

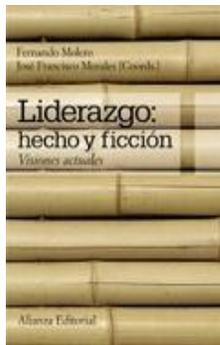


Reseña de Molero y Morales (Coords.) (2011) Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales

Review of Molero y Morales (Coords) (2011) Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales

Clara Selva Olid

Universitat Autònoma de Barcelona



Líder, seguidores y cañas de bambú

Decidirse por comentar un libro de liderazgo no es fácil, como tampoco debe ser escribirlo, -y por ello, felicitar a los autores-. El amplio espectro de estudios y difusión sobre el liderazgo, mayormente a través de la divulgación, hacen cuestionar la innovación y el aporte novedoso de cada nueva entrega. Así como supone un esfuerzo por desmarcarse de las ideas y de los conceptos preconcebidos acerca del fenómeno, fomentados en diversas guías, manuales, síntesis o decálogos. Si escribimos *nuestra* palabra clave en cualquier buscador web, tendremos acceso -al instante- a miles de publicaciones y definiciones del fenómeno, desde las que tienen en cuenta los ámbitos de procedencia del autor -psicología, periodismo-, a las del posible ámbito de aplicación -empresarial, educativo-, pasando por las metas que persiguen -cambio organizacional, académico-, y de los distintos tipos de

redactado -críticas personales, descripción de casos- (Molero y Morales, 2011).

Pero, *¿Qué es y qué entendemos por liderazgo?; ¿Es el liderazgo una opción o una determinación?; ¿Se trata de un fenómeno individual, el líder, o remite a un fenómeno grupal, el líder y los seguidores?, etc.* Para tratar de dar respuesta a estas, y otras preguntas que surgen al aproximarnos al fenómeno, bosquejaremos algunas nociones de liderazgo halladas en nuestra búsqueda inicial:

- “Dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (Real Academia Española, 1986).
- “Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de los individuos” (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956).
- “Capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste” (Harry S. Truman, Ex-Presidente de EEUU, 1949, citado por Losilla, 2010).

De acuerdo con Ralph Stogdill (1974), existen tantas definiciones de liderazgo como personas que investigan sobre él. A continuación, la definición de Fred Fiedler (1967, citado por Fernández, 1999) nos servirá para apuntar los aportes de *nuestro* libro. Según él, el lideraz-

go es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo hacia el logro de ciertos objetivos. Si tomamos esta definición en relación a la ofrecida por Elena Gaviria (2011) en el capítulo 3, veremos que el foco de interés del fenómeno ha pasado del individuo al grupo, entendiendo un coprotagonismo entre líder y seguidores:

Cuando hablamos de liderazgo, nos estamos refiriendo a un proceso de influencia que se da en el seno de un grupo con el objetivo de alcanzar alguna meta común (desde culminar con éxito una tarea hasta divertirse), y, puesto que para alcanzar esa meta es necesario coordinarse, el protagonismo no recae sólo en el líder, sino en todos los miembros del grupo. (Gaviria, 2011, pág.48).

Fernando Molero Alonso y José Francisco Morales son los coordinadores del libro que se presentará a continuación, *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Ambos profesores, titular y catedrático de Psicología Social, respectivamente, desarrollan su labor docente e investigadora en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). El *liderazgo* ha sido y es un interés preferente en sus investigaciones, es por ello que su actividad investigadora ha girado en torno a diferentes tipos y concepciones de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo y género, liderazgo auténtico y liderazgo carismático. Si pasamos revista a algunas de sus publicaciones más recientes, y en las que ambos son coautores, encontramos: *Estructura de grupo y liderazgo* (Morales, Navas y Molero, 1996) o *Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles* (Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007).

Uno de los atractivos de este libro es que los quince autores que lo redactan son profesores universitarios procedentes de distintas Universidades, desde Españolas a Australianas, que cuentan con un amplio bagaje en la investigación y la docencia del liderazgo. Es por ello que dan otro cariz al tradicional estudio del fenómeno, a menudo desde voces de consultores y con posiciones muy subjetivas o de opinión.

Alejándose de la literatura más divulgativa y distante de los volúmenes que relatan la vida de líderes famosos -como *Mujeres líderes en política. Modelos y prospectiva* (Genovese, 1997) y *¿Por qué fueron líderes?: Secretos del liderazgo en la historia* (Diehl y Donnelly, 2007)- o de los que relatan paso a paso como

ser un líder excelente -como *Desarrolle el líder que está en usted* (Maxwell, 1996) o *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar* (Kouzes y Posner, 2003)-, nos encontramos con *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Este libro, que pretende ser un punto y aparte en el estudio del liderazgo, explora los resultados de las investigaciones científicas más relevantes y actuales en el marco teórico y empírico de la Psicología Social y de las Organizaciones de los últimos tiempos. El libro se centra en la aproximación empírica y científica propuesta por Bligh y Meid (2005, citados por Molero y Morales, 2011) y propone una metodología sistemática, rigurosa y replicable por otros investigadores -con base en la Teoría del Romance del Liderazgo, (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985, citados por Molero y Morales, 2011)-. Su referencia al carácter grupal del liderazgo "(...) la prueba del liderazgo no se encuentra en el liderazgo de los líderes sino en el seguimiento de los seguidores" (Haslam, Reicher y Platow, 2011, pág.79), es otro de los atractivos del libro, por su enfoque grupal frente a otros enfoques más individualistas. Por las características apuntadas, enfoque, contenidos y estilo, estamos ante un libro tentador para los profesionales de recursos humanos, y para aquéllos que deseen profundizar en la temática del liderazgo y que no disponen de un conocimiento especializado.

El libro se divide en diez capítulos, en los que se aborda: 1) La investigación del liderazgo en Psicología, 2) Visión evolucionista del liderazgo, 3) El liderazgo como gestión de la identidad, 4) Liderazgo transformacional y carismático, 5) Liderazgo y emprendedores, 6) Liderazgo relacional, 7) Cultura y liderazgo, 8) Apuntes para un debate encubierto, 9) Liderazgo político y comunicación y, 10) Liderazgo y discriminación femenina. Cada uno de ellos consta de una breve reseña -que recuerda los aspectos fundamentales tratados-, y de una bibliografía propia -que remite a las aproximaciones teóricas y metodológicas señaladas a lo largo del capítulo-. Finalmente, Molero y Morales se sirven de las últimas páginas del libro para recorrer los términos más específicos empleados en la narración.

En el primer capítulo, de Fernando Molero, se repasan las investigaciones sobre liderazgo realizadas desde la perspectiva de la Psicología Social y de las Organizaciones. Estas res-

ponden a la división típica existente en las Ciencias Sociales, metodología cuantitativa - cuestionarios, aproximaciones experimentales-, y metodología cualitativa -observación participante, entrevistas en profundidad-. Se exponen algunos ejemplos representativos de cada una de las dos líneas metodológicas, como el estudio mediante cuestionarios del liderazgo transformacional (Bass, 1985, citado por Molero y Morales, 2011), o el estudio del liderazgo por medio de entrevistas en profundidad de Conger (1989, citado por Molero y Morales, 2011) o Schilling (2007, citado por Molero y Morales, 2011). Todas estas tratarán de dar una visión global del fenómeno así como de los comportamientos y procesos subyacentes asociados.

A partir de la definición de liderazgo antes citada, Elena Gaviria (2011) propone una visión evolucionista del fenómeno. Esta perspectiva, lejos de ser una justificación del *status quo* de la cuestión, falacia naturalista (Moore, 1993/2002), propone como eje central la relación líder y seguidores. Señalando que el liderazgo es un fenómeno universal -que se da desde las sociedades prehumanas y que aflora, especialmente, en situaciones de conflicto-, se interpretan las funciones del liderazgo y las ventajas de la vida en grupo. Un buen líder favorece la eficacia de los equipos y posibilita la supervivencia y la reproducción de los mismos. A lo largo del capítulo, se pasa revista a los modelos teóricos y de investigación centrados en el origen evolutivo del liderazgo -la mayoría de ellos en relación a las sociedades de cazadores/recolectores como similes de nuestra realidad organizativa-, y a aquéllos como la Teoría de Juegos Evolucionista o Teoría de las estrategias evolutivas estables (Van Vugt, 2006, citado por Gaviria, 2011), que enlazan las contribuciones de la Psicología Social y el enfoque evolucionista.

En el liderazgo como gestión de la identidad social de Alexander Haslam et al (2011), se pasa revista a algunas de las teorías tradicionales de la Psicología Social, como la Teoría de la Identidad Social y la Teoría de la Categorización del Yo. Los autores se sirven del *estudio experimental de la prisión de la BBC* (Reicher y Platow, 2006, citados por Haslam et al, 2011) para ilustrar su visión en torno al fenómeno. Para ellos, y de acuerdo con John Adair, el énfasis del liderazgo recae en el *nosotros* y no en el yo individual, por lo que

proponen ver el fenómeno como un *proceso* de influencia en el que se *anima* a los *seguidores* a *contribuir* para conseguir los objetivos grupales. Esta visión se postula como un nuevo modelo de estudio, denominado *liderazgo identitario*, que se explica mediante la conquista del grupo por parte del líder, para que los primeros *quieran hacer* lo que el líder pide. Para terminar, se presentan algunas recomendaciones para llevarlo a cabo bajo el epígrafe de *las tres R del liderazgo identitario: Reflexión, Representación y Realización*.

Fernando Molero nos acerca a las visiones del liderazgo transformacional y carismático. Para ello se presenta el concepto de carisma y el de autoridad carismática. Este último cobra interés, a pesar de sus connotaciones místicas, porque ha dado pie al *liderazgo transformacional*, una de las aproximaciones más activas de la Psicología Social y de las Organizaciones. En ella se considera que el líder se esfuerza por reconocer y potenciar a los miembros de su grupo, y se orienta a transformar las creencias, sentimientos y actitudes de los mismos. Es decir, el líder *transformacional* influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. La nueva reformulación hizo florecer rápidamente varias líneas de investigación, de entre las que surgió la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985, citado por Molero y Morales, 2011) -que propone medir el liderazgo transformacional a través del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)-.

A medio camino, y de la mano de Juan Antonio Moriano (2011), entramos en el binomio *liderazgo/emprendedores*. En este capítulo se señala la necesidad de contar con líderes emprendedores, personas que promueven la innovación y la iniciativa del grupo, con el fin de dotar de valor añadido a la empresa. Es por ello que se aboga por aunar investigaciones en torno a este binomio, y se presentan dos aproximaciones que facilitan el éxito del emprendedor en su nuevo proyecto, el *liderazgo transformacional* y el *liderazgo auténtico*.

Nuria Tordera y Vicente González (2011) nos proponen abordar el liderazgo relacional a través de la teoría del intercambio líder-miembro, *Leader member exchange theory* ó *LMX theory*. Esta asocia la relación líder-seguidores con los resultados organizativos, tales como la satisfacción o el desempeño. Se

trata de una aproximación al liderazgo que percibe la relación entre líder y seguidores como un intercambio social, psicológico y material (Bass, 1990, citado por Tordera y González, 2011). La teoría líder-miembro se ha enfocado, concretamente, en la interacción individual entre líder y subordinados (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975, citados por Tordera y González, 2011) y sugiere que el comportamiento disímil del líder con sus subordinados afecta a su desempeño. Así, los pertenecientes al *ingroup* o grupo interno, gozarán de relaciones más positivas con el líder y tendrán un mayor desempeño y satisfacción laboral, mientras que los del *outgroup* o grupo externo, tendrán relaciones menos satisfactorias y su desempeño y motivación serán menores.

La necesidad de ampliar conocimientos de todas las culturas del mundo, derivado de la globalización, ha aumentado el interés por la investigación transcultural del liderazgo. Aquí es donde se sitúa el *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (proyecto GLOBE). En él, y con Francisco Gil y Margarita Martí (2011) como guías, se investiga el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo. Para ello, se sirve de 160 investigadoras repartidas en 62 sociedades de todo el mundo. El proyecto GLOBE revela diferentes dimensiones culturales -evitación de incertidumbre, distancia de poder, igualdad de género-, atributos de liderazgo -carismático, autónomo, protector- y creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces (House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004; Chhokar, Brodbeck y House, 2007, citados por Gil y Martí, 2011). En resumen, el proyecto GLOBE pone de relieve que existen distintos conglomerados culturales en donde las personas que lo conforman comparten percepciones similares sobre las conductas de los líderes.

En apuntes para un debate encubierto, Amparo Martínez y José Francisco Morales (2011), se reflexiona sobre algunos resultados de las investigaciones de liderazgo. A través de los estudios presentados, reivindican el liderazgo como un proceso general -el conocimiento del mismo puede ser extrapolable a cualquier ámbito, léase organizativo, político o educativo-, y reflexionan en torno a la relación liderazgo y gestión. Para ello, se presentan tres alternativas a la trivialización del lide-

razgo: Liderazgo en los servidores públicos: la gestión no excluye necesariamente el liderazgo (Milner y Joyce, 2005, citados por Martínez y Morales, 2011), Identidad y liderazgo (Hogg, 2007, citado por Martínez y Morales, 2011) y El liderazgo pragmático (Mumford, Antesa, Caughrona y Friedricha, 2008, citados por Martínez y Morales, 2011). En ellos, y a pesar de sus divergencias, se entiende el liderazgo como un proceso con características propias y diferentes matices, que son los que determinan el ámbito de desarrollo.

En el penúltimo capítulo y a diferencia de otros, Orlando D'Adamo y Virginia García (2011), destacan las características que debe tener un buen líder, enhebrando liderazgo político y medios de comunicación. Con la creciente mediatización del ámbito político, y en vistas de su tendencia a ir *in crescendo* -y más con la creciente disponibilidad de tecnologías, como internet-, parece crucial que los líderes sepan comunicar efectivamente. Es por ello que se discuten y analizan la *capacidad comunicativa* y la *visión estratégica* de los líderes, a través de 49 discursos pronunciados por los presidentes argentinos Raúl Alfonsín y Carlos Menem, como dos de las habilidades más relevantes para la construcción y la comunicación de imágenes de liderazgo. Resultando cruciales ambas habilidades, y tras el análisis de los discursos, en la praxis del liderazgo.

Isabel Cuadrado (2011) cierra el libro abordando uno de los temas más candentes en nuestra sociedad, y uno de los más afines a mis intereses de investigación, el liderazgo y la discriminación femenina. A pesar de las mediadas propuestas antaño -iniciativas y acciones públicas y privadas que procuran un cambio en las políticas de flexibilidad laboral y gestión de personas, favoreciendo la inserción de la mujer, eliminando ciertas barreras externas para su progreso a cargos de dirección y ampliando así sus opciones (Selva, Pallarès y Sahagún, 2011)-, en Europa menos de un tercio de los directivos de pymes son mujeres, y sólo hay un 10% de directivas entre las 50 empresas europeas más importantes y que cotizan en bolsa. Posibles explicaciones a este fenómeno -que no las únicas-, son: a) el *techo de cristal* y su representación metafórica como una barrera invisible que impide a las mujeres acceder a puestos directivos (Cuadrado, Navas y Molero, 2006, citados por

Cuadrado, 2011), b) el *precipicio de cristal*, que propone que las mujeres tienen más probabilidades de encontrarse en posiciones de liderazgo que se asocian a un mayor riesgo de fracaso y críticas -como por ejemplo el liderazgo en tiempos de crisis- (Haslam y Ryan, 2008, citados por Cuadrado, 2011), c) el *laberinto del liderazgo*, una representación gráfica de los diferentes obstáculos, no todos ellos invisibles, que debe enfrentar la mujer en diferentes momentos de sus trayectorias profesionales (Eagly y Carli, 2007; Selva et al., 2011) y, d) el *techo de cemento*, que refiere al auto-bloqueo propio de la mujer, que frena su progresión laboral en previsión de las dificultades que pueda encontrar en un nuevo puesto para conciliar sus espacios laborales y familiares (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006). A pesar de las medidas propuestas, la mujer sigue estando poco representada en los puestos más altos de la jerarquía empresarial, dejando plausible que los mecanismos psicosociales que la alejan de estos cargos siguen presentes.

Tras un detallado recorrido por el bagaje teórico y empírico del liderazgo, acumulado por la Psicología Social y de las Organizaciones, *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* se presenta como una aproximación sugerente a la investigación del carácter grupal del liderazgo, desde una postura sistemática y rigurosa, y con matices interesantes acerca de algunos enfoques, como el liderazgo como gestión de la identidad. Para ello, la multiplicidad de autores, todos ellos especialistas en cada uno de los posicionamientos destacados, y su procedencia y experiencia en investigación juegan un papel destacado.

Si hay alguna objeción o crítica que hacer a este libro, y siendo los apartados de *comentarios finales* de sumo interés -por los contenidos adicionales que ofrecen, así como por los esbozos a nuevos horizontes de investigación-, es que éstos no se encuentran presentes en todos los cierres capitulares, como en el caso de los capítulos 6 y 7. Y, su ausencia, deja a la lectora la sensación de falta de contenido o voluntad de saber más. Un último apunte, hace referencia a que los autores de las *tres R del liderazgo*, capítulo 3, rompen con el propósito inicial del libro y terminan por ofrecer una receta para alcanzar la excelencia en el liderazgo, algo que puede llevar a la lectora a cierta confusión.

Para acabar, aludir a la portada, algo que se ha dejado para el final -suscitando su interés desde el inicio-, y que servirá como cierre y síntesis. El título, *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*, es la primera pista de lo que el libro encierra -y lo que evita-, el liderazgo como hecho, como un proceso vivo y real, y no como fantasía o ilusión. Y como marco al epígrafe, un continuo de cañas de bambú en posición horizontal, que no hacen sino destacar el carácter grupal del liderazgo y su efectividad basada en la conjunción armoniosa entre líder y seguidores, *las cañas encuentran su funcionalidad, cumplen el objetivo, siempre que estén dispuestas de una determinada forma*.

Referencias

- Chinchilla, Nuria; León, Consuelo; Torres, Elizabeth y Canela, Miguel Angel (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. (Documento de Investigación No. 632). Navarra: Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE - Universidad de Navarra.
- Cuadrado, Isabel (2011). Liderazgo y discriminación femenina. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 271-293). Madrid: Alianza Editorial.
- D'Adamo, Orlando y García, Virginia (2011). Liderazgo político y comunicación. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 239-270). Madrid: Alianza Editorial.
- Diccionario de ciencias de la conducta* (1956). México: Trillas.
- Diehl, Daniel y Donnelly, Mark (2007). *¿Por qué fueron líderes?: Secretos del liderazgo en la historia*. Barcelona: Robinbook.
- Eagly, Alice y Carli, Linda (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Fernández, Manuel (1999). *Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección*. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.
- Gaviria, Elena (2011). Visión evolucionista del liderazgo. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp.47-74). Madrid: Alianza Editorial.
- Genovese, Michael (1997). *Mujeres líderes en política. Modelos y prospectiva*. Madrid: Sage.
- Gil, Francisco y Martí, Margarita (2011). Cultura y liderazgo. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 127-132). Madrid: Alianza Editorial.

- ones actuales (pp.197-219). Madrid: Alianza Editorial.
- Haslam, Alexander; Reicher, Stephen y Platow, Michael (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp.77-115). Madrid: Alianza Editorial.
- Kouzes, James y Posner, Barry (2003). *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. San Francisco: Pfeiffer.
- Losilla, José (2010). *Liderazgo y su influencia en la salud laboral*. Consultado el 16 de abril de 2011 en: <http://www.mailxmail.com/curso-lider-influencia-salud-laboral/liderazgo-definicion-concepto-2-2>
- Martínez, Amparo y Morales, José Francisco (2011). Concepto vs ámbitos de liderazgo. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp.221-237). Madrid: Alianza Editorial.
- Maxwell, John (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville: Editorial Caribe.
- Molero Alonso, Fernando; Cuadrado, Isabel; Navas, María Soledad y Morales, José Francisco (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.
- Molero Alonso, Fernando y Morales, José Francisco (Coords.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Moore, George (1993/2002). *Principia Ethica*. New York: Cambridge University Press.
- Morales, José Francisco; Navas, María Soledad y Molero Alonso, Fernando (1996). Estructura de grupo y liderazgo. En Sabino Ayestarán (Ed.), *El grupo como construcción social* (pp. 79-102). Barcelona, Plural.
- Moriano, Juan Antonio (2011). Liderazgo y emprendedores. En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp.145-170). Madrid: Alianza Editorial.
- Real Academia Española (1986). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Selva, Clara; Pallarès, Susana y Sahagún, Miguel (2011). Sobre la trayectoria de la mujer directiva. Una visión teórica. *Training and Development Digest*. Extraído el 4 de abril del 2011, de: <http://www.tdd-online.com/noticia/908/>
- Stogdill, Ralph (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tordera, Nuria y González-Romá, Vicente (2011). Calidad de la relación de intercambio líder-miembros (LMX). En Alonso Molero y José Francisco Morales (Coords.), *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales* (pp.173-194). Madrid: Alianza Editorial.



CLARA SELVA OLID

Es docente y estudiante de doctorado de Psicología Social en la Universidad Autónoma de Barcelona. Sus principales publicaciones son:

Roche, Robert y Selva, Clara (2009). Young Prosocial Animation. En Robert Roche (Coord.), *Prosocialidad: Nuevos desafíos* (pp.145-159). Buenos Aires: Ciudad Nueva.

Selva, Clara; Pallarès, Susana y Sahagún, Miguel (2011). Sobre la trayectoria de la mujer directiva. Una visión teórica. *Training and Development Digest*. Publicado el 4 de abril del 2011, en: <http://www.tdd-online.com/noticia/908/>

DIRECCIÓN DE CONTACTO

clara.selva@uab.cat

FORMATO DE CITACIÓN

Selva Olid, Clara (2011). Reseña de Molero, Alonso y Morales, José Francisco (Coords.) (2011). Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales. *Quaderns de Psicologia*, 13(1), 127-132. Extraído el [día] de [mes] del [año], de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/968>