



TRABAJO FIN DE GRADO PSICOLOGÍA:

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL Y RENDIMIENTO EN EL
TRABAJO**

POR: VALERIA M^a LÓPEZ HERNÁNDEZ

Tutor: Carlos Candela

Modalidad: Revisión bibliográfica

CURSO 2021/2022

RESUMEN

En la esta revisión se exponen los estilos de liderazgo más relevantes y la evolución del concepto en las últimas décadas, aunque se centrará en el enfoque más estudiado durante los últimos años que es el Liderazgo Transformacional. Numerosas investigaciones han encontrado una relación positiva entre esta forma de liderazgo y un alto rendimiento laboral por lo que se procede a exponer algunos de estos estudios, así como los factores que más influencia tienen sobre el desempeño en el trabajo como son: la motivación, la comunicación, el sentimiento de pertenencia, el absentismo y estrés. Entre ellos, la motivación aparece destacada en todas las publicaciones consultadas en relación a este tema aunque existe una correlación entre los factores mencionados y que, a su vez, entran en la descripción de un buen líder transformacional.

Palabras clave: Rendimiento laboral, Liderazgo, Liderazgo transformacional, Motivación

ABSTRACT

In this review, the most relevant leadership styles and its evolution of this concept in the recent decades are presented, however the focus will be on the Transformational Leadership, as it is the most studied approach in the last few years. Numerous researches have shown a positive association between this type of leadership and a high work performance, so some of these studies as well as the most influential factors on job performance, such as: motivation, communication, the feeling of belonging, absenteeism and stress, will be exposed here. Among them, motivation appears highlighted in all the publications consulted related to this topic, although there is a correlation between the factors mentioned and which, in turn, enter into the description of a good transformational leader.

Key words: Job performance Leadership, Transformational leader, motivation

ÍNDICE

1) Introducción.....	4
2) Objetivos.....	9
a. General	
b. Específicos	
3) Procedimiento.....	10
4) Comparación de resultados de grupos gestionados por diferentes tipos de liderazgo.....	16
5) Relación entre rendimiento y liderazgo transformacional.....	17
6) Factores que influyen en el liderazgo y su impacto.....	18
7) Conclusiones.....	22
8) Referencias.....	24



1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar cabe definir los términos sobre los que trata este trabajo que son el liderazgo (en concreto esta revisión va a centrarse en el liderazgo transformacional) y el rendimiento.

Empezar definiendo el concepto liderazgo es un difícil comienzo ya que no hay un consenso sobre su definición exacta pero sí sobre que pueden existir tantas definiciones como estudiosos que pretendan interpretar el significado del término.

Bass pudo observar que puede definirse el término “**liderazgo**” de tantas formas diferentes como estudiosos lo intenten, aún así definió el concepto de la siguiente forma: “interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo” (Bass, 1990, pág 19-20). Esta es la interpretación más utilizada en la actualidad y en la que se basan numerosos estudios, por lo que es en la que se centrará esta revisión.

Aunque la definición anterior es de la que va a servir este estudio, en 1978 MacGregor Burns (citado en Ganga y Navarrete, 2013) entiende el liderazgo como un proceso de influencia en cual los líderes influyen sobre sus seguidores en el que las conductas pueden modificarse por parte de los primeros si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Para entender por qué se elige, en este trabajo, el liderazgo transformacional es necesario conocer los distintos enfoques de liderazgo que toman en consideración diferentes variables a la hora de definir el concepto y que, además, han ido evolucionando a lo largo de las décadas por lo que, a continuación, se expondrán los más relevantes con sus principales características.

El enfoque de Los Rasgos del Gran Hombre (1920-1950) tuvo como principal autor a Katz. En este período se habla de los rasgos que hacían al líder más eficaz (Ganga y Navarrete, 2013).

En la siguiente década (1950-1960) La teoría de las Conductas centraba su atención en el análisis de las conductas de los líderes y la relación que estas tenían con el liderazgo efectivo. Los principales precursores de este enfoque fueron Carlson (1951) y Lewin, Leppit y White (1939) (Ganga y Navarrete, 2013).

En 1960, McGregor, desarrolló la Teoría Humanista X,Y en la que exponía dos formas de movilización del equipo; una postura de motivación intrínseca de las personas (Y) y, por otro lado (X), técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, supervisión y control (Ganga y Navarrete, 2013).

La corriente Humanista viene seguida de La T^a del Intercambio Social con French y Raven, 1959; Bass, 1960; Yukl y Falbe, 1991; y Hollander, 1978 como autores principales de este enfoque, que se ejerce desde el poder y la influencia. Esta teoría explica el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder (Ganga y Navarrete, 2013).

El Enfoque Situacional, por otra parte, se basa en que una la misma conducta en diferentes situaciones no da siempre los mejores resultados necesariamente, aunque patrones distintos de conductas en cada una de ellas sí pueden ser efectivos. Esto es, el líder debe adaptar su conducta a la situación concreta y lo que esta demande así como las necesidades del rol que deba asumir en ella. Dentro de este enfoque se pueden enmarcar las siguientes teorías: Teoría del Rol, de las Demandas- Constricciones- Elecciones, el Modelo de Influencia Múltiple, los Modelos y Teorías de Contingencia como la Teoría del Camino-Meta, La Teoría de los Sustitutos del Liderazgo, La Teoría de la Decisión Normativa El Modelo de Contingencia, La Teoría de los Recursos Cognitivos, El Modelo de Vínculos Múltiples, y La Teoría de la Interacción Líder-Entorno-Seguidor (Ganga y Navarrete, 2013).

Antes de llegar a definir el tipo de liderazgo en el que va a centrar esta revisión, el Liderazgo Transformacional, existe otro enfoque llamado Liderazgo Implícito, cuyos autores más representativos fueron Campbell (1977), Pfeffer (1977) y Meindl y Ehrlich (1987) (citados en Ganga y Navarrete, 2013), en el que el liderazgo solo existe en la mente del seguidor, manteniendo una idea de cómo deben ser los líderes y evaluándolos según su propio concepto de "líder ideal" por lo que se juzgará como "buen líder" al líder real si coincide con esa idea, a esto se le conoce como el Romance del Liderazgo (Lord et al., 1982 citado en Ganga y Navarrete, 2013).

Finalmente, entre los años 1977 y 1991, tiene su período de auge el **Liderazgo Transformacional** que es uno de los enfoques de los que más estudios existen. Su principal precursor fue Bass (1985), que se basó en las ideas originales del liderazgo carismático de House (1977) y Burns (1978) (Ganga y Navarrete, 2013). En las teorías transformacionales tienen en cuenta, generalmente, rasgos, conductas en un contexto situacional concreto (Almirón et al., 2015).

En el liderazgo transformacional los líderes inician cambios estratégicos para mejorar la posición de su organización de cara al futuro, promueven los nuevos proyectos y favorecen

los cambios preparando a los miembros a abordarlos con entusiasmo y más interés por el equipo y la organización que por los intereses propios. Las características propias de los líderes de este tipo son que: fomentan la participación, comparten el poder y la información, realzan el valor personal de los demás, fomentan el desarrollo personal, grupal y organizacional y motivan a los demás (Jaén, 2010).

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio et al., 1991; Bass y Avolio, 1994) construyeron la “Teoría del liderazgo transformacional” a partir de las propuestas anteriores en el que afirman que los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores persuadiéndoles de la importancia que tiene para la organización la correcta realización de las tareas que se les asignan, esto les motiva a que consigan alcanzar objetivos más altos de los que ellos mismos esperaban inicialmente y incrementando el compromiso con la organización (Ganga y Navarrete, 20123)

El liderazgo transformacional está constituido por diferentes componentes como lo son el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, por lo que se considera un estilo provechoso en situaciones de cambio.

El liderazgo transformacional es, junto al liderazgo transaccional, el estilo que más predomina en la actualidad, aunque presentan claras diferencias y ambos tienen ventajas y limitaciones para la organización que lo implementa (Almirón et al., 2015).

Burns establece una diferenciación clara entre ambos enfoques, el tipo transaccional motiva a los seguidores con intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes; por el contrario, en el tipo transformacional los miembros son motivados a poner por encima los intereses que vayan en beneficio de la organización en lugar de los propios.

También Bennis (1989, citado en Ganga y Navarrete, 2013) proporciona una lista que permite contrastar entre líderes y directores: El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder desarrolla. El director se centra en los sistemas y en las estructuras, el líder se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza. El director tiene una visión a corto alcance, el líder tiene una perspectiva a largo alcance. El director pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El director tiene que su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vida en el horizonte. El director imita, el líder origina. El director acepta el status quo, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto.

Aunque, según lo expuesto, el enfoque transformacional proporcione una perspectiva más amplia, no es excluyente de cualquier otro tipo de liderazgo como el recientemente mencionado transaccional. Este último se centra en explicar cómo satisfacer los deseos y necesidades de los seguidores mediante recompensas siempre y cuando se cumplan los objetivos propuestos o tareas asignadas (Varela, 2010, citado en Almirón et al., 2015). Este estilo de liderazgo es más propio de empresas tradicionales que buscan líderes que puedan conseguir los resultados requeridos mediante el seguimiento estricto de los procesos propuestos (Contreras y Bardosa, 2013). También es un estilo que puede resultar eficaz en situaciones estables en lo referente a cambios ya que tienen una actitud más correctiva y se enfocan en los resultados. (Bass, 1998, citado en Ganga y Navarrete, 2013).

Por último, otra forma de clasificar los diferentes tipos de líderes sería, en la línea de David McClelland, en función de las competencias subyacentes de la inteligencia emocional que presentaban que, según Daniel Goleman (2005), serían: líderes coercitivos (exigen el cumplimiento inmediato), líderes orientativos (movilizan a las personas hacia una visión), líderes afiliativos, (crean armonía y construyen lazos emocionales), líderes democráticos (forjan consenso mediante la participación), líderes ejemplares (fijan altos estándares para el desempeño) y líderes formativos (desarrollan a las personas para el futuro).

Aún exponiendo seis estilos diferentes de liderar grupos, se concluyó que los ejecutivos más eficaces usan una suma de diferentes estilos en la medida adecuada, adaptándose a la situación, lo que pone de manifiesto la importancia de la flexibilidad (Goleman, 2005).

Pero, el objetivo de esta revisión no es sino saber qué influye en el rendimiento y cómo podemos aumentarlo desde la perspectiva de líder por lo que faltaría exponer qué se entiende por rendimiento.

Según Motowidlo (2003, citado en Jaén, 2010) que es uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, el **rendimiento** puede concebirse como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado, siendo este positivo o negativo en función de la contribución que el empleado hace a la empresa.

Existen dos perspectivas: la consideración del rendimiento en términos de resultados, en base a lo que se podría decir que medirlo sería cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio de valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento; y la consideración del rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral.

Desde este punto de vista conductual los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados. Definir el rendimiento en términos de conductas ayuda a ver la relación que existe con los resultados, por lo que no puede excluirse a estos últimos ya que aclaran hacia dónde debe dirigirse la conducta. Por este mismo motivo, no hay que centrarse en exceso en el resultado. La tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de los trabajadores precisa de los resultados y de las conductas para gestionar el rendimiento.

De manera operativa también se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998, citado en Jaén 2010). Esto es, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual es el rendimiento.

Sin embargo, otros autores afirman que las consecuencias y los resultados en el trabajo pueden estar influidas o causadas por factores ajenos al trabajador como pueden ser: mala comunicación interna o formación escasa; carga de trabajo, pocas oportunidades de desarrollo, falta de recursos; problemas para conciliar trabajo y familia; o factores externos como puede ser una gran competencia en el sector de la empresa o conflicto de valores trabajador-puesto.

El rendimiento puede ser de dos tipos: de tarea o intra-rol; o contextual o extra-rol. El rendimiento de tarea se refiere a las conductas en cuanto a tareas y obligaciones laborales de los trabajadores necesarias para el correcto desempeño de la tarea, por otro lado, el rendimiento contextual son las conductas no exigidas formalmente por la organización y que se caracterizan por ser voluntarias, positivas y desinteresadas (Jaén, 2010).

También existen conductas negativas realizadas por los trabajadores de forma intencionada en contra de los intereses de la empresa, a eso se le llama comportamientos contraproducentes y es una faceta del rendimiento contextual que está siendo muy investigada últimamente, un ejemplo puede ser el absentismo (Jaén, 2010).

De manera operativa, también se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998, citado en Jaén 2010)). Esto es, el rendimiento es el resultado conductual de la motivación como estado psicológico de activación.

El último punto de interés para acabar de enmarcar esta revisión es la evaluación del rendimiento de la que Lawler (1994, citado en Jaén, 2010) afirma que “es la práctica más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas” la cual

puede servir para diversos objetivos siendo uno de ellos la mejora del rendimiento de los trabajadores, identificando sus puntos fuertes y sus puntos de mejora; este el objetivo que tiene el presente trabajo.

Vistos los resultados de los mencionados estudios anteriores se opta, en esta revisión, por un tipo de liderazgo transformacional ya que tiene en consideración aumentar el bienestar de los trabajadores fomentando que los cambios surjan de forma intrínseca motivándoles en la consecución de objetivos, favoreciendo la comunicación interna, aumentando el compromiso organizacional, ofreciendo recursos para hacer frente a situaciones de estrés y disminuyendo, con esto, el absentismo laboral.

2. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL:

Conocer la relación que existe entre el liderazgo y el rendimiento laboral.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- *Definir relación entre rendimiento y liderazgo transformacional*
- *Comparar resultados entre grupos gestionados por líderes de diferentes tipos*
- *Establecer los factores que influyen en el rendimiento de los trabajadores*
- *Conocer el impacto que tiene el liderazgo en los factores anteriores.*

3. PROCEDIMIENTO

Se hará una revisión bibliográfica de libros, artículos y estudios en los que se trate la relación existente entre rendimiento y tipo de liderazgo así como los factores implicados, además de publicaciones que incluyan definiciones de los términos. Para esto se seguirá el Método PRISMA.

PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (2009) surge como resultado de la actualización y ampliación de QUOROM (Quality of Reporting of Meta-Analysis). QUOROM es una “declaración cuyo objetivo era establecer unas normas para mejorar la calidad de la presentación de los metaanálisis de ensayos clínicos aleatorizados” (Urrutia y Bonfill, 2009, pág 507)

Pero PRISMA no se define como una declaración con objetivo de mejora de calidad sino como un modo de evaluación del riesgo de sesgo en las revisiones sistemáticas. Esto se hace gracias a que a la declaración PRISMA la acompaña un documento con 27 ítems que sirven para justificar y aportar una explicación más detallada y precisa sobre el método que se ha seguido en la revisión en cuestión.

En esta revisión se han establecido los siguientes criterios para el protocolo del Método Prisma:

- Publicaciones desde 2005 a la actualidad
- Publicaciones en español o que exista una versión o edición disponible en español
- Publicaciones que se encuentren disponibles en plataformas online, aunque fueran originalmente libro impreso.

Dado que la revisión se hace tras haber establecido un protocolo a seguir según este método, es probable que se hagan cambios que puedan sesgar el resultado del estudio y que, por lo tanto deberán evitarse a no ser que pueda justificarse la modificación de los criterios previamente establecidos. En este caso, no han existido cambios significativos inexplicables a dicho protocolo o que puedan sesgar el estudio ya que solo se han dado cuando no se ha encontrado información fiable que cumpliera todos los criterios previamente establecidos.

No existen tales sesgos en la presente revisión porque se han expuesto los diferentes enfoques existentes del tema que se está tratando antes de presentar las conclusiones. Por otra parte, los estudios incluidos en esta revisión se han basado en artículos científicos, son considerados como tal y están extraídos de fuentes fiables de información.

Se han incluido, en esta revisión, 39 referencias que han seguido los criterios previamente, establecidos y, por otra parte, se han descartado 16 publicaciones porque el año de publicación era anterior al período establecido en el protocolo o porque no se han encontrado versiones en español.

Tabla resumen con los artículos de los que se extraen las conclusiones y resultados:

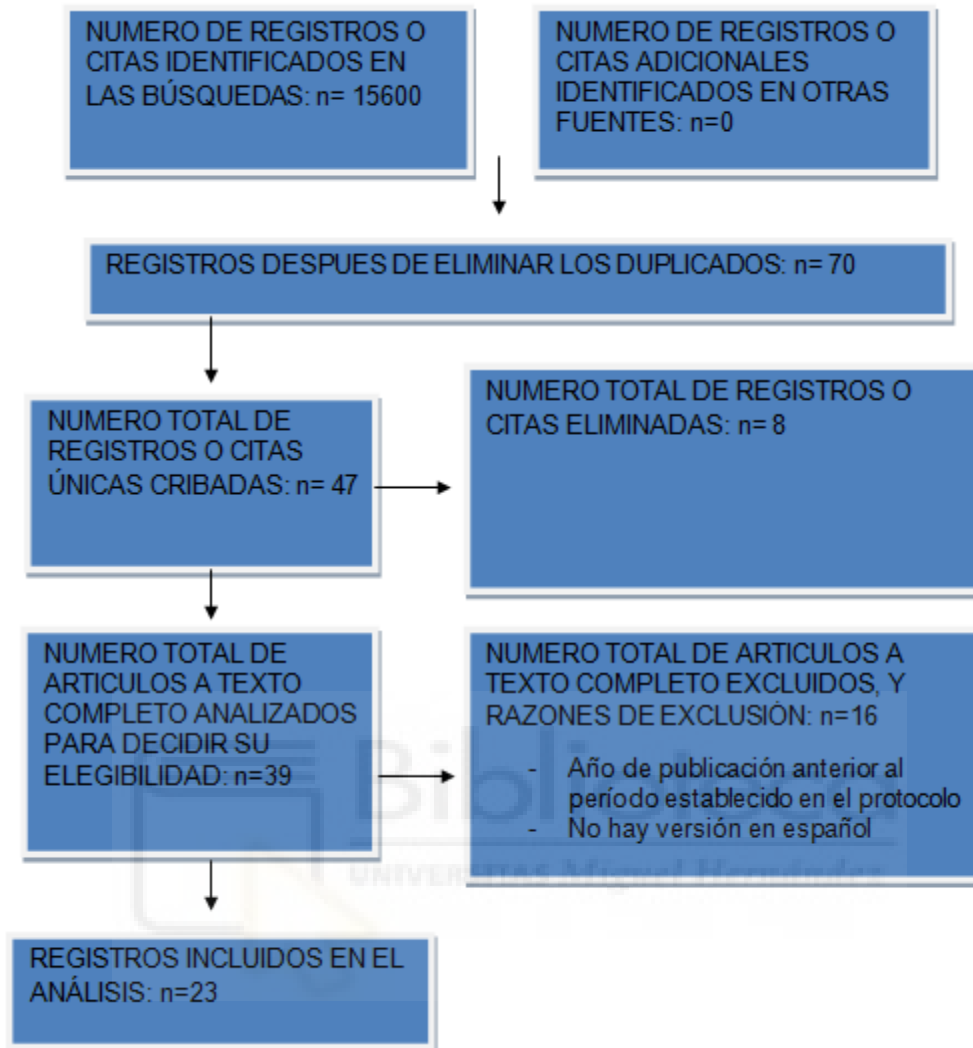
	ARTÍCULO	CONCLUSIONES
1	Ganga y Navarrete (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización.	Extracción de conceptos y evolución de estilos de liderazgo durante las últimas décadas.
2	Varela y Marín (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional	Importancia que tiene el sentido de pertenencia en el resto de factores mencionados ya que si existe sentido de pertenencia, disminuye estrés y absentismo, aumenta confianza y motivación y además estaría influido por una buena comunicación.
3	Pastor, Y. (2006). Comunicación y procesos psicosociales.	Definición del concepto de comunicación, así como de su composición, estructura y foco de estudio de la “psicología de la comunicación”
4	Berón, D. y Palma, F. (2011). Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de enfermería.	Los factores que influyen en el rendimiento del personal no son exclusivamente internos (laborales), en muchas ocasiones el rendimiento se ve mermado por circunstancias personales que nada tienen que ver con el entorno laboral (familia, problemas de salud...)
5	Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional.	La flexibilidad laboral es una forma de garantizar el salario emocional ya que aumenta la motivación de los trabajadores dado que favorece la conciliación de la vida laboral y personal y con ello se aumenta también el desempeño en el trabajo.
6	Boada, J., de Diego, R., Agulló, T. y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables	Definición de concepto de absentismo que afecta negativamente al rendimiento laboral.

	organizacionales	
7	Almirón et al. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional.	Diferencias entre ambos estilos y, aun así, su posible compatibilidad en según qué situaciones.
8	Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional	El liderazgo transaccional ya queda considerado como una perspectiva tradicional que prevé un cambio predecible en un ambiente estable con una motivación extrínseca, por lo que en las condiciones organizacionales actuales sería conveniente ejercer un liderazgo de tipo transformacional que sugiere desarrollo e innovación, con el proceso de cambio basado en interacciones de confianza y motivación intrínseca.
9	Peiró, (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional.	El liderazgo tiene un papel muy importante en el clima organizacional y puede influir en las percepciones del equipo. Las conductas que tenga el líder pueden actuar como estresores negativos para los subordinados o, por el contrario, como factores motivadores.
10	Bonifaz, C.J. (2012). Liderazgo Empresarial.	Consulta de mapas conceptuales, conceptos de comunicación y la relación con liderazgo. Relación liderazgo y motivación.
11	Jaén, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales	La relevancia del factor motivación en el rendimiento y su variación en función en factores externos a la organización que deben contemplarse ya que no siempre un bajo rendimiento es responsabilidad del empleado.
	ARTÍCULO	RESULTADOS
12	Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados.	Comparación de grupos financieros liderados por diferentes estilos propuestos por Goleman. Se concluye que el Orientativo es el enfoque con mayor influencia positiva sobre el clima organizacional.
13	Dávila, C. y Jiménez, G. (2014).	Se comprueba que existe una relación entre el

	Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar	sentido de pertenencia y el bienestar en la organización, aunque no parece existir la misma vinculación el compromiso organizacional con el bienestar, no consigue confirmarse.
14	Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo	Comparación de estilo de liderazgo transaccional, transformacional y pasivo- evitativo entre dos grupos, uno de directivos y otro de subordinados. El liderazgo transformacional es el más correlacionado con la efectividad en ambos grupos, además de en las otras dos variables evaluadas.
15	Roa, M. (2017). La comunicación y los efectos en el clima organizacional.	Relevancia de la comunicación para el mantener un buen clima organizacional así como garantizar una la correcta distribución de tareas.
16	Pico, L.M. y Coello R.R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento	Existe una gran influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento laboral de equipos de alto rendimiento. Esta influencia se da gracias al ambiente de confianza que se crea al compartir los objetivos, establecer roles de trabajo coordinados y tomar decisiones compartidas.
17	Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.	Confirma que el Liderazgo transformacional supera al transaccional, entre otras cosas, por el hecho de que motiva a los trabajadores a dar más de lo que se espera de ellos.
18	Tito, P. y Vargas, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana	Se comprueban las hipótesis de que la motivación de logro y de afiliación se relacionan positiva y significativamente con el rendimiento laboral. También se demuestra que la relación liderazgo –desempeño es positiva
19	Terán, J.L. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento	Se confirma que, una vez que las necesidades básicas están cubiertas, el sueldo no es lo más importante para el empleado y que se valora lo

	laboral	denominado "salario emocional"
20	Molina, D. (2008). Consecuencias del síndrome de Burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral.	El Burnout es un síndrome de desgaste profesional consecuencia de un estado de estrés prolongado por motivos laborales y que, en la actualidad, es causa es de un elevado absentismo con la posibilidad de causar incapacitación total y, así abandono del empleo.
21	Drouet, K.L. y Franco, C.M. (2013). Influencia de la aplicación en los procesos de la comunicación organizacional, rendimiento laboral	Comprobación de la importancia de la identificación de una mala comunicación y planificación de estrategia de mejora de esta.
22	Cortés, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo.	Se basa en la relación existente entre liderazgo y motivación ya estudiada, la confirma y la aplica al campo educativo en concreto.
23	Barzola, I.I., Barzola, V.M. y Flores, W.J. (2017) Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador.	Para aumentar la productividad en la empresa deben tratarse los diferentes factores que afectan al clima laboral, y de esto debe encargarse el departamento de Recursos Humanos.

Diagrama de flujo:



4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS EN GRUPOS GESTIONADOS POR DIFERENTES TIPOS DE LIDERAZGO

Para comparar equipos de trabajadores gestionados por líderes de diferentes estilos cabría, en primer lugar, definir lo que es el clima organizacional ya que se habla de ello en algunos de los estudios que van a tener relevancia en este apartado.

Según McClelland el clima hace, generalmente, referencia al nivel de flexibilidad en cuanto a libertad de innovación sin presión por parte de su líder, responsabilidad con la organización, estandarización, acuerdo de recompensa, claridad en los objetivos y valores, y el compromiso de propósito común (Goleman, 2005).

Estudios que analizan los resultados financieros entre grupos gestionados por líderes con estilos con efectos positivos sobre el clima y grupos que no tienen este tipo de líder muestran que están directamente correlacionados. Los que sí afectan positivamente al clima obtuvieron mejores resultados que los que no emplean este tipo de liderazgo (Goleman, 2005).

Haciendo una visión molecular del impacto de los estilos de liderazgo que plantea Goleman (2005) en los impulsores del clima se observa que, en orden de puntuación, el liderazgo orientativo sería el que más impacto positivo tiene sobre el clima, seguido del afiliativo, el tercero sería el democrático y con una puntuación total muy similar sería el liderazgo formativo. Los dos últimos obtienen puntuaciones en negativo por lo que no solo no tienen una gran influencia positiva sobre el clima sino que tienen influencia negativa, lo que podría reflejarse con peores resultados.

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Flexibilidad	-.28	.32	.27	.28	-.07	-.17
Responsabilidad	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Estándares	.02	.38	-.31	.22	-.27	-.39
Recompensas	-.18	-.54	-.48	.42	-.29	-.43
Claridad	-.11	-.44	-.37	-.35	-.28	-.38
Compromiso	-.13	-.35	-.34	.26	-.20	.27
Impacto general en el clima	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

Por otro lado, Hermosilla et al., (2016) llevaron a cabo un estudio donde se compararon los resultados de la asociación entre las variables satisfacción, efectividad y motivación en el trabajo y los estilos de liderazgo transaccional, pasivo-evitativo y transformacional en un grupo de directivos y en un grupo de subordinados.

Los resultados fueron claros en cuanto a que el tipo de liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con las variables satisfacción, efectividad y motivación que el liderazgo transaccional en el caso del grupo de los subordinados pero, en el caso del grupo de directivos, solo la motivación correlaciona de una manera más fuerte con el liderazgo transformacional que con el transaccional, siendo las otras dos variables de fuerza similar. Es destacable que el liderazgo transaccional tiene mayor correlación con la alta efectividad de los directivos que de los subordinados (Hermosilla et al., 2016).

Haciendo un contraste mediante regresión lineal se evaluaron las variables por separado introduciendo en primer lugar el liderazgo transaccional y el pasivo-avoidante y en segundo lugar el transformacional, lo que aumentó la R^2 en un porcentaje alto muy significativo en cada una de las variables. Sin embargo, se invirtió el proceso introduciendo en primer lugar el liderazgo transformacional y en segundo lugar los otros dos estilos de liderazgo y los resultados fueron de un aumento de un 3% en efectividad y motivación en el trabajo que, aunque significativo, es muy bajo, y en satisfacción se queda igual.

Finalmente, un último análisis de mediación de este mismo estudio consiguió reforzar la hipótesis del aumento del liderazgo dado que fue el único predictor de motivación para trabajar extra además de que este refuerza la eficacia y con ello aumenta la satisfacción e indirectamente la motivación (Hermosilla et al., 2016).

5. RELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según estudios como los que se han presentado en el punto anterior el liderazgo de tipo transformacional puede ser pronóstico de un alto rendimiento ya que aumenta la motivación en el trabajo y con ello se facilita que los subordinados trabajen consiguiendo objetivos que ni ellos mismos creían que podían conseguir, haciendo suyos los propuestos por la organización.

Además, en otras investigaciones se ha demostrado que esta influencia en la motivación de los trabajadores es un impulso para el cumplimiento de objetivos, esto aumenta el sentimiento de autoeficacia que, a su vez, hace crecer la comodidad en el ámbito laboral. Esto lleva a que se cree un compromiso del empleado con la empresa, que aumenta considerablemente su rendimiento, sintiéndose así identificado con la organización, sus valores y sus objetivos (Varela y Marín, 2021).

Entre las características que describen el liderazgo transformacional se encuentran: la innovación, estimulación intelectual, inspiración y motivación. Con estas características puede entenderse que el líder transformacional sea el que más aporte a las organizaciones

dada la competitividad existente en el mercado en la actualidad y siendo necesaria la creatividad y la innovación para alcanzar los objetivos (Vásquez, 2013, citado en Pico y Coello, 2018).

En resumen, existe una gran influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento laboral de equipos de alto rendimiento. Esta influencia se da gracias al ambiente de confianza que se crea al compartir los objetivos, establecer roles de trabajo coordinados y tomar decisiones compartidas (Pico y Coello, 2018).

6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL

- Motivación en el entorno laboral

Hay estudios correlacionares que avalan la influencia positiva de la motivación y el liderazgo sobre el rendimiento laboral del trabajador. La relación motivación-rendimiento laboral ha sido abarcada en diversos estudios en diferentes ocasiones, lo que corrobora la importancia que los expertos en gestión de recursos humanos le dan a esta variable para conseguir un alto desempeño.

En 2004, Hómez llevó a cabo una investigación llamada “Motivación Laboral y Factores que Generan Productividad en la Administración Pública” que se orientó a medir y precisar qué factores generaban motivación y productividad, así como su correlación. El principal factor que cabe destacar de esta investigación fue la motivación, por encima de la estima y la autorrealización.

Un año más tarde se realizó un “Estudio Correlativo entre Motivación y Evaluación de Desempeño” (Salas, 2005) cuyo objetivo era determinar la relación directa entre la motivación de logro y la evaluación del desempeño.

Terán (2017) dice en su estudio que la motivación laboral es esencial para obtener un buen desempeño laboral pero que, además debe disponerse de los recursos materiales y estratégicos adecuado para trabajar en conjunto con el recurso humano, que serían los trabajadores.

Los estudios consultados en esta revisión que han tratado de encontrar algún tipo de conexión entre motivación y rendimiento laboral han coincidido en que están directa y

positivamente relacionados, todos coinciden en lo siguiente; cuanto más motivada se encuentre una persona hacia su trabajo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo, por lo que habría que exponer lo que se entiende por motivación desde el punto de vista psicológico.

La ciencia que se encarga de conocer porqué las personas piensan y se comportan de la forma en que lo hacen y qué les lleva a iniciar, elegir o persistir en una acción determinada es la Psicología de la Motivación.(Mook, 1987, citado en Jaén 2010).

Según un estudio realizado a enfermeros/as, se llegó a la conclusión de que “un profesional motivado y satisfecho con su trabajo tiene un alto rendimiento, menos sensación de cansancio, toma iniciativas para realizar nuevos proyectos y potencia sus capacidades” (Berón y Palma, 2011).

Debe matizarse el tipo de motivación que desea tenerse en cuenta ya que existen distintas fuentes motivacionales como puede ser: el salario monetario o el salario emocional, que es el que interesa tratar aquí, definiéndose este como “conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de hoy” (Fundación RH, 2006, citado en Llano, 2014).

- Comunicación

En primer lugar hay que definir el concepto como “el proceso para dar y recibir mensajes mediante diversos canales formales e informales” (Bonifaz, 2012, pág 25).

Este proceso es imprescindible en todos los ámbitos sociales, no solo en la vida personal sino en la laboral también, Martens (1987, citado en Alves 2000) considera que una de las cualidades para que un líder sea considerado eficaz son las habilidades de comunicación, y para que sea efectiva debe seguir unas reglas (Bonifaz, 2012).

La Psicología de la Comunicación estudia la influencia recíproca existente entre conducta y comunicación, así como su estructura, sus funciones, origen, desarrollo, eficacia y limitaciones, sus diferentes tipos y modalidades. La comunicación, como concepto, puede definirse como el medio de interacción social en el que se precisan como mínimo 2 participantes que sean agentes activos e intencionales y que pueden utilizar comportamientos verbales y no verbales con los que se compartirá información y se crearán significados, es decir, es una herramienta humana, social, referencial y compleja (Pastor, Y. 2006).

La cuestión que puede surgir es el por qué es considerado más eficaz un líder con mejores habilidades de comunicación y la respuesta es clara, la comunicación es un proceso constante que se da entre líder y subordinados, el primero tiene la intención de influir sobre los miembros del grupo mediante la comunicación y para ello tiene que crear con esta una relación positiva aunque el estilo del que se sirva puede variar en función de la personalidad del líder (Bonifaz, 2012). Estas habilidades de comunicación deben ser utilizadas para aumentar la motivación laboral con el alcanzar los objetivos y así incrementar el rendimiento.

Otro motivo por el que la comunicación se considera un factor clave para la organización es que permite la puesta en común de los objetivos de la organización y los trabajadores de tal forma que se consiga los beneficios que necesitan los empleados y, así garantizar un mayor rendimiento laboral debido a la eficiencia en las tareas a realizar (Roa, 2017).

Este factor está muy relacionado con el resto de factores expuestos en este punto ya que si no existe una buena comunicación disminuiría la motivación, aumentando el estrés y el absentismo lo que provocaría una caída en el desempeño laboral.

- Compromiso/sentido de pertenencia

El compromiso del empleado con la organización ha sido vinculado como uno de los objetivos de liderazgo transformacional (Barlin, Weber y Kelloway, 1996; Tyssen et al., 2014, citado en Hermosilla, et al., 2016).

Que los líderes compartan las decisiones a tomar y traten a los trabajadores de manera justa hace crecer la confianza en la organización y el sentimiento de importancia que tiene el trabajador en ella lo que, a su vez, aumenta el sentido de pertenencia que se relaciona con la identificación organizacional (Varela y Marín, 2021).

El hecho de sentirse parte de una organización lleva implícito interiorizar los valores, los objetivos, y sentir ya sea éxitos o fracasos como propios.

Este sentido de pertenencia es muy relevante para obtener buenos resultados en la organización dado que influye directamente sobre el desempeño del empleado. Tiene implícito en su definición la calidad de vida y el bienestar por lo que, a partir de este supuesto teórico, se puede fomentar actitud positiva laboral y aumentar la calidad del trabajo (Varela y Marín, 2021).

En 2015, Lu (citado en Varela y Marín, 2021) encontró la influencia el sentimiento de pertenencia y el entre el compromiso organizacional, motivación, satisfacción y rendimiento laborales.

Pero hablar de la pertenencia a la organización en cuanto a sentimiento no solo beneficia a los resultados de esta, sino que también se disminuyen los niveles de angustia que puedan ser provocados por trabajo (Shakespeare-Finch y Daley, 2017, citado en Varela y Marín, 2021).

- Absentismo

Durante los últimos años las exigencias del mercado empresarial ha llevado al desarrollo de múltiples patologías denominadas genéricamente como “riesgos psicosociales”.

El absentismo, en ocasiones, surge como respuesta para sobrellevar esta presión organizacional y tensión laboral (Boada et al., 2005) y se define como aquella conducta de incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales caracterizadas por el abandono o ausencia de su puesto de trabajo por causas que pueden o no estar justificadas (Pallarés et al., 2014).

Hasta ahora este absentismo se podía clasificar en regulado o no regulado pero ha surgido un nuevo tipo llamado “ausentismo presencial” en el que el trabajador se encuentra físicamente en el trabajo pero dedica el tiempo de su jornada laboral a tareas que no son propias del puesto (Martín-Molina, 2005, citado en Pallarés et al., 2014).

El absentismo de un trabajador, ya sea justificado o no, afecta al rendimiento del grupo y al clima laboral dado que se aumenta la carga de trabajo al resto de compañeros presentes, existiendo la posibilidad de disminuir la calidad del servicio que se ofrece (Pallarés et al., 2014).

El Burnout, o desgaste laboral, es uno de los motivos que más absentismo provoca, existiendo la posibilidad de causar una incapacitación total y, con ella, el cese laboral.

- Presión/estrés

El estrés, sin atribuirlo necesariamente al ámbito laboral, se define como la incapacidad de responder adecuadamente a las amenazas físicas o emocionales del organismo.

En términos generales, se define el estrés como la percepción de una amenaza (estresor) y la imposibilidad de control sobre ella. Es imprescindible saber identificar los estresores que afectan o pueden afectar a los trabajadores o a su rendimiento (de origen interno o externo), a esto se le llama prevención (Peiró, 2008).

Cuando las exigencias laborales son mayores que las capacidades del trabajador o de los recursos de los que dispone para hacerles frente es cuando se desencadena esta respuesta

de estrés laboral, que si se prolonga en el tiempo puede desencadenar problemas de salud (Molina, 2008).

Llevado al ámbito laboral, ha surgido un síndrome de desgaste profesional que se considera como un estado de estrés prolongado de gran magnitud llamado "Burnout".

La influencia que tiene la figura de líder en este punto puede ser tan positiva como negativa ya que la conducta que este tenga puede determinar el bienestar de sus subordinados (Tepper, 2000, citado en Peiró, 2008). Una conducta abusiva y agotadora por parte del líder puede convertirse en un estresor para el trabajador, disminuyendo su satisfacción laboral y presentando niveles más bajos de compromiso con la organización. Por otro lado, Peiró (2008) también sostiene que un estilo de liderazgo pobre, autoritario y autocrático puede desencadenar episodios de acoso en el ámbito laboral siendo este un factor claro de estrés relacionado, además, con el punto anteriormente expuesto, el absentismo.

En 1986, Seltzer y Numerof (citado en Peiró, 2008) encontraron una relación directa entre bajo burnout de los subordinados con una alta valoración de los supervisores.

7. CONCLUSIONES

La primera conclusión que podría extraerse es que no hay un tipo de liderazgo válido, sino que lo correcto sería adaptarse al contexto situacional concreto aunque cada líder tenga un estilo definido.

De hecho, en la mayoría de los estudios consultados en esta revisión se ha mostrado que mientras más estilos exhiba su líder mejor, debiéndose adaptar a la situación concreta. Esto es porque los líderes que son capaces de adaptarse y cambiar según las circunstancias son más sensibles al impacto que tienen sobre los demás y no actúan de manera mecánica según su estilo definido.

Si bien es cierto que el estilo transformacional es sobre el que se ha centrado esta revisión, hay situaciones o grupos concretos en los que el enfoque transaccional podría ser más efectivo según han demostrado algunos estudios, por ejemplo con grupo de directivos en cuanto a resultados. Esto puede llevar a pensar que sería idóneo para una situación en la que se precise de una solución rápida para alcanzar los objetivos sin considerar el resto de variables, pero si lo que se pretende es que a largo plazo se genere o se mantenga un buen clima organizacional con equipo de trabajo motivados y con un gran sentimiento de pertenencia, sería más conveniente aplicar un estilo transformacional.

Por otro lado, lo que no puede dejar de mencionarse es que en todas las referencias consultadas se ha mencionado la importancia de la motivación en el rendimiento de los trabajadores y, dado que los líderes transformacionales pretenden el bienestar de sus

seguidores, promoviendo cambios con entusiasmo y la apropiación de los objetivos organizacionales, es coherente pensar que es un estilo que debe llevarse a cabo en las organizaciones para incrementar la motivación de los trabajadores.

Además, en diferentes investigaciones se ha visto la relación entre los diferentes factores tratados en el punto anterior que podría resolverse desde un punto de líder transformacional ya que un buen líder tiene habilidades de comunicación, esto hace que los trabajadores estén bien informados y esto aumentará la confianza y con ella el sentido de pertenencia incrementando en gran medida la motivación en el trabajo, lo que hace que disminuya el estrés a la vez que el absentismo y que, por lo tanto, aumente el rendimiento.

Es decir, se deseaba conocer si existía relación entre liderazgo y rendimiento y, más concretamente entre el liderazgo transformacional, así como los factores que influían en él y se concluye que existe una relación directa entre ambas variables siendo este enfoque el más atractivo a implementar en las organizaciones actuales teniendo en cuenta factores como: motivación, comunicación, sentimiento de pertenencia, absentismo y estrés.



REFERENCIAS:

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. C., y García, J. M, (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24–27.
- Alvés, J. (2000). Liderazgo y Clima organizacional. *Revista de Psicología del deporte*, 9 (1-2), 123-133.
- Barzola, I.I., Barzola, V.M. y Flores, W.J. (2017) Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 917-937. En: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Bennis, W. (1989). *On becoming a Leader*. Basic Books
- Berón, D. & Palma, F. (2011). *Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de enfermería*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Boada, J., de Diego, R., Agulló, T. y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717205>
- Bonifaz, C.J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Red Tercer Milenio.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164 <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Cortés, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista Ciencias Sociales*, 106(4), 203-214 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>
- Drouet, K.L. y Franco, C.M. (2013). *Influencia de la aplicación en los procesos de la comunicación organizacional, rendimiento laboral*. Universidad de Guayaquil. En <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduq/15197>
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de psicología*, 32(12), 271-302
- Forero, M.C., Rincon, X. y Velandia M.V. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional*. [Trabajo fin de grado de Trabajo Social Universidad de la Salle].

- Gabini, S. (2017). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*. Universidad de la Plata. Facultad de Psicología. En: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65394>
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid].
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *AGLALA*, 5(1), 34-70.
- Mendoza, F.M., Quero, Y.M., y Torres, Y.C. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9(27), 22-33. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230409001>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Recuperado a partir de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Molina, D. (2008). Consecuencias del síndrome de Burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral.
- Pastor, Y. (2006). *Comunicación y procesos psicosociales*. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Pico, L. y Coello, R.R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37. En: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Roa, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. [Trabajo fin de grado de Administración de Empresas en la Universidad Militar Nueva Granada]

- Terán, J.L. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. [Programa Profesional de Administración de Negocios. Universidad Católica San Pablo].
- Tito, P. y Vargas, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de Lima*, 16(32), 77-88
- Urrutia, G. y Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Revista de Medicina Clínica*, 135(11), 507-5011.
- Varela, N.D., Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *Revista Universitaria de Administración*, 13(22) 85-100.
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/378/3782362005/index.html>

