack no confía en que este pudiera tener lugar pronto, quizás ni siquiera lo creyera posible. Por tanto, frente al orden expectante de Ralph, Jack difunde una visión vitalista y aventurera, basada en la caza y la violencia.

Jack es, por tanto, también un **líder transformacional**. A pesar de que su visión sea contraria a la de Ralph, el hecho de que inculque una visión entre sus subordinados y no se limite a organizarlos para cumplir unas tareas determinadas de modo pragmático, nos indica que el enfoque de liderazgo que adopta es ese. Sin embargo, el modelo de liderazgo de Jack es bastante más difícil de analizar que el de Ralph, por el hecho de que éste no dota al grupo de una estructura organizacional definida, ni parece tener un objetivo claro ni dota al grupo de un orden ni de tareas concretas más allá de salir a cazar. La personalidad del grupo es, en definitiva, la personalidad de Jack, líder absoluto.

No obstante, de lo que sí que dota Jack a su grupo de cazadores es, como hemos dicho, de una visión y una personalidad, la suya propia. Además, del mismo modo que

en el caso del sistema democrático de Ralph, esta visión cuenta con sus propios símbolos representativos. En este caso, la visión se materializa en forma de pinturas corporales y lanzas que portan los cazadores, dándoles una apariencia casi tribal y obrando, en cierto modo como un uniforme o un método de externalización de pertenencia a un grupo.

De nuevo, los símbolos nos dicen mucho de los valores que el líder transformacional ha conseguido inculcar al grupo. En primer lugar, el hecho de portar lanzas hace evidente el componente de violencia presente en la visión del grupo de los cazadores. Esta violencia, al principio orientada exclusivamente a la caza, sufre una progresiva escalada que acabará, durante el imperio del miedo, con la muerte de Simon, un niño de toques místicos, y del propio Piggy. Como vemos, la violencia es, sin duda, una de las señas de identidad del grupo de los cazadores, e incluso podríamos resumir simbólicamente la obra, al menos en lo que a liderazgo se refiere, como la dicotomía entre la lanza y la caracola.

En cuanto a las pinturas corporales de inspiración tribal que portan los cazadores, son muy representativas de unos valores que no estaban presentes en el grupo de Ralph: el gregarismo como sentimiento de pertenencia. En ese sentido, encontramos dos modelos contrapuestos en cuanto a la forma que la motivación intrínseca adopta en ambos sistemas transformacionales. Por un lado, tenemos el sentimiento de pertenencia entendido como participación activa en la toma de decisiones y en el funcionamiento del grupo, propia del sistema democrático de Ralph. Por otro, encontramos la motivación intrínseca derivada del orgullo gregario de pertenencia a un grupo, propia del sistema de los cazadores. Como vemos, aunque el enfoque teórico del liderazgo en ambos casos es el mismo, los mecanismos que se emplean para su aplicación son bien distintos.

En lo que sí difieren enormemente ambos líderes es en estilo que adoptan, siendo Jack un claro ejemplo de **líder autocrático**. A diferencia de Ralph, Jack no crea ninguna estructura que permita la toma de decisiones comunitaria, ni la delegación de función alguna, ni parece que nadie tenga voz ni voto de entre los cazadores excepto él. Si el grupo ha salido de cacería es porque Jack lo ha dispuesto, si unos niños están haciendo guardia en la puerta de campamento es por orden de Jack, etc. La personalidad del grupo es la suya propia, las decisiones las toma él y la responsabilidad recae únicamente sobre sus hombros.

Además, Jack es un líder nada interesado en cuestiones como la *initiating structure* o la *consideration*. No parece preocupado por generar una estructura de mando ni por la satisfacción individual de sus cazadores. Cuando uno lee la novela, da la impresión de que Jack es el grupo, y de que el grupo es Jack. También hay que tener en cuenta que la visión que ejerce como eje del grupo de los cazadores es profundamente vitalista y basada en la aventura en una isla desierta, lo cual no contribuye a la formación de una estructura definida.

3.2.2. Motivos del colapso de sistema democrático.

Habiendo analizado como opera el liderazgo en el grupo de los cazadores, sólo queda preguntarse qué factores conducen a que el régimen democrático de Ralph, que responde a todos los cánones teóricos de un buen sistema de liderazgo democrático y transformacional y dotado de una estructura organizacional sólida y de símbolos de gran significación, sucumbe en favor del modelo autoritario de los cazadores.

A nuestro juicio, el primer motivo es aquel que explicamos cuando desarrollamos las características del estilo democrático de liderazgo. El correcto funcionamiento de los sistemas participativos es extremadamente dependiente de la responsabilidad individual y el compromiso con la causa de cada uno de los integrantes, pues lo contrario puede ocasionar problemas de motivación. En este caso, el sistema está viciado de origen con la presencia de un elemento disidente del peso el carisma de Jack que, si bien al principio no consigue minar del todo el compromiso y la motivación del resto de integrantes, más allá de su pequeño grupo de cazadores, lo irá consiguiendo paulatinamente. Cuando la visión no es compartida o no cala en la totalidad de integrantes del grupo, este tipo de sistemas corren el riesgo de que la duda y la desmotivación se propaguen y se advenga el fracaso.

El segundo motivo sería aquel que es determinante para que el elemento disidente y desmotivador, presente desde el principio, comience a triunfar paulatinamente: el miedo. Ya hablamos en su momento de que los sistemas de liderazgo autocráticos, aunque menos eufónicos sobre el papel, resultan de gran eficacia en contextos de emergencia. La expansión de la idea de la bestia hace que impere el miedo entre los niños. Cuando el propio régimen democrático, personificado en la figura de Ralph, reconoce la existencia del riesgo tras salir corriendo en la expedición, el terreno para el alarmismo está sembrado, y son malas coyunturas para modelos democrático. Por lo tanto, a perder su

intento de reemplazar a Ralph en asamblea, Jack acaba triunfando entre el reinado del caos y la violencia posterior a la discusión en la arena, cuando la mayoría de los niños se unen a los cazadores por miedo a la bestia o al propio Jack.

IV. CONCLUSIONES.

PRIMERA. El liderazgo es una disciplina muy en boga hoy en día, pero de larga tradición intelectual, en la que conviven diversidad de enfoques y aproximaciones distintos en muchos casos compatibles entre sí. Esta disciplina no constituye una ciencia exacta, y la aplicación de los mecanismos y modelos correctos dependerá del contexto concreto y todas sus posibles variables.

SEGUNDA. Los estilos de liderazgo más habituales en el mundo corporativo y organizacional son el autocrático, basado en la centralización de las funciones en la figura del líder, el democrático, basado en la delegación de poderes y facultades en los subordinados, y el *laissez-faire*, basado en la confianza en los colaboradores y en dotarles de autonomía suficiente para que obren conforme a sus conocimientos y experiencia.

TERCERA. *El señor de las moscas*, una de las más reconocidas obras de la literatura en lengua inglesa del siglo pasado, supone un verdadero tratado alegórico en el campo de la sociología, filosofía política y, también, desde el prisma del liderazgo. En ella, podemos observar la dicotomía entre dos líderes, Ralph y Jack, que, si bien optan por similares enfoques teóricos respecto a qué es el liderazgo, lo ejercen con estilos y repercusiones prácticas bien distintas.

CUARTA. El modelo de liderazgo encarnado por el personaje de Ralph supone un verdadero ejemplo de creación y conformación de un modelo transformacional de liderazgo democrático en cuanto a estructura organizacional, creación de una visión común y perfil personal del líder. Por otro lado, Jack representa en la obra la disidencia iconoclasta frente al liderazgo democrático, instaurando un régimen autocrático basado en una visión vitalista y violenta y cimentada sobre los valores del gregarismo y la pertenencia y su propio carisma individual.

QUINTA. Finalmente, en la obra, el modelo democrático colapsa frente al autocrático, fruto de su debilidad interna en cuanto a dependencia de la

responsabilidad de sus miembros e inducido, a su vez, por la propagación del miedo a una criatura llamada ficticia “la bestia”. El clima de emergencia y caos generado como consecuencia de la epidemia de terror generada por esta criatura, producen el contexto idóneo para el auge de modelos autocráticos.

V. BIBLIOGRAFÍA.

Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A Primer on Organizational Behavior*.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B.M. (1981). *Handbook of leadership: Revised and expanded edition*. : Free Press.

Bass, B.M. , Avolio, B.J. , & Goodheim, L. (1987). *Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level*. Journal of Management.

Collins, R., & Cooper, P. J. (2005). *The Power of Story: Teaching Through Storytelling*. Waveland Pr.

Yukl, G., & van Fleet, D. D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organisations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.)

Almirón-Arévalo, V., Tikornirova, A., Trejo-Toriz, A.C., García-Ramírez, JM. (2015) *Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*. ReiDoCrea.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Wiley.

Barber, Herbert F. (1992) *Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*. Journal of Management Development.

Bass, B.M. , Waldman, D.A. , Avolio, B.J. , & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. Group and Organization Studies,

Fiedler, F. (1967): *A Theory of Leadership Efectiveness*, Ed. Mc-Graw-Hill.

Ganga, F., Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*.

Flower, J. (1995). A conversation with Ronald Heifetz: A leadership without easy answers. *The Healthcare Forum Journal*.

Heifetz, R. (1997). *Leadership without easy answers*. Londres: Harvard University Press.

Cardona, P. & R. C. (2009). *El liderazgo centrado en la misión*. Harvard Deusto business review.

Castro Solano, A. (2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico*. Editorial Paidós SAICF. *Anales de Psicología*.

Gardiner, J. J. (2006). *Transactional, transformational and transcendent leadership: metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance*. Leadership Review.

Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teoría y evaluación*. Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad.

Barnes, L.B. , & Kriger, MY (1986, Fall). *The hidden side of organizational leadership*. Sloan Management Review

