



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Grado en Administración y Dirección de Empresas



Trabajo de Fin de Grado

Curso académico 2020/2021

“Psicología del trabajo: La satisfacción laboral y la
mediación de los estilos de liderazgo”

Alumno: Damián Manchón Espada

Tutor: Carlos Candela Agulló



ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT	7
I. INTRODUCCIÓN	8
II. MARCO TEÓRICO	9
PARTE 1: ORÍGENES, CONTEXTO Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	
LABORALES MODERNAS	9
1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS TEORÍAS ORGANIZATIVAS (SIGLO XX).	
1.1. Las teorías clásicas.....	9
1.1.1. La Administración Científica (Friedrich W. Taylor).....	9
1.1.2. La Teoría de la Administración (Henri Fayol)	10
1.1.3. Modelo Burocrático (Max Weber)	12
1.2. Las teorías “neoclásicas”	13
1.2.1. Los estudios de Hawthorne, Elton Mayo y la Escuela de Chicago	13
1.2.2. Enfoque sociotécnico	15
1.2.3. El individualismo.....	16
1.3. Teorías posteriores y contemporáneas.....	19
2. LAS ORGANIZACIONES EN LA ACTUALIDAD	20
2.1. Una sociedad en transformación	20
2.2. La adaptación organizacional al cambio	20
2.3. La diversidad sociocultural en las empresas	21
2.4. Organización temporal y fórmulas de conciliación personal	22
2.4.1. Trabajo y ocio	22
2.4.2. Jornadas y turnos de trabajo.....	23
2.4.3. Flexibilidad y conciliación	24

2.5.	Influencia tecnológica	25
PARTE 2: FACTORES PSICOSOCIALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....		28
3.	GRUPOS DE TRABAJO. LAS SINERGIAS.....	28
3.1.	La condición de grupo	28
3.2.	Tipos de grupo.....	29
3.3.	Composición y estructura.....	30
3.4.	Comportamiento grupal.....	31
3.5.	Productividad y resultados.....	33
4.	MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	36
4.1.	¿Qué provoca motivación en los empleados?	37
4.1.1.	Satisfacción de necesidades	37
4.1.2.	Motivación intrínseca y extrínseca. Remuneración.	37
4.1.3.	El puesto y funciones.....	38
4.1.4.	Justicia organizacional.....	39
4.1.5.	Establecimiento de metas (la motivación de alcanzar objetivos).....	41
5.	CAMBIO, RESISTENCIAS Y CONFLICTO.....	42
5.1.	El cambio	42
5.1.1.	Tipos de cambio	42
5.1.2.	Factores y proceso.....	43
5.1.3.	Desarrollo Organizacional	44
5.2.	Conflicto y negociación	45
5.2.1.	Conflicto	45
5.2.2.	Negociación.....	47
6.	EL LIDERAZGO.....	49
6.1.	El liderazgo ¿sinónimo de dirección?.....	49
6.2.	Primeros enfoques del liderazgo.....	50
6.2.1.	Teoría de los rasgos. ¿Liderazgo innato?	50

6.2.2.	Modelos conductuales	50
6.2.3.	Enfoques contingentes o situacionales.....	51
6.3.	Los tipos de liderazgo	53
6.3.1.	Clasificación para grupos (K. Lewin).....	53
6.3.2.	Modelos humanistas X e Y (McGregor).....	54
6.3.3.	Liderazgo transformacional como evolución al transaccional	54
6.4.	Formas alternativas de liderazgo	56
6.4.1.	Liderazgo a distancia (tele-liderazgo).....	56
6.4.2.	Liderazgo descentralizado	57
7.	LA COMUNICACIÓN INTERNA	58
7.1.	Comunicación organizacional.....	58
7.2.	El <i>feedback</i> (retroalimentación) como piedra angular	59
7.3.	Comunicación descendente y ascendente.....	60
7.3.1.	Descendente.....	60
7.3.2.	Ascendente.....	61
7.4.	Barreras en la comunicación	62
8.	CULTURA Y CLIMA DE LA EMPRESA	64
8.1.	La cultura empresarial.....	64
8.1.1.	¿Qué es exactamente la cultura?.....	64
8.1.2.	El papel del liderazgo en la cultura de una empresa.....	65
8.1.3.	Elementos de una cultura empresarial desarrollada	66
8.2.	Clima laboral.....	67
8.2.1.	Las dimensiones del clima	67
8.2.2.	“Estilos” de clima.....	68
III.	OBJETIVO E HIPÓTESIS	70
IV.	METODOLOGÍA, RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS..	70

V. CONCLUSIONES.....78

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....81



RESUMEN

El bienestar y satisfacción laboral llevan varias décadas siendo objeto de estudio, sin embargo, al ser términos abstractos y relativos, su amplitud hace que sigan existiendo distintos enfoques y líneas para estudiarlo. En este trabajo se realiza, tras una puesta en escena de varios factores, una revisión sistemática de estudios centrados en un elemento integrador, que tiene presencia a su vez en otros tantos: el liderazgo.

Para realizarlo, se ha hecho una revisión sistemática de artículos científicos consultando las bases de datos PsicoDoc, PsycArticles y PsycInfo, desde año 2000, en español e inglés y limitados a estudios experimentales. Se revisaron los abstracts y en los títulos seleccionados los artículos completos, teniendo en cuenta que incluyesen relaciones liderazgo - bienestar (en diversos formatos). Se seleccionaron 10 artículos acerca de distintos estilos de liderazgo, siendo poco adecuados tanto los autoritarios como los pasivos/anárquicos, consiguiendo los mejores resultados en relación a la satisfacción aquellos más enfocados hacia las personas, sinergia y confianza.

Palabras clave: Laissez-faire - liderazgo - liderazgo autoritario – liderazgo transformacional - satisfacción - satisfacción laboral

ABSTRACT

Well-being and job satisfaction have been object of study for several decades, however, being abstract and relative terms, their breadth means that there are still different approaches and lines to study it. In this project, after an entry of various factors, a systematic review of studies focused on an integrating element is carried out, which in turn is present in many others: leadership.

To make it, a systematic review of scientific articles has been carried out consulting PsicoDoc, PsycArticles and PsycInfo databases, since 2000, in Spanish and English, and limited to experimental studies. The abstracts and the full articles in the selected titles were reviewed, considering that they included relationship between leadership and well-being (in various formats). 10 articles were selected about different leadership styles, both authoritarian and passive / anarchic being unsuitable, achieving the best results in relation to satisfaction, those more focused on people, synergy and trust.

Key words: Laissez-faire – leadership – authoritarian leadership – transformational leadership – satisfaction – job satisfaction

I. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral, a grandes rasgos y en términos generales, se puede definir como la experiencia personal, sentimiento y estado emocional del empleado respecto a la empresa y puesto en los que ejerce sus funciones (Bizneo, 2021), ajustada a las particularidades, percepciones y necesidades del individuo. Sin embargo, en la práctica éste es un concepto mucho más complejo, extenso e inexacto, dependiente de multitud de factores.

A lo largo de los últimos 100 años se han ido sucediendo progresivamente modelos que suponen una humanización de las organizaciones laborales, dejando de tener el foco fundamentalmente en la búsqueda de productividad para introducir en la ecuación otros elementos, con los que cambia el significado de una organización (de una óptica de ésta como proveedora de bienes o servicios a la sociedad a su consideración como elemento crucial de la vida de las personas e influyente en su comportamiento).

La satisfacción en el trabajo tiene una gran importancia para el presente y futuro de las organizaciones, cuyo engranaje principal son las personas que las componen, y los estudios sobre ésta son de enorme utilidad para el desempeño de las funciones gerenciales, al dar cierta forma a un tema intangible como éste.

Este TFG pretende, de una manera técnica y didáctica, agrupar ciertos factores que influyen en esa experiencia personal que desemboca en unas percepciones positivas o negativas, desde una óptica centrada en el ámbito directivo y gerencial, cuyo fin va dirigido a áreas de gestión de personal, de estrategia o diseño organizativo. Se dividirá en dos partes claramente diferenciadas:

La primera de ellas introduce el contexto organizacional y su evolución temporal a lo largo del último siglo hacia la humanización, así como las particularidades diferenciadoras de las organizaciones en la actualidad tales como la diversidad y los rápidos cambios tanto en ámbito social o competitivo, que también sirven para dar un contexto al porqué de ciertos factores.

La segunda parte expone esos factores influyentes, que son la correcta disposición de los grupos y la autonomía otorgada a éstos (siempre en búsqueda de sinergias), la motivación y los elementos que pueden potenciarla bajo una ética y unos principios de coherencia y equidad, la forma en que se afrontan y manejan los cambios según su magnitud, la comunicación y sobre todo cómo se comunica, y la cultura empresarial, todo ello bajo la influencia de la dirección y el liderazgo. Y por último, para comprobar la veracidad de lo expuesto se hará una revisión de artículos en donde se buscará el papel que juegan distintos estilos de liderazgo percibidos en las sensaciones de satisfacción y bienestar de los empleados involucrados.

II. MARCO TEÓRICO

PARTE 1: ORÍGENES, CONTEXTO Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES MODERNAS

Para comprender el funcionamiento contemporáneo de las organizaciones, antes hay que conocer los orígenes y transformaciones que han ido incorporando las principales teorías a lo largo del último siglo, de las cuáles muchos principios siguen presentes aún en nuestros días, mientras que otros se demostraron obsoletos (como en cualquier proceso de modernización). A lo largo de esta primera parte se verá la evolución de las teorías desde una visión técnica hacia la humanización de las empresas, concluyendo con los elementos que caracterizan a las organizaciones contemporáneas, en primer lugar, para contrastar respecto a aquellas de décadas atrás, y en segundo lugar para contextualizar y dar una base a los factores que se explicarán en posteriores capítulos.

1. EVOLUCIÓN Y CONTEXTO HISTÓRICO DE LAS TEORÍAS ORGANIZATIVAS (SIGLO XX).

1.1. Las teorías clásicas

1.1.1. La Administración Científica (Friedrich W. Taylor)

La primera piedra en las denominadas teorías clásicas de la organización del siglo XX vino de la mano del ingeniero industrial norteamericano Frederick Winslow Taylor, con su obra “*Los principios de la Administración Científica*” (1911) (Gil y Alcover, 2014, p. 62).

Taylor comenzó a trabajar en la década de los 1860 en su Philadelphia natal, en plena segunda revolución industrial. Una serie de carencias físicas que le imposibilitaban para realizar ciertas funciones le motivaron a comenzar sus estudios sobre el esfuerzo físico, movimientos y tiempos de ejecución en las tareas industriales, a fin de incrementar la eficiencia en actividades tanto fabriles como en cualquier otra categoría de trabajo.

Su teoría se centraba en la parte “mecánica” del trabajo. Así, bajo la premisa de considerar que el trabajador es perezoso, busca un nivel cómodo de trabajo y no se desempeña totalmente tal y como debería, comenzó a hacer mediciones de tiempos y movimientos para encontrar las mejores combinaciones y así elevar la producción a niveles mayores, con su correspondiente beneficio para empleador y empresa. Otro motivo era el de lograr una estandarización de proceso que se pudiese extrapolar a otras empresas, consiguiendo un código de buen desempeño por parte del empleado.

Para conseguir estos objetivos se hacía una separación entre “empleados ejecutores”, es decir, aquellos adecuadamente capacitados para realizar el trabajo físico satisfactoriamente, y aquellos empleados con aptitudes mentales y de conocimiento, que serían los encargados de la formación y perfeccionamiento de los primeros, hasta obtener

el mayor rendimiento posible de su fuerza de trabajo. A esta separación especializada de trabajadores se le añadía una especialización de puesto, así cada empleado realizaba las mismas funciones y movimientos mecánicos constantemente, acentuando el concepto de visión mecanicista.

Su metodología de análisis seguía los siguientes objetivos:

- Definir los movimientos esenciales para cada puesto.
- Medir los tiempos para cada movimiento.
- Evitar tiempos muertos entre movimientos, cada tiempo muerto lacra la eficiencia.
- Establecer una secuencia específica a seguir.

Los ensayos comenzaron en la industria siderúrgica, donde conociendo los datos de producción y rendimiento actuales se introdujeron unos nuevos objetivos a conseguir teniendo en cuenta su nueva idea de trabajo mecánico. Estos objetivos venían asociados a un aumento del salario como forma de incentivo, consiguiendo resultados satisfactorios. Por otra parte, además del control, también se adaptaron los medios (herramientas, instrumental) en función de la capacidad de cada individuo y el tipo de tarea encomendada.

El ejemplo más notorio de aplicación fue el de la automovilística Ford (a pesar de ciertas peculiaridades propias de “*fordismo*”, que constituiría un sistema distinto y autónomo del *taylorismo*), la cual revolucionó su industria introduciendo la producción en cadena, con especialización de tareas, actividades estandarizadas y específicas, y sin necesidad de cualificación en muchos casos. Dar el paso a este modelo permitía compaginar altos salarios (Incentivos por productividad) con bajos costes al poder producir más y en menor tiempo (Quiroz, 2010).

En definitiva, a pesar de suponer una ventaja para los intereses empresariales, no era tan positivo para los empleados, por lo que este enfoque tuvo sus detractores y críticas, sobre todo por la “deshumanización” del obrero al atender a factores puramente técnicos y por la excesiva especialización (Monotonía y estancamiento, impidiendo el desarrollo profesional).

1.1.2. La Teoría de la Administración (Henri Fayol)

Sentadas las bases aportadas por Taylor, este ingeniero francés las complementó introduciendo en la ecuación las áreas gerenciales, es decir, la línea media y directiva (Mientras que Taylor se centraba sus estudios principalmente en la línea operativa). Así, su contribución consistía en la mejora de las funciones de gerencia bajo la misma óptica racional. Esta nueva teoría se recogió en su libro “*Administración Industrial y General*” (1916).

Las 3 grandes aportaciones de su obra fueron (Sotomayor, 2009):

- Las 6 áreas funcionales de la empresa: Además de la técnica, también hay que considerar las áreas comercial, financiera, contable, de seguridad y administrativa.

- Las funciones gerenciales: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- Los **14 principios generales de la organización**:
 - División del trabajo: Especializar para mejorar la eficiencia.
 - Autoridad: Es tarea de los administradores ejecutar órdenes acerca de cómo realizar una tarea.
 - Disciplina: Cumplimiento de las normas y acuerdos establecidos por la organización, con sus correspondientes sanciones en caso de infracción.
 - Unidad de mando: Cada empleado tiene su superior, quien debe darle sus instrucciones. El solapamiento de autoridad es problemático.
 - Unidad de dirección: Las áreas a su vez deben tener un único plan, y no varios.
 - Subordinación del interés individual al bien común: Debe primar el segundo.
 - Remuneración: Debe ser justa para ambas partes.
 - Centralización: Referida al grado de participación de los niveles, a más bajo más centralizado. Requiere de un grado de equilibrio.
 - Jerarquía: Líneas de autoridad entre niveles.
 - Orden: Adecuación de personas, puestos y materiales.
 - Equidad: Trato administrador-subordinado.
 - Estabilidad del personal: Evitar la excesiva rotación para un mejor resultado organizacional.
 - Iniciativa: Libertad para los subordinados en la concepción de sus planes, proactividad del individuo y propuestas de mejora (teniendo que tratar incompatibilidades con el proyecto común).
 - Espíritu de grupo: A diferencia de la concepción individualista de Taylor, Fayol introduce la colaboración y la comunicación.

Esta teoría no es aplicable sólo a las empresas industriales, sino que es aplicable a otras organizaciones (políticas, militares...) como reza el propio título de su obra (industrial y “general”).

1.1.3. Modelo Burocrático (Max Weber)

El sociólogo y politólogo alemán Max Weber trabajó en su teoría clásica durante el mismo periodo histórico que Fayol y Taylor. Su obra, denominada “*Economía y Sociedad*” (1922, revisado de Gil y Alcover, 2014) comparte con Fayol la transversalidad de sus propuestas, que serían aplicables a organismos públicos, políticos, empresariales, civiles y de cualquier índole.

La idea central radica fundamentalmente en la aplicación de reglas y jerarquías, siendo indiferente el tipo de organización. De este modo, los administradores responsables deben estar sometidos al cumplimiento de las normas y también tener la obligación de procurar el cumplimiento del resto de miembros, convirtiéndose la norma en un factor intrínseco, y no sólo en una orientación acerca de cómo hacer las cosas (a diferencia de la Teoría de la Administración, donde se permitía cierta iniciativa individual). Esta obediencia a la regla se denomina *estructura de dominación*, y a la aceptación jerárquica de las estructuras de poder y niveles dominantes se le denomina *legitimidad*. La combinación de ambas hace posible la aplicación de este modelo mediante lo que él llama “*dominación legal*”, consistente en una legitimidad a la regla y la “burocracia”, en la que los subordinados acatan unas normas legítimas que componen una estructura sólida de poder (Gil y Alcover, 2014, p. 65).

El término de “burocracia”, aunque ya existente, fue acuñado por el propio Weber para otorgarle un significado más centrado en la empresa, y hacía referencia a la organización racional y procedimientos regulados y adecuados a objetivos, responsabilidad, jerarquías, obediencia, y relaciones humanas formales e impersonales dentro de la organización. Con todo ello se buscaba, al igual que en las anteriores teorías, una mayor eficacia, y además cualquier trato de favor.

Este modelo se volvió más presente en el ámbito público que en el privado, y así se sigue reflejando en Administraciones Públicas, funcionariado y demás servicios estatales, que incluso tienden a ser vistos como ineficientes y disfuncionales, a diferencia de los ideales plasmados por Weber.

Así, las críticas a la teoría estructuralista o burocrática fueron principalmente (Maqueda y Llaguno, 1997):

- Excesivo formalismo y necesidad de tramitaciones.
- Despersonalización de las relaciones humanas entre los miembros de la organización.
- Despersonalización de las decisiones debido a la compleja estructura jerárquica.
- Relacionado con el formalismo, también se ponen de manifiesto la rigidez e incapacidad de respuesta dinámica y rápida a factores no previstos.

➤ Las virtudes y defectos de las teorías clásicas

Llegado este punto, y descritos los fundamentos de las 3 principales aportaciones a la teoría clásica de la Administración, el denominador común de los enfoques está en la racionalidad, ya sea en el trabajo físico, en las relaciones de poder o en la estructura y procesos.

Esta racionalidad basada en modelos idealizados de actividad y conducta no son los que mejor reflejan la verdadera optimización de los miembros de la organización, sino que más bien se les considera como poco más que piezas de maquinaria a las que poder sacar rendimiento y exprimir en virtud de un mejor resultado (que por otra parte estaba a la orden del día y podía interpretarse como una necesidad debido a la creciente competencia que proliferaba durante esas épocas) (Gil y Alcover, 2014, p. 67).

No se discute que estos enfoques mejoren los resultados empresariales (por algo son racionales y buscan la eficiencia), sino el beneficio de éstas para los obreros/empleados, ya que dejaban de lado el factor psicológico de ellos y poniendo la atención a las dimensiones meramente técnicas, las cifras productivas e ingresos.

Por otro lado hay que contextualizar la época histórica en la que acontecían las aplicaciones de estos modelos en sus orígenes; Se habla de hace un siglo, donde los avances sociales han ido siendo progresivos y paulatinos hasta nuestros días, al igual que en las formas organizativas del siglo XIX eran a su vez más rudimentarias y alejadas de las concepciones aquí analizadas, algunas impensables hoy día en países desarrollados (Jornadas laborales excesivas, trabajo infantil, mano de obra esclava vigente en multitud de países, entre otras), que en su momento motivaron la creación de los primeros sindicatos y organizaciones tales como la AIT junto a la proliferación de movimientos políticos de corte socialista, anarquista y similares.

Estas teorías (Científica, de Administración y burocrática) conforman a efectos de contexto histórico y evolutivo, pues, una fase transitoria entre los primeros modelos industriales arcaicos y las posteriores teorías, a las que se denominarían “*neoclásicas*” y que aumentarían la complejidad, introduciendo nuevos aspectos más relacionados con las personas y su “ecosistema”.

1.2. Las teorías “neoclásicas”

1.2.1. Los estudios de Hawthorne, Elton Mayo y la Escuela de Chicago

Entrando en los enfoques “neoclásicos”, es inevitable hacer referencia a los primeros precursores que introdujeron nuevas variables sociales y humanas en la organización. Los trataré en el mismo apartado porque el segundo y tercero derivan del primero, ya que tanto Mayo como el ideólogo de la escuela de Chicago participaron en los experimentos Hawthorne, y a su vez ambos están relacionados con el movimiento de las “Relaciones Humanas”.

- **Hawthorne**

A mediados de los años 20, los estudios en una planta de energía (Western General Electric en Hawthorne, EEUU) acerca de las mejoras producidas en los resultados en función de la modificación de condiciones ambientales hizo descubrir otro factor determinante que no se estaba analizando. En realidad fueron varios factores, englobados en las relaciones humanas entre los sujetos y sus interacciones. Ésta era la verdadera razón

determinante, en lugar del objeto de estudio original, al observarse además que la productividad aumentó también en los grupos a los que no se le aplicaron modificaciones, provocando ambigüedades en los resultados. (Gil y Alcover, 2014, p. 68).

El hecho de que los empleados se sintiesen observados y evaluados en el experimento, los cambios en los grupos para hacer las pruebas, la responsabilidad de formar parte de un proyecto de mejora, unido a las entrevistas que eran parte del proceso, acabó desembocando en una “involuntaria” mejora productiva sin una correlación clara con los objetivos buscados, y que supuso el inicio de un enfoque nuevo, del que se seguiría investigando los posteriores años partiendo de la base de las relaciones personales como eje central.

Estos descubrimientos sentaron la base de una nueva dimensión a analizar y estudiar: La organización como un ente formado por personas y caracterizado por las relaciones humanas y sociales de sus integrantes. Consecuencia de ello, se dejan atrás las teorías anteriores, que daban una visión “mecanicista” del empleado, y que tras esta nueva generación de estudios, se demostraron obsoletos.

Las principales conclusiones reflejaban lo siguiente (Gil y Alcover, 2014, p. 69):

- Los aumentos salariales no son la única manera de incentivar ni aseguran la mejor forma de motivar. Se incluyeron reducciones de jornada, participación y opinión, elección libre de tiempos de descanso y otros cambios (Sin unos resultados claros inicialmente).
- Es importante la interacción, comunicación y participación (incompatibles con la burocracia de Weber, cercana en el tiempo)
- Introduce el concepto de relaciones informales entre puestos, y se aboga por una autoridad menos rígida y más “humana”, donde el estilo de mando es determinante en la moral del grupo. Esto se verá más detallado en el Capítulo 6: Dirección y Liderazgo.
- El sentimiento de pertenencia, la seguridad, interacción y adaptación determinan la productividad más que las condiciones físicas.

- **Elton Mayo**

Elton Mayo, profesor de la Universidad de Harvard y padre del movimiento de las Relaciones Humanas, también contribuyó en estos estudios y en otros durante su carrera, resaltando (Gil y Alcover, 2014, p. 70):

- La importancia de la cooperación y los aspectos socio-psicológicos por encima de las condiciones de trabajo, ya demostrada en los experimentos de Western Electric (En los que entró a colaborar una vez comenzados).
- El hombre como “ser social” y la influencia del grupo sobre el individuo en cuanto a la conducta y el comportamiento.

- La necesidad de coexistencia de una autoridad formal (Dirección clásica y normativa) con una autoridad informal (Liderazgo organizativo, que trata de promover en lugar de ordenar, siendo mucho más voluntarista, espontáneo y pacífico).

- **Escuela de Chicago**

Fundada por W. Lloyd Warner, antiguo participante en Hawthorne, iba más allá de los factores internos de la organización para explicar los cambios en el desempeño laboral, añadiendo que también son influyentes en éste varios elementos exógenos como pueden ser los demográficos, culturales, de estatus social, de credo, etc (Gil y Alcover, 2014,p. 71).

Todos ellos forman parte de la singularidad de cada individuo, que en su conjunto crea un cúmulo de variables que determinan la productividad y actitud de grupo. Esto quiere decir que siempre habrá una parte no controlable ya que es independiente y externa a la organización, y que las actitudes no se deben analizar individualmente por separado, porque en conjunto el resultado es diferente.

1.2.2. Enfoque sociotécnico

Elton Mayo puso de manifiesto en sus estudios que la motivación, participación e influencia son determinantes en el comportamiento de los trabajadores y su motivación.

Unos años más tarde, tras dejar funcionar la aplicación de las “relaciones humanas”, se descubrió que los efectos positivos de las medidas incorporadas, con el fin de paliar los elementos deshumanizadores del taylorismo, no demostraban una eficacia estable, sino que con el paso del tiempo éstos se iban diluyendo, al dar la sensación de que al fin y al cabo todo eso no era otra cosa que un parche, una forma de edulcorar de alguna manera las mismas prácticas mecanicistas que venían dándose desde décadas atrás (Grijalvo y Prida, 2005, p. 2).

En la década de los años 50, los estudios realizados por el instituto Tavistock en unas minas de carbón británicas que estaban mecanizadas pusieron de manifiesto que, a pesar de estar haciendo uso del modelo de Taylor para maximizar la productividad, ocurría justo lo contrario, y su tendencia era decreciente. Concluyeron entonces que la mecanización, la cual traía una reasignación especializada de puestos (A diferencia de la estructura tradicional en la que los mineros se repartían tareas de una manera más espontánea), rompía con lo establecido, y suponía un cambio estructural y de roles que desmotivaba a los trabajadores, trayendo como resultado esa productividad decadente (Grijalvo y Prida, 2005, p. 3).

Era necesario establecer un equilibrio entre sistema técnico y sistema social, dando importancia a la interrelación entre ambos. Nació entonces el sistema *sociotécnico*, consistente en una interacción continuada entre lo técnico y lo humano, siendo un sistema abierto y autorregulado.

Los principios de este enfoque son los siguientes (Trist, 1981, revisado de Grijalvo y Prida, 2005):

- Discrecionalidad de los roles de trabajo, frente al establecimiento de roles preestablecidos.
- Mayor variedad de elección para el individuo.
- Consideración del trabajador como un complemento a la máquina, no una extensión de ella (El individuo no puede quedar subordinado a su máquina).
- Regulación grupal interna preferentemente, en lugar del control externo de administradores o supervisores.
- El grupo y el sistema de trabajo grupal se convierten en el elemento principal, y ya no tanto la individualidad.

Con la aplicación de estos principios las organizaciones se vuelven más democráticas, la variabilidad de tareas favorece la polivalencia y los intercambios entre grupos, la supervisión se hace menos rígida y menos necesaria, y la autonomía es mayor.

La intención, además de la reestructuración del sistema, era también introducir cambios en los roles de supervisión, e intentar evitar conflictos intergrupales mediante sistemas de supervisión.

A pesar de todo ello, y aunque resolviese diversos problemas existentes en anteriores teorías, el modelo sociotécnico no tuvo una gran repercusión, y su implantación fue relativamente escasa.

1.2.3. El individualismo

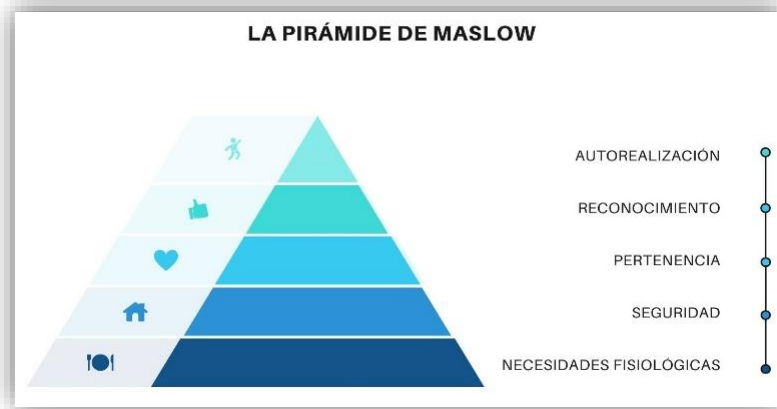
Los primeros enfoques neoclásicos empezaron a introducir el componente humano para dar explicación al rendimiento en el trabajo y el éxito organizativo, comenzando con Hawthorne, en que se estudiaban los grupos y sus interrelaciones, las circunstancias individuales de los miembros dentro de ellas, y los niveles de participación, autonomía e influencia.

Los avances conseguidos mediante estas evaluaciones, que iban añadiendo con el paso del tiempo cada vez más conocimiento sobre la conducta organizacional y cómo manejarla, trajeron consigo la irrupción de otro objeto de estudio aún más concreto: El enfoque individualista.

Desde el taylorismo fueron tratadas las problemáticas relacionadas con el perfeccionamiento técnico del trabajo, las estructuras, jerarquías, autoridades, los grupos de trabajo y los elementos ambientales. Faltaba por analizar más en profundidad la propia realidad individual de cada sujeto, que tiene unos intereses personales, unas metas y pretensiones que busca conseguir (Un proyecto vital de “autorrealización”).

Uno de los principales autores que trató el estudio de la *Psicología Humanista* fue el estadounidense Abraham Maslow, considerado el pionero de ésta. Su aportación más notoria y persistente, siendo utilizada y válida aún en la actualidad, fue su “**Pirámide de las necesidades**” (Vázquez y Valbuena, 2010, p. 1):

Figura 1: Pirámide de las necesidades (Abraham Maslow, 1943)



© economiaresponsable.com (2020)

Este psicólogo, tras una serie de trabajos, concluyó que cada persona tiene unas necesidades a satisfacer (cuya importancia está jerarquizada en su pirámide), y una vez cubiertas buscará otras de categoría superior, en una búsqueda constante de autorrealización y proyecto vital. Estas necesidades evidentemente varían en función de la persona, cuyas pretensiones son relativas, y también para el mismo individuo en diferentes etapas de la vida.

Estas necesidades se clasifican en los siguientes niveles, de más a menos genéricas (Vázquez y Valbuena, 2010, p. 2):

- Necesidades fisiológicas: La base, las más genéricas y de mayor prioridad, se cubren constantemente, relativas a la propia supervivencia (Hambre, sueño...).
- Necesidades de seguridad: Consiste en verse protegido frente a amenazas o peligros (Refugio, alimento...).
- Necesidades sociales: Aquí se encuentra el sentimiento de pertenencia (Ya formaba parte de los estudios de Elton Mayo antes vistos), y el amor o afecto. Relaciones amorosas, laborales, familiares...
- Necesidades de estima: La necesidad de sentirse querido por sí mismo y por los demás, y de sentirse reconocido. Tener un refuerzo positivo en el ámbito afectivo, familiar o profesional, prevaleciendo frente a las críticas, es la manera de cubrir esta necesidad.
- Necesidades de autorrealización: El nivel más alto y deseable de ellos. Consiste en las necesidades de desarrollo personal y de propósito vital o

vocacional. Se llega a este punto cuando el resto de necesidades han sido alcanzadas de manera total o parcial. Este nivel es complejo de medir y concretar, ya que su cumplimiento depende de unos objetivos abstractos que no se pueden alcanzar con actuaciones definidas, sino que son relativos a cada persona en su propio proyecto de vida.

La pirámide de las necesidades es aplicable a muchos campos de la psicología, no sólo a la laboral. En el campo de la psicología organizacional y del trabajo, su importancia radica en tener en cuenta cuál es la posición/nivel del individuo en cuanto a su plenitud personal para comprender mejor la conducta y actitud de los grupos, porque, tal y como se concluyó en anteriores estudios, grupo e individuo se influyen mutuamente, de modo que alguien cuyas circunstancias personales sean negativas, muy probablemente afecte a su entorno y el resultado sea peor al deseable.

➤ **Avances y críticas a la teoría neoclásica**

Los enfoques denominados como neoclásicos supusieron un paso adelante en el mundo de la Administración. Su principal avance fue la introducción del factor humano en sus objetos de estudio, dejando de centrar los esfuerzos en elementos inertes e impersonales como el rendimiento bruto y la estructura jerárquica de poder. Con estas nuevas dimensiones se entenderían mejor las organizaciones como sistemas complejos, y que a su vez darían una imagen más fidedigna de su funcionamiento real, que es discrecional, dinámico y abierto.

No obstante, su justa consideración como versiones aumentadas y mejoradas de las teorías precedentes, respecto de las cuales supusieron un gran cambio, no les exime de tener detractores y ser objeto de críticas y objeciones.

Con la irrupción de las “casi accidentales” teorías resultantes de las conclusiones de Hawthorne se abre un universo nuevo. Estos cambios en lo relativo a los individuos y grupos pueden, sin embargo, quedar inconexos de los objetivos de la empresa a la que pertenecen, creando posibles conflictos de intereses entre organización y trabajador, teniendo que llegar a unos consensos como soluciones intermedias, un constante equilibrio que minimice el perjuicio para cualquiera de las dos partes.

Por otro lado, al igual que las tensiones empresa-individuo suponen una debilidad de estos enfoques, también se deben considerar los conflictos interpersonales. Como se vio con Maslow, cada cual tiene sus objetivos, intereses y aspiraciones. Sabiendo la potencial divergencia individual, existe el riesgo de confrontación entre los objetivos que unos buscan en comparación con los objetivos de otros (Mientras unos buscan una estabilidad, otros pueden buscar un mejor status, sobreponiendo un carácter competidor a uno colaborativo, y corriendo el riesgo de ruptura grupal).

Por último, en las primeras etapas de los enfoques neoclásicos, se daba una importancia casi en exclusiva a lo puramente interno a la organización para analizar el desempeño, influyendo en realidad otros aspectos personales, culturales o educativos del individuo. Esto fue corregido en posteriores teorías, en que ya se tenían en cuenta.

1.3. Teorías posteriores y contemporáneas

Con las teorías neoclásicas que pusieron en escena al ser social, se sientan bases de posteriores teorías que van aproximando la realidad actual. Algunas de las más importantes de entre ellas son:

- **Teoría X/Y (McGregor, 1960)** (Castilleros, 2021): Este autor, inspirándose en teorías humanistas como la de Maslow, propuso un modelo que antepone una teoría “genérica” que aplica el pensamiento tradicional a la que llamó *Teoría X* frente a otra, a la que llamó *Teoría Y* en la que la base era la propia de los últimos enfoques, mucho más personalistas.

A grandes rasgos la Teoría X defiende que el trabajador debe ser obligado y forzado porque su naturaleza es la del mínimo esfuerzo (Aproximada al pensamiento clásico taylorista) siendo necesaria una dirección más autoritaria y rígida.

En cambio, la Teoría Y ve de una manera distinta, y defiende que la solución pasa más por la motivación, el voluntarismo y la iniciativa que por la fuerza y castigo.

Así, a mayor similitud se tenga con los preceptos de la Y, y más distancia haya con la X, mayor será la motivación del empleado y menor la necesidad de control y mandato sólido. Los detalles de la teoría X e Y se explicarán más detalladamente en el capítulo de liderazgo.

- **Enfoque contingente (Años 60)**: Su precursor fue Alfred Chandler, que en su libro *Estrategia y estructura* (1962) concluía que nunca existirá una estructura o diseño óptimo para las organizaciones, sino que dependerá de la estrategia tomada, y también de otros elementos tanto internos como externos. Por tanto, hay que considerar tanto la incertidumbre del entorno como la importancia de los factores que le afectan.
- **Visión ecológica (Hannan y Freeman, 1977)**: Al igual que la estructura es “contingente” de la estrategia y las circunstancias internas, la empresa, como “organismo vivo”, está condicionada por el entorno, que determina cuál avanza, cuál “muere” y cuál sobrevive, como si de una selección natural se tratase.
- **Teoría estratégica o de *management* (Ansoff, Mitzberg, Drucker...)**: La turbulencia y cambios de las últimas décadas, sobre todo tecnológicas y sociales llevan a las empresas a tener que ir modificando sus diseños y planes. El término “estrategia” para el mundo de los negocios empezó a usarse en los años 50, y su auge comenzó desde los años 80.

Las estrategias corporativas (*Strategic Management*) engloban las decisiones y objetivos de una empresa, e implican íntegramente a toda la organización, por lo que no solo se tiene en cuenta la competencia directa o el entorno (Cómo actuar ante el “adversario”), sino también adaptarse a la cultura, estructura y prácticas de sus integrantes. Es por eso que la estrategia es también susceptible de estudio desde la óptica de la psicología del trabajo, más concretamente en los conflictos de intereses y resistencias al cambio.

2. LAS ORGANIZACIONES EN LA ACTUALIDAD

Tras un siglo de ininterrumpidas evoluciones en el mundo organizativo en que se han expuesto multitud de enfoques con una gran variedad de objetos y dimensiones estudiadas (tanto humanas como técnicas) y tras una extensa hemeroteca de estudios empíricos, experimentos e investigaciones, llegamos a las concepciones contemporáneas de las organizaciones, que han ido experimentando una profunda transformación tanto en su funcionamiento interno como en las sociedades modernas que les rodean (Como ya se demostró, el entorno y la coyuntura (Política, económica, social...) condicionan notablemente a las empresas y a los individuos que las componen).

2.1. Una sociedad en transformación

Hoy día en el siglo XXI, cada organización tiene su contexto y su filosofía, lejos de las estandarizaciones, es decir, su complejidad se ha intensificado considerablemente. Las personas han ido cambiando con el tiempo su forma de relacionarse, socializar y comunicarse, cambiando las interacciones entre compañeros y también con los clientes.

El ser humano es distinto en cierta medida, y buena causa de ello es el avance tecnológico, la digitalización, haciendo que los enfoques clásicos de principios del S. XX ya no puedan dar soluciones factibles a la problemática contemporánea. Al menos no en el mundo desarrollado, donde las personas tienen mucha más información y conocimiento de lo que les rodea, siendo por tanto más exigentes que antaño. Las necesidades (Abraham Maslow, 1958) son continuas y dinámicas, por lo que a más “cómoda” se vuelve una sociedad, mayores son las necesidades a alcanzar (su escala muta y se sobredimensiona), y esto conllevará que las organizaciones deban saber adaptarse a esos nuevos estándares para conseguir desarrollarse también.

2.2. La adaptación organizacional al cambio

El constante cambio y la globalización otorgan a la *Teoría de la Contingencia* (entorno influyente en organización y sus decisiones) un gran protagonismo. Es necesario identificar los factores del entorno que puedan suponer una amenaza o influir de manera negativa, y al ser elementos exógenos que no se pueden modificar de manera directa, deberán adaptarse a ellos.

Un claro ejemplo de adaptación exitosa para muchos sectores fue la crisis sanitaria de SARS-CoV-2, en la que los empleos deslocalizados o que no requiriesen de trabajo físico o presencial estricto pudieron seguir llevándose a cabo mediante *teletrabajo*, manteniendo relativamente los niveles.

Por tanto, aunque algunos elementos sean excepcionales, como el mencionado en el párrafo anterior, otros son continuos, y el dinamismo externo hace que haya que estar constantemente prestando atención a las fuerzas del cambio ya sean políticas, sociales o de cualquier otra naturaleza (cosa que, de nuevo, vuelve a dejar obsoletas a las teorías clásicas, cuyo carácter era estático y racional), implicando de una manera indirecta una necesidad de progresar tecnológicamente para no quedar atrás y aumentar la eficiencia

pensando no sólo en el resultado interno sino en la competitividad externa (competencia creciente y globalizada) y el adelantamiento previsor a los propios cambios que surjan.

2.3. La diversidad sociocultural en las empresas

Otra de las particularidades, en este caso con un gradual crecimiento a lo largo de las últimas décadas y que continúa en aumento, son las diferencias sociales y culturales englobadas dentro del marco organizacional. La paulatina entrada al mundo laboral de la mujer, y más recientemente la creciente apertura del mundo a la globalización y mezcla de culturas conllevan una necesaria puesta en consideración de la problemática que pueda surgir en lo relativo a las diferencias tanto “primarias” (Etnia, género, diversidad funcional...) como “secundarias” (nivel educativo, origen, credo, ideología...).

Conociendo las características dominantes de cada cultura o nación, surge la tarea de velar por un trato equitativo y respetuoso con todos los miembros de la organización, evitando cualquier discriminación o prejuicio hacia aquellos o aquellas que no pertenezcan al grupo mayoritario. Según los autores Robert Kreitner y Angelo Knicki (1995) hay 3 elementos que deben complementarse para optimizar las decisiones de diversidad en las empresas:

- **Acción positiva:** Consiste en el cumplimiento de toda norma relacionada con los principios de equidad y no discriminación, y además la adopción de otras medidas para tratar de paliar prejuicios que siga habiendo por razón de género, étnica o de discapacidad, aun cumpliendo íntegramente la legalidad.
Por sus similitudes con la llamada “discriminación positiva”, muchas veces crea controversia porque de alguna manera, aunque el motivo sea bien intencionado, técnicamente se está incumpliendo ese principio de equidad que debería primar. Ejemplo de ello se puede encontrar en los cupos o leyes de cuotas para organismos públicos como las FFCCSE.
- **Valoración de la diversidad:** Consiste en la creación de una identidad cultural común que pueda englobar a toda la plantilla, y con el que todos los miembros sean tenidos en consideración y beneficiados del cambio cultural.
- **Gestión de la diversidad:** Si la “valoración” consistía en una unificación de la cultura, la “gestión” trata de aprovechar los elementos diferenciadores de aquellos grupos diversos que puedan haber, potenciando las habilidades de cada uno y aprovechando sinergias para lograr los objetivos, además de aumentar las capacidades y habilidades.

La evaluación del clima de diversidad suele realizarse mediante cuestionarios o entrevistas a los empleados, y mediante la evaluación objetiva de productividad conseguida desde la implantación de las políticas de diversidad. En este punto es cuando se manifiestan las resistencias al cambio, que según el nivel de jerarquía de aquellos que son detractores pueden poner en peligro el proyecto.

Generalmente los integrantes más longevos y tradicionales suelen ser más reacios al cambio de *status quo*, y aquellos que integran grupos minoritarios son mucho más

partidarios, como es de suponer. Sin embargo, hay otros parámetros que se deben considerar para medir la aceptación, estos parámetros pueden ser individuales (Identidad cultural, prejuicio hacia lo distinto, estereotipos...), grupales (conflictos intergrupales, marginación, diferencias culturales) y factores organizativos (la interacción, la cultura empresarial habida o falta de ella...).

Estudios usando el modelo de Cox (un modelo regresivo estadístico multivariable) señalaron que a mayor es la aceptación, mayor será el resultado organizativo (Rendimiento, ausentismo, rotación...). Esto por supuesto no es infalible, pero sí da una orientación clara de la importancia de adoptar medidas conciliadoras y promover su aceptación.

Para Cox y Tung (1997), en definitiva, las organizaciones diversas se diferencian de las tradicionales en una mayor valoración humana de cada individuo, una necesidad de mayor flexibilidad y cooperación para la integración, una comunicación más informal y transversal, promoviendo distintos puntos de vista, y en general, menos norma y más cooperativismo. Todo esto desemboca en que las nuevas organizaciones sean notablemente más complejas.

Terminando con este apartado, la transformación organizacional desde finales de siglo ha tenido que adaptarse a las diferencias propias de la globalización aplicando medidas, sobre todo relacionadas con el departamento de RRHH, para resolución de conflictos, los efectos del clima en el desempeño (Moderación) y el compromiso conjunto para potenciarse a sí mismos.

2.4. Organización temporal y fórmulas de conciliación personal

Otro elemento característico de la evolución social del trabajo es el relacionado con la flexibilización temporal. Con el tiempo se fueron introduciendo flexibilizaciones en las relaciones humanas dentro de las organizaciones como hemos visto, siguiendo con la dinámica de “abandono” de la estandarización y “rigidez” laboral, ahora se introducirá el concepto de flexibilizaciones temporales del trabajo.

2.4.1. Trabajo y ocio

Cada persona tiene por naturaleza unos ritmos de vida diferentes a los de sus compañeros afectando a su resultado de trabajo, y también una coyuntura personal/familiar que le genera conflicto con sus horarios laborales. Así por ejemplo hay personas que rinden mejor a primeras horas del día, y otros que rinden mejor a últimas horas o por la tarde.

A este factor, que es de corte más psicológico (ya que una persona sana y descansada debería poder rendir adecuadamente tanto a una hora como a otra) se le une otro cultural, el llamado “*tiempo social*”, en el que los ritmos de vida tienen una influencia en la actividad de los trabajadores al tener una sociedad o una cultura unas “costumbres horarias”, que sin ir más lejos en España es bastante notoria frente a otros países de Europa, donde los horarios diarios de vida van más adelantados.

A este concepto de tiempo de trabajo se le debe añadir el concepto de tiempo de ocio o de *no trabajo*, que se puede diferenciar en “tiempo de existencia” (de realizar actividades básicas como asearse o comer y dormir), “tiempo de semi-ocio” (un tiempo ocioso a medias, en el que se realizan tareas no laborales) y “tiempo real de ocio” (el verdaderamente ocioso y dedicado a uno mismo). Estos tiempos efectivamente están bastante influenciados por la localización geográfica y sociedad en la que se vive.

A lo largo del tiempo se ha ido ampliando ese tiempo de no trabajo, desde las jornadas laborales de más de 12 horas hasta la actualidad en que legalmente es de 8, pero que puede ser incluso menor, algo que no siempre es algo positivo, como después veremos.

2.4.2. Jornadas y turnos de trabajo

La organización temporal del trabajo ha ido viendo variaciones y modificaciones, existiendo en la actualidad multitud de fórmulas en su reparto, más allá de la tradicional jornada continua a un horario determinado (que sigue siendo la más común).

- Dos de las modalidades principales surgidas décadas atrás son:
 - **Trabajo a tiempo parcial:** Trabajo de menos horas diarias y semanales que el estándar, generalmente 40.
 - **Semana comprimida:** La cantidad fijada de horas de trabajo se agrupa en un menor número de días, teniendo un mayor día de descanso en detrimento de unas jornadas más extensas en los días de trabajo. Ejemplo característico son las guardias de personal sanitario, que pueden ser intensivas de 18, 24 o más horas, combinadas con posteriores días de descanso.

Ambas modalidades requieren de un pequeño inciso en cuanto a su utilidad para resolver problemáticas temporales y adaptación a nuevas formas de vida.

Por un lado el empleo de tiempo parcial que a priori ofrece una buena alternativa sobre todo en países desarrollados para conciliar la vida personal (Véase compaginar trabajo y estudio) entraña algunos problemas como la falta de perspectivas futuras de puesto, menores prestaciones y un salario posiblemente menos que proporcional, además de poder suponer una mayor concentración de trabajo en menor tiempo, muchas veces promovido por el propio empleador de manera oportunista (Una modalidad parcial involuntaria en muchos casos para ahorrar costes laborales).

Por otro, el efecto semanas comprimidas y horarios intensivos es relativo y a ciertos niveles se vuelve contraproducente. En ocasiones, como ocurrió en diversos experimentos realizados en la década de los 90 en industrias químicas de EE. UU y Europa (Martín Moore-Ede, entre otros) con turnos de 12 horas, tiene resultados positivos y una aceptación generalizada. En otras, sobre todo en el caso de las guardias nocturnas de médicos o bomberos, genera el llamado *Síndrome Burnout* (“quemarse por el trabajo, falta de desempeño provocado por el agotamiento físico y emocional, dificultando severamente el rendimiento adecuado en el puesto).

- **Turnos laborales. La nocturnidad**

Con la introducción de la semana comprimida (Que en muchas ocasiones suponen nocturnidad) y problemas que puede acarrear, se puede introducir este otro apartado, el de la rotación.

Y es que a pesar de la creciente presencia de “trabajos intangibles” con libertad horaria, la realidad es que en gran cantidad de negocios la actividad dura todo el día (Ya sea industrial o de servicios), y requiere de la determinación de turnos horarios para los trabajadores.

Estos turnos, que suelen acompañarse de rotación periódica, en muchas ocasiones supondrán comienzos muy tempranos, finales muy tardíos o directamente turno nocturno, y como en la investigación y análisis de los elementos de trabajo no se deja nada al azar, también se convirtió en objeto de estudio.

Se ha visto que existen personas más “matutinas” y otras más “vespertinas”, que de base influirá en su rendimiento en alguna medida. Los ritmos circadianos funcionan correctamente cuando no se detectan alteraciones en la rutina habitual, por lo que al someterse a cambios repentinos de esa rutina (Y que estos sean recurrentes debido a la rotación) aparece una potencial sintomatología relativa a los desfases (Tanto en rotación como en turnos de noche) que principalmente se compone de:

- Privación y trastornos del sueño por la inadaptabilidad.
- Mayor accidentabilidad consecuencia de lo anterior, falta de atención, fatiga... Agravando el problema si se maneja maquinaria.
- Consecuencias metabólicas: La falta de sueño promueve los aumentos del IMC y desajustes en la alimentación.
- Riesgos cardiovasculares, entre otras dolencias.

Añadir que estos factores se agravan a mayor sea el uso de jornadas nocturnas o de “rotación inversa” (Es decir, rotar de un turno horario al anterior, por ejemplo, de tarde a mañana, dando menos descanso que en una rotación directa). Además, no sólo tendrá consecuencias físicas sino también suponen un conflicto de conciliación con la vida familiar.

2.4.3. Flexibilidad y conciliación

A diferencia del anterior apartado, en el que se puso de manifiesto la dificultad que entraña determinar unos horarios laborales sin suponer perjuicios para determinados trabajadores, en este se introduce una fórmula menos convencional, y que por ello no puede ser adoptada por todos los tipos de trabajo: Los horarios flexibles.

Para principios de los años 2000, más del 15% de la población activa estadounidense ya trabajaba con un horario flexible (Dessler, 2001). Esta modalidad consiste en adoptar un sistema horario alternativo en que el empleado elige (Dentro de unos parámetros) su disposición de horas de trabajo y descansos. Por su propia naturaleza es obvio que no puede ser susceptible de adopción generalizada, siendo más frecuente en:

- Empresas de tamaño mediano/grande (En empresas de pocos empleados puede ser imposible)
- Sector servicios (Menos físicos que en sector secundario, algunos incluso con posibilidad de teletrabajo).
- Puestos de línea media o superior (En los trabajos más convencionales de núcleo de operaciones es menos frecuente).

Una de las principales causas de su uso, que a su vez es una de las ventajas de este sistema, es la posibilidad de compaginar la vida laboral con la vida personal (Cuidado de hijos o mayores, estudios u otras actividades...), y además tiene otros efectos beneficiosos para la empresa como para empleado.

Tabla 1. Pros y contras de los horarios flexibles.

Pros	Contras
Mayor productividad en las horas de trabajo elegidas.	Escasa aplicabilidad en trabajos físicos que son interdependientes.
Mayor aceptación a otros cambios, al suponer unas cesiones mutuas entre empresa y empleado.	Requiere de sistemas de coordinación y control (Aunque con herramientas informáticas se simplifica).
Menor abandono y renunciaciones, y menor absentismo.	Ante fluctuaciones imprevistas se deja una menor maniobrabilidad.
Aumenta el sentido de la responsabilidad, y supone delegar poderes hacia abajo.	El permiso de elección flexible del horario no es general, sino que tiene preferencia hacia algunos empleados con circunstancias específicas.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Baudraz (1975) y Dessler (2001).

2.5. Influencia tecnológica

Por último, para concluir este apartado de acerca del estado organizacional actual, no podía faltar la característica más diferenciadora e influyente en las empresas y en el mundo en general: La evolución tecnológica y en específico las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Para conocer su implicación en los individuos involucrados hay que poner en consideración que los medios cambian, pero los empleados son los mismos, por lo que no es una modificación de efecto inmediato, sino que su resultado dependerá de la adaptación que se tenga a éstos sistemas, y que las actitudes mejorarán cuanto mayor sea el tiempo que los empleados las lleven empleando (Gil y Alcover, 2007), que supondrá también una mayor maestría y aceptación como herramienta habitual de trabajo.

➤ **El teletrabajo**

Podemos definir el teletrabajo como aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas o centros habituales, y que implica el uso de equipos informáticos y de telecomunicaciones para el cumplimiento de las tareas (Buira, 2012).

Sus inicios llegaron en el mundo de las telecomunicaciones, en que diversas teleoperadoras deslocalizaban algunos departamentos como los de ventas o att. al cliente hacia países con legislación más laxa o más baratos, al igual que las textiles hacían con las manufacturas. Con el tiempo esto se fue extendiendo hasta la actualidad, donde llega para ciertos trabajos a ser la nueva realidad. Por lo que estando presente esa diversificación de uso del teletrabajo, se debe buscar un equilibrio entre su adecuación a determinados contextos, y si es idóneo en todos los casos.

Ciertos puntos positivos bilaterales del teletrabajo son los siguientes (Díaz, 2018):

- Es útil en situaciones excepcionales que impiden la movilidad (Temporales meteorológicos, pandemias, etc.).
- Ahorro de tiempo y dinero para el trabajador al no existir desplazamientos.
- Ligado al anterior punto, se reduce la contaminación atmosférica y los incidentes *in itinere*.
- Su inmaterialidad hace que pueda ser realizado en cualquier lugar, sin necesidad en algunos casos de una sede física.
- Aumenta la productividad organizativa.

No obstante, también comporta ciertos riesgos o inconvenientes (Cañas, 2020)

- Sensación de aislamiento: La falta de socialización y de relación con los compañeros puede provocar desmotivación, estrés y otros problemas, con su repercusión en los resultados.
- Individualismo: En algunos casos, lo habitual es una coordinación y comunicación tanto entre unidades de teletrabajo como entre teletrabajo y oficinas).
- Desempeño distinto al tener un menor control.
- *Tecnoestrés* y falta de desconexión digital: La dependencia excesiva puede provocar una absorción total del individuo, imposibilitando una desconexión al estar “absorbido” durante todo el día por las TIC.

No se puede saber a ciencia cierta el devenir de estos modelos y en qué medida o ámbitos se seguirán extendiendo. Lo que sí es evidente es que ya han supuesto un punto de inflexión, y por qué no decirlo, una nueva era en las relaciones laborales, que traerá consigo nuevas directrices, usos y normativas. Un uso responsable y eficiente de las TIC

y las modalidades telemáticas supone grandes avances si se saben utilizar adecuadamente, por lo que llegaron para quedarse, y su tendencia será al alza.



PARTE 2: FACTORES PSICOSOCIALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Una vez conocidas las numerosas evoluciones que fueron teniendo las teorías organizacionales a lo largo del pasado siglo, y teniendo una idea de las particularidades que se dan en las actuales, pasaremos a exponer ciertos elementos que, entre otros, influyen en la realidad que viven los individuos respecto a su puesto de trabajo (¿Qué elementos influyen? ¿Están optimizados? ¿Generan sinergias? ¿Qué teorías desarrollaron los académicos acerca de éstos? ¿Qué mejoras pueden practicarse en caso de ser necesarias?), de los cuáles consideré oportunas desarrollar principalmente (dejando otros tantos en el tintero) 6 de ellos: a) grupos de trabajo, b) motivación, c) el cambio y sus resistencias, d) liderazgos, e) comunicación, y f) cultura y clima.

3. GRUPOS DE TRABAJO. LAS SINERGIAS.

Para comenzar con los factores, y partiendo de la base que repetidas veces se ha expuesto (las organizaciones son sistemas humanos), conviene hacerlo con esto mismo, las personas que conforman una estructura organizativa, su composición, combinaciones, complicidades, etc. En este capítulo se tratarán los factores de éxito para que éstos funcionen bien, las jerarquías dentro de ellos, las diferencias entre pretensiones individuales y objetivos grupales, y la influencia colectiva sobre los pensamientos individuales.

Las personas, aunque tengan sus singularidades diferenciadoras e individualistas, son seres sociales, y su conducta sólo puede ser entendida en contexto de su relación con otros seres sociales (la familia en primera instancia, el colegio, los amigos, aficiones, pertenencia a una religión, y también el trabajo), los cuales conforman parte de su identidad (Smale et al., 2003).

Salvo en casos excepcionales, el ser humano tiende a la socialización, y estas relaciones grupales influyen en él, desarrollándose (positiva o negativamente) su propia identidad, necesitamos a otras personas para existir. Cada una de estas relaciones será diferente, por ejemplo, la interacción cambiará en función del ámbito en que uno se encuentre en cada momento, no hay la misma formalidad en una cena con parejas o unos amigos que en una reunión de trabajo. La socialización abarca multitud de registros que no tienen por qué ser incongruentes entre sí para conformar la “identidad social” de alguien, sino por la naturaleza de cada grupo al que un individuo pertenece.

3.1. La condición de grupo

Aunque la existencia de uno mismo se componga de la pertenencia a diversos grupos, no a cualquier conjunto de personas se le puede considerar como “grupo” (por ejemplo, en una competición individual de atletismo se comparte pista con varios pero no supone un grupo, sin embargo un club sí que es un grupo). Existen unas características que

distinguen qué es un grupo y qué no lo es (aplicable a cualquier contexto, incluido el laboral) (Trechera, 2010, p. 227) (Alonso et al., 2010):

- **Interacción continuada.** La conducta propia afecta a la conducta ajena, los participantes intervienen cuando están en contacto con otros.
- **Interdependencia:** Los integrantes comparten unas normas formales o informales (aunque no sean explícitas) y desempeñan algún tipo de rol en sus interacciones, consciente o inconscientemente (puede tenerse un rol de iniciativa, de conciliación o intermediación, más extrovertido, más ausente, irónico... Estos roles para una misma persona cambian en cada contexto o con cada “grupo”).
- **Objetivo:** Los grupos se relacionan y unen para alguna finalidad, sea laboral, política o simplemente de socialización y ocio.
- **Conciencia de grupo:** Que ese grupo se perciba como tal, no como un agregado de individuos per se.

También hay unos principios en el funcionamiento de los grupos que lo diferencia del individuo o del agregado sin relación:

- **Totalidad.** El resultado de la unión del grupo es diferente a las aptitudes o características de cada individuo. Es decir, por ejemplo, tres personas pueden tener unos grandes resultados individualmente, pero si se les une en un equipo y la correlación/interacción que tienen entre ellos es negativa, el resultado va a ser mucho peor. Cuando la unión mejora el resultado se habla de *sinergia*.
- **Circularidad.** Ligado a la interdependencia, las acciones de un integrante repercuten en el resto, “todo afecta a todo”
- **Fuerzas interpersonales y basadas en la necesidad.** Las primeras son causantes de la simpatía o aversión hacia otros miembros, que en caso de antipatías provocará problemas de cohesión. Las segundas responden al sentimiento de pertenencia, de seguridad, aceptación, y que son internas del individuo.

3.2. Tipos de grupo

Como grupos genéricos se pueden encontrar diversas clasificaciones dependiendo del nivel de “agrupación” (de menos interacción como en un evento, hasta agrupaciones oficiales), tamaños (grupos primarios pequeños y simples, o grupos secundarios grandes, institucionalizados y definidos) entre otros.

Para aplicación al mundo empresarial un buen modelo es el de Blake y Mouton (1964, revisado de Trechera, 2010), cuyas tipología varían en función de la importancia que se da a personas y a objetivos. También tiene una relación con los estilos de liderazgo que hay en los grupos, más sociales o más técnicos.

Tabla 2: Tipos de grupos en empresas

		INTERÉS POR EL OBJETIVO	
		Reducido	Elevado
INTERÉS POR LAS PERSONAS	Reducido	Empobrecido	Tarea
	Elevado	Club de campo	Equipo

Fuente: Blake y Mouton (1964)

- **Empobrecido.** El grupo no realiza los esfuerzos adecuados ni en lo personal ni en lo laboral. Nivel de actividad muy bajo y pasividad generalizada.
- **Club de campo.** Los miembros trabajan más las relaciones personales que la propia tarea que tienen encomendada, descuidando los objetivos y dañificando al resto de departamentos o equipos.
- **Tarea.** Hay una disciplina elevada con los objetivos, tanta que se descuidan las relaciones personales. Es propia de equipos con un estilo de liderazgo más autoritario y centrado en la obediencia
- **Equipo.** Hay una voluntad sólida en cumplir con los objetivos sin dejar atrás el desarrollo social del grupo. Es el estado más deseable, en el que predomina la voluntariedad y el compromiso para cumplir con lo encomendado.
- **Punto medio.** Entre los 4 cuadrante anteriores, que son algo extremos, puede añadirse un quinto, en el que se intenta compaginar eficiencia con socialización, sin descuidar ninguna de ambas. Puede ser un paso previo hacia la condición de “equipo”.

3.3. Composición y estructura

Ya sabemos que el objetivo es equilibrar eficiencia (para empresa) con bienestar (para empleado), esto no es ningún misterio. La dificultad comienza cuando hay que conformar los equipos de trabajo, ¿cuáles serán las mejores combinaciones? No hay una respuesta clara, aunque sí hay algunos puntos a los que prestar atención, por ejemplo, un estudio realizado por Cox (2003, revisado de Arnold y Randall, 2012) indicaba que los conflictos intrapersonales e intragrupal suponen un efecto negativo en la satisfacción laboral, por lo que hay que tenerlo en consideración.

Los dos procesos básicos del funcionamiento de un equipo son por un lado las “contribuciones” de los miembros (recursos, capacidades, experiencia, conocimientos técnicos...) para ejecutar tareas propias, y por otro la combinación de éstas (su

coherencia, posibilidad de fusión, adecuación a los objetivos...) para lograr el objetivo o meta grupal.

En lo relativo a la diversidad de los equipos, ésta tiene dos caras. Su a priori elemento enriquecedor es generalmente positivo, pero dependerá de cuál sea el enfoque que se le dé. Lo adecuado es que sea una diversidad centrada en las aptitudes y habilidades para las funciones que se deben desempeñar, dejando un papel secundario (pero presente) a la diversidad basada en elementos sociales y relaciones (Edad, etnia, sexo), porque con estas segundas existe el riesgo de conseguir el efecto contrario al de la sinergia, formando “islas” o subgrupos dentro del grupo en que la comunicación será irregular. Encontramos además que una diversidad en su adecuada medida irá disminuyendo con el paso del tiempo, homogeneizando el comportamiento al “familiarizarse”. Este asunto se tratará más adelante con el tema “Cultura organizativa”.

La estructura social se refiere a los roles dentro del equipo y las normas de funcionamiento dentro de él. Dos aspectos a remarcar para optimizarla (Gil y Alcover, 2014, p. 216) :

- A mayor diversidad haya, mayor será la variedad de roles y niveles, y por tanto mayor será el rango abarcado. Hay que evitar que la jerarquía que surja en los grupos sea demasiado vertical, ya que entonces el resultado será el contrario al buscado para un grupo de trabajo, donde lo adecuado es una estructura horizontal y colaborativa.
- Las normas (al ser un equipo dentro de una organización más grande) pueden ser tanto internas y consensuadas dentro del propio grupo como externas, dictadas desde arriba. En la medida de lo posible, la gerencia debería permitir cierta autonomía para que el equipo decida sus directrices (coherentes al resto de la organización), en lugar de imponer normas que puedan ser una limitación.

3.4. Comportamiento grupal

Nuestro comportamiento cambia en función de qué compañía tengamos en cada momento. La pertenencia a cada uno de ellos crea su propio estilo común. Ahora bien, ¿actuamos de esa manera por decisión propia o involuntariamente como reflejo del grupo?

➤ Presión grupal

La “presión” se trata de la influencia del grupo sobre las decisiones individuales. También puede llamarse *conformismo*, y consiste en la modificación/cesión del criterio personal para adaptarlo en armonía al resto (por ejemplo, en un restaurante, aunque tengas una preferencia, tu decisión se adaptará a “lo que queramos todos, lo que digan”) tal y como demostró Asch (1955, revisado de Trechera, 2010) en sus experimentos acerca de la presión social en la toma de decisiones. En el ámbito del trabajo es muy frecuente eludir cambios de criterio para no “molestar” o llevar la contraria.

El conformismo variará dependiendo de la estructura del equipo

- A más saludable sea el entorno para los participantes, mayor será la complacencia y conformidad para que siga así.

- Tener un status bajo dentro del grupo supone ser más influenciable o tener menos voz.
- Si una decisión está consensuada por una mayoría, la minoría restante tenderá aliarse.
- En casos de decidir por votos entre opciones, el conformismo y la presión grupal se multiplica si se hace en público, por lo que es recomendable que en esos casos sea secreto.

El conformismo lejos de ser negativo es necesario en cierta medida para la convivencia y avance, aunque en ocasiones parezca que se está siendo influenciado o limitado.

➤ **Pensamiento grupal**

Este concepto, creado por Irving Janis (1971, Trechera, 2010) hace referencia al conformismo llevado a un nivel patológico, hasta volverse un inconveniente.

La extrema lealtad y la falta de cuestionamientos o divergencias para no estropear una dinámica estable (o para evitar ser visto como una molestia) es muy peligrosa porque supone un estancamiento y perpetúa unas decisiones o procedimientos que pueden ser mejorables, sin que tengan lugar nuevas propuestas.

Existen recomendaciones para evitar que esto ocurra, como fomentar las dudas y objeciones hacia lo establecido o propuesto, analizar los inconvenientes de las decisiones para valorar más a fondo su adecuación, hacer controles periódicos de la conformidad con lo decidido e incluso consultar fuera del grupo para buscar más opiniones ajenas a la atmósfera interna (Trechera, 2010, p. 246).

En definitiva, se debe poner énfasis en la participación y valorar las ideas. Esto debe cumplirse en un doble sentido: que los discrepantes participen, y que los líderes informales acepten y acojan dichas discrepancias.

➤ **Obediencia**

El nivel de autoridad es un factor determinante en lo relativo a las decisiones. Conforme la estructura se vuelve vertical y jerárquica habrá más *conformismo*, ya no por presión grupal sino por presión de autoridad y en casos peores, temor a la represalia. Esta represalia no significa una respuesta hostil, sino quizá una modificación de roles en que el replicante salga peor parado. Un experimento célebre acerca de este asunto fue realizado por Milgram (1974, Trechera, 2010), en que puso a sujetos a aprender frases de memoria, bajo castigo de pequeñas descargas eléctricas accionadas por compañeros, a quienes forzaban a accionar el mecanismo, estudiando si obedecían o se negaban.

Esto lleva a barajarse hasta qué punto es razonable la obediencia acrítica a las indicaciones que la persona o subgrupo dominante dan. La autoridad evita el “caos” y sienta unas bases más tangibles, sin embargo, esa unilateralidad reflejará unas decisiones sin consenso e incluso perjudiciales o poco éticas para algunos.

Para el bienestar grupal y particular de los miembros parece claro que hay que minimizar la autoridad rígida en favor de procesos más plurales y horizontales, o al menos con una participación más presente.

3.5. Productividad y resultados

Relacionado con el equilibrio proceso-personas, hay que saber qué variables son necesarias para alcanzar una eficacia grupal. Algunos de éstos pueden pasar por:

- Tener unas metas claras
- Conocer y tratar de aprovechar las capacidades de las personas para así moldear los roles, nada predefinido.
- Grupos dinámicos y cambiantes para no caer en monotonía
- Evaluación mutua y autocontrol, motivando el *feedback* para mejora continua.

Algunas características que diferencian un grupo eficaz de uno que no lo es son las siguientes (Trechera, 2010, p. 236):

Tabla 3: Grupos eficaces e ineficaces

GRUPO EFICAZ	GRUPO INEFICAZ
Ambiente informal y abierto.	Ambiente aburrido, tenso, indiferente.
Participación de todos en las discusiones de tareas, ya que involucran a todos.	Dominación oligopolística fruto de una estructura demasiado vertical.
La participación hace que los miembros acepten las tareas y las comprendan.	Objetivos planteados diferentes que provocan conflictos de interés.
Consenso para concluir decisiones.	Decisiones espontáneas e improvisadas.
Las diferencias se expresan y tratan sin hostilidad.	Las diferencias son anuladas por imposición de quienes estén al mando del equipo, dinamitando la colaboración.
La crítica con intención de mejora genera un <i>feedback</i> y puede ser muy útil.	Igual que con las diferencias, la crítica no es bienvenida, ya que “genera desorden y tensiones innecesarias”.
Se es libre de expresar emociones y “el sentir” en ese grupo (satisfacción, motivación...).	Clima artificial de falsa armonía y serenidad, que en algún momento puede dinamitar.
Funciones y tareas asignadas y claras.	Roles improvisados, decisiones confusas (“nadie al volante”).
Sin pretensiones ni conflictos por el poder.	El líder se vuelve más formal y se convierte en “director”, con los potenciales riesgos de antes.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Trechera (2010).

Las características son de todos modos algo orientativo, pero no infalible, insistamos en la particularidad de cada equipo de trabajo. Entonces, ¿cómo se puede medir el éxito que ha conseguido un grupo de trabajo? Hay varios criterios (Gil y Alcover, 2014, p. 221).

➤ **Resultados de productividad**

El que interesa a la compañía. ¿Cuánto se ha producido/avanzado con ese grupo? ¿Consiguieron llegar al nivel marcado por la empresa o fue insuficiente? ¿Han sido eficientes? ¿Por qué han necesitado más recursos de los iniciales?

Este criterio es el más técnico, pero a su vez el más objetivo y relevante para las conclusiones a nivel empresa. A partir de éstos las decisiones directivas pueden pasar por la rotación entre equipos si los resultados fueron negativos (aunque la dinámica fuese la adecuada), es por ello que también debe tenerse en cuenta si la causa es exógena al grupo (tecnología, abastecimiento de material...).

➤ **Equipo viable**

Este criterio no es medible y atiende a la percepción de cohesión y estabilidad que ha conseguido el grupo de trabajo durante el tiempo en que ha estado operativo. Tiene una relación con las características de eficacia grupal (Baja conflictividad, menos tensiones, un ambiente fructífero, sin intenciones de abandono, abierto, etc.).

Aunque de poco servirá si el primer criterio (resultados y cifras) no se cumple. Parece evidente que si no dan con los niveles es debido a tener poco interés en la tarea (“club de campo” en el modelo Blake-Mouton) o algo falla dentro o fuera de la empresa, si es el primer caso, el grupo no sobrevivirá y los integrantes serán recolocados en otros.

➤ **Satisfacción individual**

Tras los criterios de funcionamiento técnico (resultado) y “funcionamiento social” (viabilidad), también es interesante conocer qué está suponiendo para la persona participante, es decir, su satisfacción dentro de un equipo, afectividad, motivación para trabajar... en definitiva su experiencia. En éste influirá todo lo que se ha expuesto en los apartados anteriores (pertenencia, status, rol dominado o dominante, claridad de objetivos, etc.).

Para su medición generalmente se utilizan cuestionarios. Un requisito fundamental para que los resultados sean lo más legítimos posibles es su elaboración anónima e individual, a fin de no quedar influenciado a la presión grupal, cuyos resultados serían irreales y fraudulentos.

➤ **Innovación**

Cuando hablábamos de la diversidad en los grupos, se mencionaba la necesidad de que existiese una heterogeneidad siempre y cuando ésta no fuese excesiva.

Pues efectivamente, y tal y como indican Agrell y Gustafson (1996, revisado de Gil y Alcover, 2014), la capacidad de los miembros para conseguir una innovación va ligada a la variedad de éstos a la hora de agruparse, principalmente si esta variedad es de competencias o conocimientos. También es importante la comunicación intragrupal y

unos objetivos/misión claros para seguir avanzando de manera coherente, acelerando así el proceso.

3.6. Balance general de trabajar en equipo

En definitiva, a raíz de lo anterior, ¿qué supone trabajar en equipo? ¿qué motivos harán que funcione y cuáles son los riesgos de adoptarlo?

- Razonas: Acumulación de conocimiento diverso y complementario para la solución de problemas y toma de decisiones, las cuales se piensan más al pasar por varios integrantes que participan de éstas. Esto junto al consenso y la creación de una identidad de grupo comprometido hará que se tenga un mayor potencial para tener éxito a todos los niveles.
- Riesgos: Casi en su totalidad relacionados con la falta de eficiencia, ya sea por una mayor lentitud a la hora de decidir dado el multilateralismo, por falta de coordinación si la comunicación es deficiente de manera interna o entre grupos, por falta de entendimiento y discrepancias (siempre las habrá en cierta medida, es normal), o por la baja actividad de algún miembro al confiar que siendo algo grupal, algunos acabarán haciendo más trabajo (no correspondido) que otros.



4. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Si el anterior capítulo trataba asuntos interpersonales y colectivos, en éste se enfocará a lo intrapersonal, el individuo dentro del puesto. Los grupos tienen ciertas fórmulas que pueden influir en su buena dinámica dentro de la singularidad de sus miembros, ahora hay que preguntarse ¿y qué hace que el individuo se sienta realizado y satisfecho con su puesto de trabajo? La respuesta a esto consta de varias partes y depende de múltiples variables donde entran en juego el entorno, el tipo de empresa, el día a día dentro de ella... En este capítulo vamos a centrarnos en el elemento individual más básico, sin el cuál el resto no surtirán el efecto deseado: La motivación en sus distintas tipologías.

La motivación es un concepto algo ambiguo, y que varía mucho de un individuo a otro. A grandes rasgos se refiere a las razones, factores o fines que llevan a las personas a hacer algo o a tener un comportamiento, “aquello que te hace seguir adelante”.

La motivación tiene 3 componentes principales (Arnold y Randall, 2012, p. 262):

- Dirección: También conocida como “elección”, es aquello que una persona (en nuestro caso un empleado) está intentando hacer.
- Esfuerzo: La intensidad o consistencia con lo que lo está intentando hacer, si lo hace vagamente o arduamente (más motivado en el segundo caso).
- Persistencia: Cuánto tiempo persigue o sigue tratando de realizar la labor o resolver el problema.

Generalmente cualquier ser humano está motivado a hacer diversas cosas, que pueden ser tanto por acción como por inacción (Intentar trabajar lo mínimo). Por tanto, la motivación no debe asociarse erróneamente como sinónimo de desempeño, ya que en éste último influyen muchos otros factores externos al empleado (la presión de resultados, la dinámica de un equipo que consigue sinergia (no estar específicamente centrado en trabajar más, pero hacerlo “inconscientemente” por el buen clima) entre otros). Además, la motivación no se puede medir por sí misma, lo cuál le da un punto extra de intangibilidad y complejidad a la hora de delimitarla.

➤ Enfoques directivos sobre la motivación

La gestión de la motivación, según varios autores a lo largo de varias décadas, tiene tres principales enfoques. Así, a los enfoques X e Y de McGregor se le añadió un tercero más reciente por parte de Schein (1988, revisado de Arnold y Randall), el *enfoque social*.

- Enfoque X: La motivación del trabajador es hacia él mismo y no hacia el trabajo, su naturaleza irracional y perezosa hace que sea necesario control y vigilancia, ya que por ellos mismos no podrán.
- Enfoque Y: La motivación del trabajador se centra en el autodesarrollo y creatividad en el trabajo. Son seres racionales y responsables que se esforzarán por el bien de la organización.

- Enfoque social: Las personas son sociales, su motivación no es sólo por incentivos financieros sino por la identidad, relaciones y la influencia de terceros.

¿Cuál de estos debe escogerse? Depende de qué empresa sea, pero en general predominará o la Y o la *social* (la teoría X es además de la menos popular, la menos ética, sin embargo aún tiene relativa presencia en industrias manufactureras), aunque lo más recomendable es no seguir ciegamente una de ellas, sino tener en cuenta ambas (Y – Social).

4.1. ¿Qué provoca motivación en los empleados?

Vista la base genérica de en qué consiste la motivación y su condición de intangible y subjetiva, hay diversos factores personales y organizativos que inciden en ésta.

4.1.1. Satisfacción de necesidades

Una vez más, Maslow con su pirámide de las necesidades es relevante, ahora para el estudio de la motivación personal y en el trabajo.

Y es que está claro que el principal motivo es individualista (la búsqueda de satisfacción de uno mismo, en sus distintas escalas). En un primer momento existe la motivación básica consistente en alcanzar necesidades sociales, afectivas y de pertenencia (necesidades de afiliación), más adelante la motivación de logro y estatus (autoestima), y en última instancia (ya no en todos los casos) la autorrealización, crecimiento y logro (una motivación para la gente más ambiciosa).

Esta teoría ha tenido multitud de variantes, siendo una relativamente reciente la de Pittman y Zeigler (2007), que la dividen en 3 niveles: Biológicas básicas, individuales (logro, autonomía...) y sociales (relacionales, afectivas)

Esta teoría es sin embargo insuficiente, ya que cada necesidad no despierta la misma motivación en todos ni se pretende llegar en todos los casos al mismo nivel, y al ser individual y personal no es modificable por terceros.

Lo que se puede hacer es intentar conocer las necesidades más importantes de los empleados para desarrollar estrategias específicas adaptadas a éstas.

4.1.2. Motivación intrínseca y extrínseca. Remuneración.

Antes de comenzar, unas pequeñas definiciones (Balsells, 2019):

- “Extrínseco” se refiere al estímulo externo, sea por presión, recompensa o influencia.
- “Intrínseco” en cambio hace referencia al estímulo interno e inherente, por propia iniciativa o interés personal.

A pesar de no ser mejor una que la otra, y que su combinación es lo adecuado, la intrínseca supone una voluntad más pura en la búsqueda de mejora, muy ligada a las necesidades de Maslow, además de explotar la propia innovación y la creatividad susceptible de mejorar al conjunto.

Por tanto, surge el interrogante de si la motivación extrínseca, más concretamente los incentivos económicos, tiene efecto por sí misma. Puede considerarse complemento a la intrínseca, premiando el mejorar a todos niveles, sin embargo, la parte extrínseca por sí sola, cuando no existe una motivación individual, se convierte en una meta impersonal, simplemente ganar un dinero extra.

En otras palabras, en ocasiones un aumento de salario por sí solo no es un elemento motivador porque puede verse simplemente como un condicionante para trabajar más o como un intento de controlar la conducta (Deci y Ryan, 1985, revisado de Arnold y Randall, 2012). Esto suele funcionar para personas que se encuentran en los niveles más bajos de la pirámide (es decir, aquellos trabajadores más precarios que no tienen tiempo para preocuparse por “banalidades” sino por su subsistencia cada mes, dando mucho valor a una cantidad extra de salario), siendo menos relevante conforme se escalan niveles (en los que se da más importancia a la autonomía o al estatus que al incentivo material), en donde la motivación intrínseca gana importancia.

Además de esa importancia relativa del salario según nivel, también éste será relativo en función de la “sensación de justicia retributiva”, según se piense si la recompensa es o no acorde al desempeño en comparación a otros. De la “justicia organizacional” se hablará más adelante.

Parece claro que la motivación intrínseca es la más adecuada mejoran el bienestar (Kasser et al., 2007) pero es difícil de manipular, más aún usando sólo la retribución como herramienta. Hay otros modos de conseguir esa influencia extrínseca, por ejemplo, a través del puesto de trabajo.

4.1.3. El puesto y funciones

Quitando la vista ahora de lo personal, también hay que preguntarse si la motivación no está surtiendo efecto debido al puesto en el que uno se encuentra y las funciones que se desempeñan.

Los diseños de puestos tayloristas (recordemos, estandarizados y monótonos, buscando la productividad bruta) son los asemejados a la *teoría X* de McGregor, y todavía usados para ciertos puestos donde prima la producción. Estos casos son los más claros para mostrar que difícilmente se conseguirá motivación si en el trabajo no existe un horizonte de mejora (sensación de estancamiento), por mucho que se contrapreste con incentivos económicos.

La Teoría sociotécnica comenzaba a dar cierta laxitud sobre la interacción hombre-máquina, dejando de ser tan controlado por gerencia. Tras sucesivas evoluciones los aspectos más relevantes la autonomía para elegir métodos de trabajo, la variedad de tareas (enriquecimiento) y la integración (el resultado de su trabajo es relevante, no es un engranaje más).

Las formas más frecuentes de conseguir un enriquecimiento de puestos y la búsqueda de motivación dentro de éstos son (Arnold y Randall, 2012, p. 292):

- Rotación: Ir cambiando entre puestos de características similares a fin de evitar la monotonía y despertar la motivación intrínseca de rendir también en ese puesto similar.
- Ampliación del puesto: Distinguiendo entre vertical y horizontal:
 - o Horizontal se refiere a la adición de tareas, en contraposición a una especialización excesiva. Hay que ser cauto a la hora de diseñar esa ampliación, ya que sería indeseable incurrir en una sobrecarga.
 - o Vertical consiste en la agregación de nuevas responsabilidades en las decisiones (introducida con la teoría sociotécnica del anterior párrafo). No consiste necesariamente en un aumento de estatus o un ascenso (Wang y lee, 2009, Arnold y Randall), sino una mayor autonomía y confianza en el empleado para hacer sus labores.
- Autonomía grupal: Ampliación vertical llevada a nivel equipo, ofreciendo un menor control externo y una organización más flexible.
- Equipos autoadministrados: El nivel superior al de autonomía. Una libertad bastante mayor, con funciones para administrarse a sí mismos en decisiones y en definición de nuevos proyectos. Es habitual que sus miembros sean de un estatus alto, presumiblemente con una mayor formación y aptitudes, no es algo general para cualquier nivel.

Del mismo modo que un enriquecimiento de puesto (bien aplicado) es beneficioso para el trabajador, también lo será para la empresa porque al fin y al cabo se están aumentando las competencias y capacidades de su personal, conllevando incluso cierto aumento de eficiencia (Shipton et al., 2006, Arnold y Randall). Es un punto importante al que tener en consideración.

En la actualidad se sigue buscando la motivación extrínseca a través del puesto “motivador”. Se tiene la idea de que los puestos están menos definidos y son menos “específicos” que antes, por lo que es posible hacer modificaciones en las características para conseguir resultados deseados, sean productivos, de seguridad, de satisfacción por parte del consumidor, bajo absentismo...

En definitiva, parece claro que el diseño de puestos es una alternativa mucho más efectiva que la remuneración para guiar la motivación extrínseca de los miembros de las organizaciones.

4.1.4. Justicia organizacional

Los factores explicados hasta ahora dan ideas y van delimitando ciertos puntos para comprender mejor la motivación laboral, pero por sí mismos siguen incompletos. Hay

que introducir en las fórmulas un nuevo condicionante de gran importancia por su componente emocional e intrínseco: La justicia o equidad percibida.

La *Teoría de la Justicia* (Adams, 1965, revisado de Arnold y Randall) surgió para poner de manifiesto que la motivación estará condicionada por el equilibrio entre lo que se aporta y lo que se recibe de la interacción empleador/empleado, y por la comparación de esa equidad con compañeros o puestos similares.

Estos principios son peligrosos por su volatilidad en la respuesta. Si el resultado es positivo y se percibe equidad será bueno para la motivación, en cambio si se percibe discriminación o trato desigual la respuesta puede ser un mayor esfuerzo por conseguir reconocimiento, pero también una disminución por el descontento e incluso abandonos, por lo que esta teoría no es adecuada para decidir sobre mecanismos de acción usar (Greenberg, 2001, Arnold y Randall).

Con esto hay que plantearse que las compensaciones u otras formas extrínsecas de motivación no tienen resultados absolutos, sino relativos al contexto y sobre todo relativos a la “justicia” comparativa. En este concepto de justicia podemos encontrar **3 categorías de justicia en la empresa** (Alcover et al., 2012, p. 179)

- **Justicia distributiva** (Resultado). Aportación a los resultados del empleado respecto a aportación de otros y compensación/distribución en función de esos resultados. Lo idóneo es ser “equitativo” (en función del resultado), aunque existen las alternativas de “igualdad” (Recompensa fija independiente del resultado) o de “necesidad” (Discriminación positiva en favor de individuos que requieran más por X motivo).
- **Justicia procedimental** (procesos evaluadores o de asignaciones). La evaluación sin sesgos y con consistencia, información precisa y representativa para la toma de decisiones, ética a la hora de evaluar y comunicación. ¿Fueron justos los métodos evaluadores o fueron laxos/manipulados de manera no equitativa?
- **Justicia interaccional** (tratamiento en las relaciones y en la información). En dichas evaluaciones o en el propio puesto ¿se recibe un trato justo o hay tratos diferentes y subjetivos por parte de las figuras de autoridad? ¿se le da la suficiente información o la comunicación es deficiente?

Los estudios mediante meta-análisis señalan que la satisfacción está directamente vinculada con las tres categorías, mientras que la confianza, desempeño y implicación se asocian más a la procedimental.

Por último, para cerrar este apartado se puede mencionar los **comportamientos de ciudadanía organizacional**, en el que las personas que perciben trato justo tienden a tener unas actitudes más cívicas (altruismo, cesión, cortesía...) retroalimentando la satisfacción general a demás individuos, beneficioso para el desempeño.

4.1.5. Establecimiento de metas (la motivación de alcanzar objetivos)

Un punto de gran importancia en los enfoques motivacionales, y con múltiples evidencias empíricas, es el establecimiento de unas metas o niveles a los que llegar. Las teorías sobre alcance de objetivos comenzaron en los 60 y su importancia fue siendo creciente con el tiempo.

El punto básico de estas teorías es que al fijar unas metas que supongan cierto “desafío” pero que sean alcanzables, y que éstas estén bien especificadas (criterio SMART: *specific, measurable, achievable, realistic, timed*), se conseguirá una motivación extra para quien tenga que abordar la tarea (nivel exigente pero factible, con unas recompensas al conseguirlo), en contra de otro tipo de órdenes más ambiguas o poco concretas que sean demasiado “flexibles” y no consigan sino resultados poco claros.

Sin embargo es sólo el punto básico, pero no su único elemento (si sólo fuese “trabaja más y te pago más”, sería como en el taylorismo de hace 100 años). No son aplicables los mismos criterios a cualquier persona o cualquier situación, y tienen una complejidad estructural mayor.

Para que funcione es importante en primer lugar que la tarea tenga relevancia e interés para quien la deba realizar, y que ya haya un compromiso por conseguirla (un empleado que se muestre indiferente difícilmente puede dar los resultados objeto de estudio). En segundo lugar hay que considerar la *autoeficacia*, que es la percepción del trabajador de poder desempeñarse correctamente alcanzar el objetivo, verlo como posible. También es importante concretar en qué sentido es compleja la tarea (complejo es un término amplio), porque será más motivante si incluye metas de aprendizaje o ampliación (vertical y horizontal) que si es simplemente de aumentar producción, además de aumentar las habilidades del empleado para realizar en el futuro nuevas tareas que antes no sabía hacer. Y por último, resaltar la importancia del *feedback* en el proceso por parte del ejecutante, participando activamente en el diseño y mejora.

La combinación de esos elementos intrínsecos con un incentivo o recompensa tangible (dinero o promoción principalmente) incrementa la satisfacción y voluntad de seguir aceptando nuevos niveles de meta.

5. CAMBIO, RESISTENCIAS Y CONFLICTO

En los anteriores dos capítulos se hablaba de puestos de trabajo desde una óptica individual (la motivación en el puesto) y grupal (equipos de trabajo), y cómo optimizarlas. Ahora bien, surge un desafío que dificulta el status quo, y es que tal y como se menciona en el capítulo 2, la estabilidad es cada vez menor y los entornos se caracterizan por su turbulencia, surgiendo una necesidad periódica de cambios organizativos, que rara vez se eximen de resistencias (por incertidumbre, búsqueda de estabilidad...) y de choques de intereses. Este capítulo lo dividiremos en los siguientes dos bloques: Cambios y resistencias/conflictos.

5.1. El cambio

En el mundo actual el cambio organizacional es más frecuente debido a la creciente globalización que ya no permite que la estabilidad sea un factor de éxito, sino lo contrario. Los constantes ajustes fruto de la necesaria flexibilidad y la apertura a mercados externos hace que los cambios sean más sustanciales, y sumado a los propios cambios internos que se deban dar dentro de la compañía por sus propias circunstancias, hace que involucren necesariamente a toda la organización, y una organización diversa lo es también en intereses personales, lo cuál puede suponer.

5.1.1. Tipos de cambio

Entre las principales clasificaciones, en primer lugar, por nivel de importancia podemos distinguir (Porrás y Robertson, 1992, revisado de Gil y Alcover, 2014):

- Primer orden. Cambios dentro del marco actual de la organización, modifican levemente elementos estructurales y suelen ser ajustes para la mejora del funcionamiento de un área u otros cambios menores. Es incremental y converge con lo establecido
- Segundo orden. En estos cambios sí se modifican las reglas y los límites de la organización. Supone transformación de todas las dimensiones y está orientado hacia el largo plazo.

En cuanto a su espontaneidad hay otros dos tipos:

- Planificado cuando el motivante es la propia empresa hacia un proceso de mejora bajo su iniciativa.
- No planificado cuando proviene de presiones externas a las que la organización se adaptará por supervivencia (cambios legislativos o ambientales, tendencias en el sector, innovaciones tecnológicas de necesaria adopción para competir...).

Y en cuanto al momento de decisión:

- Anticipativos. Se pone en marcha el proceso antes de que los factores tengan efecto y condicionen el resultado. Es difícil si el cambio es no planificado.
- Reactivos. Se aplican como respuesta a los problemas que ya están afectando al resultado.

Para una clasificación mayor se les puede añadir otros elementos como su obligación legal o no (normativo o estratégico) o su nivel de innovación. Además, las empresas son sistemas “multivariable”, y los cambios pueden ir dirigidos en varias direcciones (Cultura, personal o estructura son más difícilmente modificables (por las resistencias) que la gama de productos, la tecnología o cierta variación de la estrategia).

5.1.2. Factores y proceso

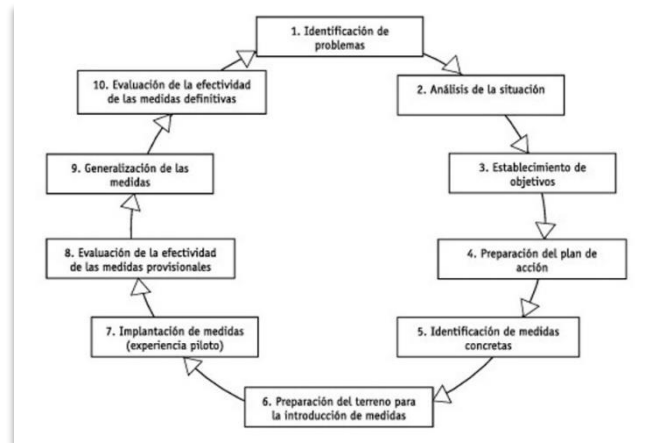
Los cambios son consecuencia del proceso estratégico de una empresa y su contexto, en el que influyen los procesos internos o coyuntura externa (crisis, regulación, presiones de consumidores, sindicatos...).

Lo primero es identificar la necesidad de cambio (a poder ser de forma anticipativa), cuya causa puede no ser explícita (descontento de algún grupo, resultados menores a los deseados...). De ello se deben ocupar los “agentes de cambio”, que en una empresa será el equipo directivo, aquellos que toman las decisiones y sobre quienes recae la responsabilidad de identificar y diagnosticar las variables a cambiar.

Una estructura simple de proceso es la que propuso Lewin (1947, revisado de Guerras et al., 2015) para cambios que son planificados. Consiste en tres etapas: 1) Descongelación, 2) Cambio, 3) Recongelación. La fase problemática es la de descongelación, al querer abordar un problema detectado se rompe el status quo “descongelando” el área (o empresa completa) a corregir para hacerla más maleable (Guerras et al. 2015). Esta intención de cambio hará que los diferentes *stakeholders* (grupos de interés de dentro (empleados, accionistas) y fuera (gobierno, consumidores, asociaciones) de la empresa) internos generen **resistencias al cambio** por la incertidumbre, miedo a perder nivel adquirido, presión grupal...

Este modelo de proceso es sin embargo algo simplista ya que las 3 etapas son quizá demasiado genéricas. Distintos teóricos fueron aportando sus modelos de orden, y uno bastante más completo en pasos es el que se muestra en la figura:

Figura 2: Proceso de cambio circular



© Gil & Alcover, 2014.

En este caso las resistencias se pondrían de manifiesto entre las etapas 6 y 7, donde se comunican en público las intenciones de cambio.

5.1.3. Desarrollo Organizacional

Como se mencionó al principio de este punto, los entornos en la actualidad son dinámicos y se caracterizan por un auge tecnológico y de la información, de nuevas realidades globales y cambios en éstos de manera constante.

Evidentemente todos estos cambios se deben abordar y las acciones no dejan indiferente a nadie, así que la adaptación continua como herramienta parece obligada, pero ¿cómo se compagina cambio en busca de resultado con satisfacción del personal, y ésta a su vez con incertidumbre? El Desarrollo Organizacional es un modelo/filosofía/cúmulo de acciones, un sistema que busca una mayor efectividad equilibrada mediante cambios planificados y adaptados a coyuntura, con carácter continuo (Molina, 2000).

Dentro de su estrategia está la de fortalecer dos aspectos clave como son el clima y la cultura (Actitudes, comportamientos, influencia grupal, valores...). Su estructura de proceso es bastante básica (diagnóstico → planificación → intervención → evaluación) y sus técnicas están muy orientadas al personal, y en busca de minimizar las resistencias (Hernández et al., 2011, p. 147):

- **Transparencia:** Información y comunicación para evitar las resistencias por el miedo a lo desconocido
- **Participación:** Formar parte directa del proceso hará que las personas se sientan más comprometidas, por ejemplo mediante cuestionarios para identificar los orígenes de los problemas.
- **Comunicación:** La horizontalidad (o sensación de ella) en las relaciones, cercanía entre niveles organizativos y confianza para expresarse con superiores y gerentes.
- **Apoyo de personas clave:** Si no se ve como una decisión arbitraria y cuenta con el apoyo de personas influyentes a varios niveles, la difusión será más sencilla y las resistencias menores.

- Negociación: Mediante diálogo y negociación pueden acabar con las resistencias, si su diseño potencia el comportamiento de esas personas a favor del cambio.

Y para hacer posible ese cambio también deben cumplirse una serie de condiciones (Gil y Alcover, 2014, p. 275) (Pérez, 2021):

- Los cambios deben tener el beneplácito de los agentes del cambio (dirección).
- Planes bien definidos y comunicados, minimizando incertidumbre.
- Tener recursos para abordar los cambios, sobre todo si son más profundos y pueden surgir imprevistos
- Tener un plan y unos programas de acción específicos (estudiar todos los condicionantes, hacer auditorías/consultoría de expertos independientes o la celeridad ante imprevistos son buenos ejemplos).
- Crear un clima de participación (involucrar a los trabajadores y darles funciones/responsabilidades en el proceso) para que el cambio sea tenga el mayor respaldo posible.
- Convertir este proceso en rutina, a base de pequeños ajustes a lo largo del tiempo, y evaluación constante.

5.2. Conflicto y negociación

5.2.1. Conflicto

“El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha afectado o afectará de manera negativa alguno de sus intereses” (Robbins, 1994, revisado de Gil y Alcover, 2014).

En la organización son constantes las fricciones y conflictos en mayor o menor intensidad, las personas tienen sus intereses personales y grupales. Dentro del marco de la organización se encontrarán conflictos verticales (entre niveles), horizontales (en el mismo nivel) y lineales (entre departamentos con interdependencia en el funcionamiento).

Hay diversos tipos de conflicto, clasificables en distintas categorías como la que elaboró Palafox (2000):

- Según partes involucradas los conflictos pueden ser:
 - Interpersonales. Ocurren entre individuos por motivos de conducta, intereses, interdependencia de puestos deficiente...
 - Interpersonales. Dentro de la misma persona, generalmente por diferencia entre su personalidad u objetivos y sus funciones en la empresa.
 - Intergrupales. Conflicto entre grupos dentro de la organización, vertical u horizontalmente.

- Intergrupales. Conflicto entre integrantes de un grupo.
- Por su efecto/carácter:
 - Un conflicto funcional es aquel que contribuye a un mejor funcionamiento individual o colectivo al exteriorizar ideas constructivas y creatividad. No sólo son positivos sino también necesarios en cierta medida para evitar el estancamiento o el conformismo.
 - Un conflicto disfuncional es el que hace obstaculizar los objetivos. Si un grupo o un individuo quiere conseguir sus objetivos sin tener en cuenta el equilibrio con el resto, el desorden será negativo para todos. Es en estos conflictos tensos y “egoístas” en los que deberá recurrir a negociación.
- Por su origen. Este criterio es diverso, y puede referirse a un procedimiento, una política (de personal, de RSC), cambios en la estructura de la organización...

El conflicto provocado por el cambio organizacional e iniciado por sus agentes (directiva) puede clasificarse como conflicto intergrupalo al afectar de manera directa a los *stakeholders*, y como conflicto mayoritariamente disfuncional en primera instancia (es una decisión directiva en la que los intereses de cada grupo se van a poner claramente en contraposición), aunque con las herramientas contra las resistencias (comunicación, participación, confianza, planificación) pueden pasar a funcionales.

Existen una serie de aspectos tanto positivos como negativos en el conflicto de los que dependerá la satisfacción de las partes, especialmente del trabajador que es el objetivo último (no hay que darle al conflicto un significado negativo de entrada). Los aspectos funcionales en un conflicto pueden ser los siguientes (Gil y Alcover, 2014, p. 221):

- Se incrementa la innovación para llegar al acuerdo, y la motivación de alcanzarlo.
- Pueden variar los liderazgos y las estructuras de poder a más horizontales tras negociación
- Los acuerdos, una vez resueltos, aumentan la unificación de objetivos y de criterio.
- Localización de problemas colaterales invisibles al haber puesto la vista en los latentes.

Todo ello con el riesgo que suponen los aspectos disfuncionales o factores de fracaso:

- La distribución de resultado o de cesiones vista injustamente por una parte (desmotivación)
- Rendimiento damnificado y decreciente fruto de estar en conflicto, en lugar de motivación por la solución de éste.
- Invasión de las actividades principales y pérdida de eficiencia.
- Pérdida de confianza y de comunicación.

Es por ello que tiene una importancia vital la manera de manejar el conflicto. Existen diferentes estilos de afrontamiento del conflicto, que pueden clasificarse así (Picard, 2007):

- Competitivo. Aquel que trata de forzar a los demás a acatar su posición. Tiene una gran preocupación por su propio interés y entiende la negociación como un juego de suma cero (Ganar o perder) en el que debe conseguir su objetivo.
- Evasor. Busca evitar problemas y ceder porque no ven que un conflicto pueda ser fructífero y hacer mejoras.
- Complaciente. Prioridad por mantener una buena relación, estando dispuesto a ceder todo lo necesario con tal de seguir agradando, renunciando a su propio criterio.
- Transigente. Pacífico y dispuesto a realizar cesiones sólo si son recíprocas, ejerciendo la presión justa sin arriesgar la relación.
- Colaborador. Asumen el enfrentamiento con un marcado carácter negociador y mediador. Le preocupa la meta y busca un consenso con las demás partes por su consecución.

El mejor estilo de los mencionados es el de “colaborador” ya que combina decisión propia por conseguir su objetivo con una comunicación y flexibilidad necesaria para alcanzar con éxito el objetivo común, sin la “hostilidad” competitiva ni la “indiferencia” evasiva.

Para estas “personalidades” en la participación del conflicto tiene una gran importancia el papel de la negociación en sus distintas categorías, que requiere de un apartado específico para una explicación más detallada.

5.2.2. Negociación

La negociación consiste en el acercamiento de posturas divergentes con la finalidad de llegar a una posición aceptable de entendimiento, mediante cesiones (Martínez, 2012).

En los procesos de cambio a los que nos referimos en ese capítulo, el conflicto es consecuencia y no causa de éste, por lo que puede ser más manejable si la planificación y gestión son socialmente adecuadas. Hay que diferenciar entre los principales tipos de negociación (Harvard Business Press, 2009):

- La *negociación distributiva* es la acepción más pura de negociación, y también la menos deseable en los procesos organizacionales. Es también llamada *negociación de suma cero* y en ella las partes se disputan un “valor fijado” en el que la ganancia de uno es la pérdida del otro. Suele darse cuando el objeto a negociar es cuantitativo, como la fijación de un sueldo o complemento salarial. Su carácter es por tanto más propio de la microeconomía que de las teorías organizacionales ya que no permite dar lugar a una colaboración creativa ni incorporar otros elementos, es de temática única.
- La *negociación integrativa* supone la voluntad de colaborar para que, a diferencia del anterior, el resultado no suponga un “juego de suma 0” con ganador y

perdedor, sino que todos ganen. En estos procesos es de vital importancia la confianza mutua y la aceptación de hacer concesiones de los elementos menos prioritarios con el fin de buscar la máxima creación de valor en el largo plazo y durante todo el tiempo que la relación dure.

Su desarrollo consiste en la identificación, la delimitación de los problemas y la búsqueda de las mejores alternativas en función de los intereses de ambas partes. Es el modelo frecuente en colaboraciones complejas con que tengan una naturaleza duradera y en donde se incorporen factores no financieros (multidisciplinar). Las posiciones o intereses son distintos (de no ser así, no sería necesario mediar, algo muy improbable) pero no contrapuestos, y se fomentan las soluciones creativas y flexibles.

Es importante la llamada *negociación relacional* (Hernández et al., 2011, p. 208), consistente en un elevado grado de intercambio de información y comunicación, en donde se busca una confianza y aprendizaje mutuo en elementos que afectan a ambas partes (porque no va a haber un único cambio aislado, sino que se irán sucediendo, así que es de gran recomendación tener una base previa en esas relaciones). Este enfoque de las relaciones está bastante asociado a la negociación integrativa en la búsqueda de oportunidades de beneficio mutuo y colaboración.

Lo habitual es optar por un método mixto que combine ambos tipos (distributivo e integrativo) ya que cada proceso que requiera de negociación tendrá una naturaleza distinta, y a más alejadas estén las partes (por ejemplo, en cuanto a nivel de puesto) mayor serán las divergencias de intereses y menos “integrativos” podrán ser. Las cuatro premisas de las negociaciones laborales en la actualidad (Hernández et al., 2011, p.211) son: 1) Enfoque en objetivos en que todas las partes salgan fortalecidas y con las necesidades satisfechas. 2) Importancia central en la relación y no en la propia negociación y distribución. 3) Establecimiento de una base normativa y contingencias de escenarios para una posterior convivencia lo más estable posible a medio y largo plazo.

Está claro que en una negociación se deben incorporar y discutir los aspectos clave (salario, coste, cambio de estructura, cultural por cambio estratégico o de gerencia...) pero con una presencia en todo momento de la relación.

6. EL LIDERAZGO

En el anterior capítulo, acerca de la toma de decisiones y su impacto en los distintos miembros de la organización (además de otros tantos *stakeholders* externos), se introducían las figuras que desempeñan los roles decisorios y gestores, esto es, los puestos de responsabilidad (directivos y líderes formales e informales). Y es que es evidente que un factor claramente importante en la percepción que se tiene de los lugares de trabajo es la forma en que “los de arriba” gestionan al personal para la consecución de objetivos. En este capítulo se explicará cómo el comportamiento de éstos influye en los demás, cuáles son las formas más eficaces, y cuáles las más deseables desde la óptica del “subordinado/seguidor”.

6.1. El liderazgo ¿sinónimo de dirección?

Todos tenemos en mente una imagen mental de un líder (sobre todo en el cine o en acontecimientos históricos) y de un directivo (el jefe, el/los que mandan y ordenan). Sin embargo, estas concepciones son simplistas y no esclarecen qué diferencia a uno de otro, y si pueden confluír ambos roles, se necesita acotar cada uno de ellos. Lo primero es diferenciar las (teóricamente) características más básicas de cada uno (Guerras y Navas, 2015, pp. 572-574):

- El directivo ejerce una autoridad formal y se centra en la realidad vigente y una estabilidad eficiente. Realiza las funciones gerenciales (Planificar, organizar, dirigir, controlar) y su relación con el nivel inferior es de jerarquía/subordinación.
- El líder, con su autoridad informal, tiene unos objetivos de influencia y agente de cambio, con vistas a futuro, dinámico y flexible. Tiene una clara orientación a lo personal y su poder no radica en status ni posición, sino en su figura de referencia, por lo que no tiene subordinados, sino seguidores voluntariamente comprometidos en conseguir el objetivo.

Visto de este modo, parece a priori que la dirección es innecesaria, ya que el liderazgo consigue el mismo resultado (gestión de la organización y sus miembros) de una manera más suave y humana. Sin embargo, esto no es así, dirección y liderazgo no solo pueden, sino que deben confluír para el buen funcionamiento (dirección sin liderazgo supone una burocracia desmotivadora, y un liderazgo sin dirección supone potencial desorden y un seguimiento acrítico del líder. Si confluyen ambas posiciones en los directivos mayor será el éxito en el control (orden + manejo del cambio + aptitudes personales).

Es la función de liderazgo la que se estudiará por su mayor cercanía a la parte humana de la organización, el cual puede convivir con la dirección en la misma persona o también ser compartido (mayor detalle más adelante).

6.2. Primeros enfoques del liderazgo

Los primeros pasos en el estudio teórico de liderazgo fueron en busca de una identificación clara de esta figura, cómo es y qué hace un líder. Destacaron principalmente tres: Rasgos, conductuales y situacionales

6.2.1. Teoría de los rasgos. ¿Liderazgo innato?

Este enfoque marcadamente personalista trataba de acotar la figura de un líder en torno a distintas características (rasgos) físicas, personales o sociales para tratar de demostrar que el liderazgo es algo natural que se tiene o no, haciéndole superior en cualquier contexto (Trechera, 2010, p. 283).

Para ello se realizaron distintos estudios en que se buscaban unas características comunes que marcaran la identificación de un líder, sin embargo, los resultados dieron una excesivamente amplia cantidad de características diferentes y cambiantes según contexto o tipo de empresa. Estos decepcionantes resultados provocaron el fracaso de la teoría por su falta de criterio clasificatorio, concluyendo que no hay unas características que hagan del liderazgo algo innato o sistemático de unos rasgos.

6.2.2. Modelos conductuales

Surgieron en los años 50 y estudiaron el estilo de liderazgo según actitudes y comportamientos, distinguiendo así estilos de liderazgo más efectivos que otros y conductas que los favorecen. Hubo 3 corrientes principales dentro de este modelo (Trechera, 2010, pp. 284-285):

- **Enfoque de Ohio.** A través de cuestionarios se obtuvieron una serie de factores en la figura del líder que podrían explicar su conducta a la hora de influir. Principalmente:
 - Estructura inicial. Grado en que el líder es capaz de organizar a sus miembros y asignar roles y tareas, comunicar objetivos y estimular su logro.
 - Consideración. Confianza del líder en la participación de sus “seguidores”, considerando respetuosamente sus ideas y propuestas.

- **Enfoque de Michigan.** Con una clasificación inicial de “líder eficaz o ineficaz” buscaban los factores que influían en la eficacia (o ineficacia) para fomentarlos o evitarlos. Se definieron 5 variables en la conducta efectiva en el líder
 - Tener conocimientos técnicos
 - Coordinar y planificar (conducta directiva, importante su presencia para complementar al liderazgo)
 - Fomentar una relación participativa que haga sentir al personal valioso
 - Transmitir la motivación por el rendimiento
 - Influir en el sentimiento de lealtad a la organización y el grupo

El líder puede entonces orientarse más a las relaciones (el apoyo, la confianza, rol de *coach* o mentor...) o a la tarea (funciones gerenciales, solución de problemas, establecimiento de estándares...) siempre que haya presencia de ambas facetas, como ya se mencionó antes con la necesidad de compaginar liderazgo con dirección.

➤ **Malla de liderazgo (Blake & Mouton).**

En 1964, y usando las mismas variables que con su clasificación de los equipos de trabajo (Interés en tarea o en personas) (véase capítulo 3) Blake y Mouton describieron cinco estilos de liderazgo con los mismos nombres:

- Liderazgo empobrecido o *laissez-faire* (ni tarea ni personas).
- Club de campo o *paternalista* (sólo personas).
- De tarea o *autocrático* (solo tareas).
- Liderazgo de equipo o *democrático* (alto interés en ambas, situación óptima).
- Punto medio o *burocrático* (importancia moderada).

6.2.3. Enfoques contingentes o situacionales

La imposibilidad de concluir unos “rasgos característicos” o patrones de conducta de los líderes por sus variaciones según industria o situación llevó a una serie de nuevos enfoques centrados en cuáles son las situaciones o condiciones que propician la efectividad del liderazgo o cómo éstas modifican su rol.

➤ **Modelo de contingencia (Fiedler, 1967)**

Esta teoría hace referencia a la relación que el líder tiene respecto a su puntuación en “CTMP” (compañero de trabajo menos preferido), consistente en un cuestionario sobre variables como la cercanía, la eficiencia, aburrido, agradable... en que los miembros de un grupo evalúan al líder o a otros compañeros, siendo preferible ser alto en CTMP.

Generalmente los líderes altos en CTMP se orientan más a las personas, y a la tarea en caso contrario. Sin embargo, esto varía según la situación, así Fiedler argumentó que a veces es mejor uno alto y en otras bajo, existiendo 3 aspectos que definen una visión favorable del líder (Castejón, 2018).

- La relación líder-miembro, en cuanto a agrado y confianza con él.
- Estructura de tareas, acerca de la aptitud para planificar y definir tareas y metas.
- Posición de poder: La habilidad para motivar e influir en el grupo para conseguir las tareas (con recompensa y castigo, o por otros medios)

Los resultados reflejaron que en situaciones extremas (muy favorable o muy desfavorable) funciona mejor una orientación a la tarea (CTMP bajo, en el primer caso por la no necesidad de influir en lo personal para mejorar, y en la segunda por necesidades de resultado y rendimiento puro por propia supervivencia), y en situaciones moderadas, que son la mayoría, es preferible una orientación a las personas (CTMP alto).

Este modelo no es infalible, pero está moderadamente aceptado por posteriores autores.

➤ **Teoría de los recursos cognitivos (Fiedler)**

Siguiendo con sus estudios, Fiedler y García (1987) comenzaron a analizar cómo afectan al desempeño de líderes y demás niveles ciertas situaciones de estrés (por el tipo de tarea, el clima existente dentro del grupo...), y cuáles son las características que permitan afrontarlas mejor. A grandes rasgos concluyó que en situaciones de mayor estrés o menos favorables, es preferible un nivel alto de experiencia a un nivel alto de conocimiento o inteligencia a la hora de enderezar el desempeño y resultados, ya que se pueden tener conocimientos elevados, pero no estar tan preparado para afrontar situaciones nuevas que pueden superar al líder (Gil y Alcover, 2014, p. 299).

➤ **Teoría Camino-Meta (*Path-Goal*) (Evans, 1970; House, 1971)**

Según esta teoría, que se valió de herramientas surgidas de la Ohio University, el líder tiene dos funciones, que son el hacer comprender cómo conseguir los objetivos y la de guiar al equipo hacia un resultado o meta mediante la motivación por la importancia de ese resultado como de la expectativa de que se va a conseguir. Para ello se suministran tanto recompensas como una instrucción para que comprendan lo que se ha de hacer y que consigan sus objetivos personales mientras se trabajan los grupales.

Su eficacia dependerá de 3 variables principales: Conducta del líder (social, tarea, participativa, autoritaria...), carácter del subordinado o seguidor (habilidades, dependencia de mando, carácter competitivo o pasivo...) y de variables de situación (roles de cada miembro, tipo de tarea, ámbito, ambiente hostil o propicio...) (Ganga y Navarrete, 2013, p. 63).

➤ **Teoría de la toma de decisiones (Vroom y Jago, 1988)**

Surgida por el propio Vroom años atrás y ampliada junto a Jago, se enfoca en el comportamiento que debe tener el líder (autoritario a democrático) según los tipos de decisión que haya de tomar, adaptándolo a cada situación (en función de tiempo necesario, información recibida, complejidad, dispersión de los miembros, compromiso requerido...) (Gil y Alcover, 2014, p. 299).

Así por ejemplo, a mayor es el compromiso y requerimiento de información, más participativo será el líder, y al contrario si el tiempo es escaso o existen conflictos entre los subalternos. Carece de una base empírica suficiente.

Estos son sólo unos pocos de los enfoques contingentes, en realidad se han sucedido multitud de ellos sin una evidencia extrapolable a situaciones reales generalizadas por lo que ocurre algo parecido a las teorías de rasgos, que no terminaron de conseguir su cometido.

6.3. Los tipos de liderazgo

El liderazgo, al tener una función menos tangible y más difusa que la dirección, con roles más claros, resulta ser algo ambiguo en definición y hace difícil saber en qué situaciones es más idóneo un estilo u otro para su aplicación. Más sencillo es identificar cuáles son los tipos de liderazgo que se perciben. Hay diversas clasificaciones, entre las cuales destacaremos las siguientes:

6.3.1. Clasificación para grupos (K. Lewin)

La teoría de Lewin y Lippitt (1938) es una de las más longevas, y diferencia tres estilos según intervencionismo del líder (Andrés, 2021):

- Autoritario. Poder decisorio concentrado en el líder. Liderazgo desde arriba, los “súbditos” (ya no seguidores) obedecen lo marcado por él. Es propio de una orientación pura a la tarea y se asemeja más a la dirección que al liderazgo. Agiliza las decisiones al ser unilaterales y tiene una estructura más estable, todo ello a cambio de una elevada dependencia y potencial frustración, desmotivación e incluso cierto temor de represalia. Este descontento, muchas veces acumulado durante el tiempo, puede volverse hostil si las tensiones no se han ido resolviendo.
- *Laissez-faire* (Dejar hacer). Al contrario de la anterior, en este estilo “libertario” de dejar al grupo trabajar bajo su propia iniciativa el líder no toma responsabilidad ni ejerce función. Se permite que los subordinados se organicen como prefieran y encuentren su capacidad o forma de hacer, sin embargo esa falta de control/coordiación (función gerencial) da vía libre a incongruencias intergrupales en los objetivos o entre los fines de los miembros dentro de un equipo. Empíricamente se ha comprobado que es menos eficiente por su desorganización y sus consiguientes fracasos o estancamiento, volviéndose desmotivador a pesar de “dar libertad” por su carácter polarizado (cero control).
- Democrático. Punto intermedio basado en la participación de los miembros y colaboración coordinada entre ellos, actuando como unidad (equipo de trabajo). Aquí el líder coordina, pero ejerce de apoyo, sin “dirigir individualmente” y estimulando que se propongan sugerencias e ideas, siendo uno más.

El democrático es el mejor modelo de estos tres en cuanto a eficiencia y estimula la originalidad e iniciativa más aún que el *laissez-faire* por su apertura a la colaboración consensuada y compartida en lugar de una creatividad individual y estanca que probablemente no consiga congruencia con las demás.

6.3.2. Modelos humanistas X e Y (McGregor)

Volvemos a los dos tipos de dirección de McGregor (1969) introducidos en el capítulo 2, en que el tipo de liderazgo va a depender de la imagen que el líder tenga del subordinado/seguidor. Recordemos ambas teorías (Trechera, 2010, pp. 288-289)

- **La teoría X** es el estilo tradicional *taylorista*, marcadamente directivo, autoritario y controlador. Debido a que el empleado medio es adverso al trabajo y lo esquivará si nadie interviene, es obligado un control bajo amenaza, ya que su escasa ambición y responsabilidad impedirá lograr los objetivos.

Este enfoque claramente está muy alejado de lo que se busca cuando se busca un liderazgo efectivo, incluso es dudoso si se puede siquiera considerar liderazgo. En definitiva, es un ejemplo de cómo NO hacer las cosas, e introduce el segundo enfoque, la teoría “Y”.

- **La teoría Y** en cambio parte de la idea de ver al subordinado más motivado, que busca su satisfacción y se esfuerza por mejorar la organización. Aquí es importante el papel de liderazgo para fomentar la exteriorización de sus aptitudes hacia el objetivo. Esa concepción de permisividad para el autocontrol acerca esta teoría al liderazgo democrático, fomentando la búsqueda de responsabilidad y la capacidad creativa para resolución de problemas sin la necesidad de provocarla externamente.

Aunque la teoría Y es a priori y objetivamente la más adecuada y “humana” para el empleado, se debe tener en cuenta que no siempre podrá aplicarse completamente a todos los tipos de empleo, y además, por lo expuesto, tampoco es conveniente hacerlo, sino compaginar control y autocontrol.

6.3.3. Liderazgo transformacional como evolución al transaccional

Los principales autores que desarrollaron teóricamente la concepción “transformacional” fueron Burns (1978) y posteriormente en más detalle y empíricamente Bass (1985) como una mejora más humanizada del anterior liderazgo transaccional.

- Este último, en obras posteriores (Bass & Avolio, 1994) definía el **liderazgo transaccional** como un “liderazgo de intercambio en que líderes y seguidores actúan como agentes negociadores para maximizar su posición”. Habitualmente se traduce en incentivos económicos para recompensar y que a cambio aumente la motivación del empleado rindiendo mejor. Tiene tres estilos distintos de “ejecución”:

- Refuerzo contingente. Como su nombre indica, según situación y requerimientos, el líder va proporcionando incentivos/recompensas en busca de una modificación de conducta (hacia la motivación).
- Dirección por excepción. Consiste en una intervención limitada, que se da cuando hay anomalías en la productividad o desempeño en la actividad (dirección por excepción activa) o cuando no se están cumpliendo las pautas o estándares

(excepción pasiva). Para paliar estas situaciones usa acciones correctoras o incluso sancionadoras.

- *Laissez-faire*. El estilo enunciado por Karl Lewin, sin intervención en la actividad, simplemente proporciona información, y se orienta estrictamente a la tarea.

El **liderazgo transformacional** está centrado en el capital humano y la cercanía entre jefes y trabajadores. Si se quiere transformar una empresa o grupo se necesitará del compromiso de los miembros, por lo que se fomenta su participación y la confianza hacia ambas direcciones (De abajo hacia arriba y viceversa) (Contreras y Barbosa, 2013).

Este liderazgo trata de conseguir un rendimiento superior al influir en las necesidades y valores aumentando el deseo de logro, impulsar a los seguidores a centrarse en el interés colectivo y poniendo de relieve la importancia de los objetivos a alcanzar. Los factores fundamentales que conforman sus estudios sobre liderazgo son los siguientes (González et al. 2013):

- **Influencia idealizada (carisma)**. Es aquello que hace al líder alguien admirado y referente. Se trata de la capacidad del líder para comunicar y transmitir su mensaje y su entusiasmo a sus seguidores por conseguir los fines y desarrollar su visión (influir en ellos).
- **Consideración individualizada**: Habilidad para atender las necesidades individuales y darles un trato único a cada miembro, ya sea en asesoramiento, aprendizaje, etc. A su vez, con esa “personalización” también se conocerá mejor cómo organizar mejor al grupo en reparto de tareas o creación de clima.
- **Estimulación intelectual**: Fomenta la participación de los miembros en la resolución de problemas, motivando y otorgando confianza para la creatividad en diversas situaciones. Bass comenta que los grupos en que los seguidores que solucionan o son propuestos a solucionar situaciones son más efectivos y creativos que aquellos en los que el principal solucionador es el líder/directivo, en donde se practican menos estas habilidades.
- **Motivación inspiracional**: El líder sabe comunicar de manera convincente su visión y la misión o meta a alcanzar (generalmente elevada para aumentar las expectativas y el “reto”), de manera que se cree un estímulo que oriente los esfuerzos de los seguidores, junto con una motivación basada en el optimismo y una visión entusiasta. El líder requiere en estos casos de unas buenas aptitudes de comunicación para poder darle el énfasis adecuado a su mensaje.

Estos factores no son excluyentes, se relacionan entre sí, manifestando comportamientos más motivados y una confianza mayor. Se promueven relaciones de respeto y apoyo, y ese liderazgo incentiva a otorgar importancia al equipo y buscar objetivos colectivos en lugar de individualistas.

Un derivado destacado del liderazgo transformacional y que requiere mención específica es el **liderazgo carismático** (entendiendo *carisma*, según la RAE (2021), como “la capacidad para atraer o fascinar”, o “don concedido a algunas personas en beneficio de la comunidad”). Ese carisma puede considerarse una cualidad extraordinaria que se otorga a ciertas personas, un atractivo o “gracia” que permite cautivar a sus semejantes o seguidores/subordinados (teniendo de nuevo el debate de si es innato o se puede aprender) (Contreras y Andrade, 2014)

Aplicado al ámbito organizativo, estas capacidades, junto con un adecuado análisis de la situación, permiten al líder carismático formular las metas a lograr y los medios para hacerlo (un agente de cambio que minimice la incertidumbre), consiguiendo así un mayor consenso y cohesión tanto personal como de valores, y con efectos positivos hacia las personas (confianza, satisfacción o incluso “culto” hacia el líder) y el propio trabajo (sensación de utilidad en el “proceso de mejora” de la empresa, identidad de equipo y percepción de mayor rendimiento).

Este liderazgo se suele poner de manifiesto en momentos de crisis o dificultades (cuando las cosas funcionan bien, transformaciones tan sustanciales para romper el status quo tienen poco recibimiento). Es por ello que surgen ciertos riesgos. Algunos relacionados con la propia situación, que al no ser favorable es más delicada y vulnerable, y otros por el propio líder, que puede no tener unas intenciones tan altruistas sino lo contrario (extrapolando a un nivel micro (escala grupal o empresarial) los movimientos de respuesta hacia injusticias sociales o problemas económicos que resultaron en regímenes autoritarios de diversa índole e ideario), desembocando en lo que se denomina “*carisma negativo*”, personalista, egoísta/oligopolístico en unos pocos, explotador y autoritario.

6.4. Formas alternativas de liderazgo

Hasta ahora se han explicado los distintos enfoques o modelos de líderes que pueden existir en la organización, como persona individual, gestora y miembro de ésta, independientemente de cómo sea su comportamiento, sin embargo, hay algunos tipos particulares que se han ido dando en las últimas décadas. Destacaremos dos de ellos para cerrar este capítulo.

6.4.1. Liderazgo a distancia (tele-liderazgo)

El liderazgo a distancia, remoto o *e-leadership* es aquel que se da sin presencialidad física y en muchos casos sin un establecimiento físico. En el capítulo 2 se hablaba de la digitalización e intangibilidad de nuevos negocios, y de la proliferación del teletrabajo, que, junto a la globalización favorecía la deslocalización y descentralización de las operaciones, crean nuevas realidades que requieren de nuevos componentes, y uno de ellos es este precisamente.

Esta modalidad relativamente contemporánea, que no supone un estilo de liderazgo en sí sino una herramienta para ejercerlo, tiene las ventajas de un elevado dinamismo y de productividad en la toma de decisiones, al poder simultanear más de un grupo de trabajo, además de facilitar el proceso en empresas multinacionales en que la comunicación y feedback son igualmente inmediatos (herramienta para el liderazgo multicultural). En

definitiva, se agilizan los procesos y se facilita el control de los trabajadores y equipos al tener una mayor cantidad de información (Barbosa, 2013).

6.4.2. Liderazgo descentralizado

Se trata de aquellas formas de liderazgo que escapan del personalismo en la figura de este, tradicionalmente individual con sus seguidores. Hay diversas modalidades (Gil y Alcover, 2014, pp. 311-312):

- Liderazgo delegado. Unos pocos miembros se reparten la función de liderazgo, cada uno con sus especialidades, es una especie de liderazgo “oligopolístico”
- Liderazgo de miembros. Un liderazgo “*de rotación*” en que se va turnando el liderazgo
- Superliderazgo. Liderarse a sí mismo, autodirigiéndose y autocontrolándose sus resultados o sus objetivos.
- Co-liderazgo. Varios miembros coexisten como líderes ejerciendo sus propios roles y estilos.

En contraposición al concepto típico, tanto autores como profesionales sostiene que las actividades y roles ejercidos se pueden compartir o distribuir. Hay ocasiones en que quizá la persona adecuada para “ponerse al frente” es otra de menor nivel, al igual que es probable que alguien designado a gestionar un grupo cuyas funciones no domina es probable que requiera de otros que sí las controlen (bien delegando el liderazgo bien co-liderando).

Este punto es importante cuando se trata de trabajos diversos o en transformación digital, en que no siempre será propicio que lidere el más veterano o el de mayor nivel (que no podrá abarcar todas las habilidades), sino el que más domine la problemática en cuestión, repartiéndolo a voluntad entre niveles para conseguir mayor eficacia en distintos escenarios turbulentos. Esta cesión de nuevas competencias o responsabilidades para que el empleado ejerza su función de liderazgo se denomina *empowerment* (traducido parcialmente como “empoderamiento”), y podría clasificarse como un tipo de enriquecimiento de puesto por ampliación vertical (véase capítulo 4) aunque generalmente de manera temporal. En la actualidad la manera de lograr compromiso y motivación es otorgando facultades a las personas y

Hay que remarcar que esto es aplicable a grupos que trabajan juntos, por lo que no es válido para todas las clases de empresa.

En definitiva durante este capítulo se puede resumir en la aplicación de roles de liderazgo diferenciados de las funciones gerenciales, con participación colectiva y con una relativa flexibilidad según coyuntura. Estos estilos son aquellos que mejor estimularían el talento, la motivación y la cohesión.

7. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Otro factor que influye en la satisfacción del empleado está relacionado con los flujos de información en los que participa y la “calidad” de éstos. Una buena comunicación y acceso a información denota una mayor sensación de participación y confianza, sintiendo que es tenido en cuenta y es relevante en el proyecto.

En el seno de la empresa existe la comunicación externa (publicidad, info hacia proveedores, inversores y demás *stakeholders* de puertas afuera) y la interna (aquella que ocurre dentro de la organización y sus niveles). Nos centraremos en la interna ya que es la que tiene relevancia en este tema, y la que influye directamente en el empleado y su realidad.

7.1. Comunicación organizacional

Se entiende como comunicación organizacional al conjunto de mensajes que circulan entre los integrantes de ésta (interna) y aquellos que se intercambian con su entorno (externa). Su finalidad pasa por agilizar el proceso de intercambio de informaciones o ideas, y por la influencia en actitudes, comportamientos, etc., para alinearse a los objetivos comunes (Hernández et al., 2011, p. 194).

Tener una comunicación bien estructurada permitirá a todos los niveles conocer cuál es la situación y los objetivos, vital para la toma de decisiones y planificación en niveles de escala altos, y para la mejor comprensión, cooperación y adaptabilidad de los grupos de trabajo.

A grandes rasgos la comunicación dentro de un grupo o empresa cumple 4 funciones básicas (Hernández et al., 2011, p. 196), a saber:

- Control de la conducta de los miembros. Al existir jerarquías dentro de la organización y unos elementos formales que alinear, no puede dejarse al azar la coordinación de acciones.
- Motivación del empleado. Una comunicación adecuada hará que el individuo o el grupo, sea cual sea su nivel jerárquico conozca bien sus objetivos y responsabilidades, sepa cómo está haciendo su trabajo y cómo podría hacerlo. Teniendo tales referencias como base, es más fácil que se desarrolle su motivación intrínseca.
- Mecanismo de expresiones emocionales. Dentro de los grupos los individuos canalizan sus sentimientos emocionales (satisfacción, frustración...), tanto de elementos internos de la organización como externos, sirviendo también como vía de escape en otros asuntos “*off-topic*” compartidos entre los integrantes.
- Función de información. Lo dicho anteriormente, agiliza la toma de decisiones al circular flujos información entre miembros. Esto permite además mayor celeridad en la identificación y resolución de problemas.

Las organizaciones, como sistemas humanos que son, requieren de una comunicación efectiva con el objetivo final de conseguir objetivos. Si lo es y cumple con las necesidades de las partes se conseguirán tanto mayor satisfacción personal como una mayor posibilidad de resultados favorables, retroalimentándose en el desempeño y la motivación de funcionar bien.

Actualmente las variables más importantes dentro de una política de comunicación son:

- La obtención colaborativa de información. Tener un clima adecuado con una comunicación arraigada hace más fácil la obtención de información sobre los aspectos que se busquen.
- Planificar la comunicación. Hace referencia a la creación propia de políticas de comunicación y “profesionalización” de ésta, existiendo empresas con un departamento específico de comunicación para filtrar y hacer el tratamiento de los flujos.
- Crear confianza. La comunicación hace involucrarse a todos, y ofrecer información aumenta la confianza y reduce las ambigüedades (“empresa afectiva”).

7.2. El *feedback* (retroalimentación) como piedra angular

Durante cualquier proceso de comunicación existen unos elementos básicos: un emisor que transmite una idea o información a través de un canal (verbalmente o no), un receptor que interpreta el mensaje, y ciertas barreras entre medio que pueden dificultar/interferir en él.

Este proceso para estar completo requiere que el emisor reciba de vuelta una respuesta, lo que se conoce como retroalimentación, que si se usa adecuadamente aumenta la cohesión y confianza entre las partes y hace más efectivo el proceso, suponiendo en caso contrario una inconexión, tensiones o incertidumbre si el *feedback* es insuficiente.

Dentro de estas comunicaciones hay distintas categorías, así pueden ser instrucciones, informaciones, comunicaciones informales, propuestas y también críticas. Es en estas últimas donde pueden surgir mayores problemas si se trata de una crítica desfavorable, es por ello que se debe tener en cuenta una serie de elementos que adecúan un feedback positivo de ellas (Trechera, 2010, p. 255-256):

- Mensaje objetivo y descriptivo, tratando de evadir juicios subjetivos que puedan ser mal recibidos por el destinatario, interpretándolo como personalismo.
- Especificidad y concreción a fin de hacer saber qué está ocurriendo y en qué aspecto, de las generalidades, sobre todo si son personales (Ej: “Trabajos de manera desastrosa”) no se sacará nada constructivo.
- Dirigido a conductas que se puedan modificar. El ser humano tiene sus capacidades y limitaciones, y varía de uno a otro. Incidir en aspectos no

controlables o no alcanzables por el sujeto provocará frustración con consecuencias negativas muy alejadas de la motivación extrínseca (capítulo 4).

- Permisividad de elección. Cuando se manifiesta algún aspecto negativo al receptor y se le corrige unilateralmente se está tratando de una orden, una obligación. Sería adecuado la propuesta de alternativas para solucionar o paliar ese aspecto en cuestión.
- Contextualizada únicamente al ámbito profesional. Siguiendo con lo dicho antes de evitar personalismos, cuando se haga un comentario de esa categoría no debe incluir elementos *ad hominem* (Ej: “Eres muy prepotente y piensas que nunca te equivocas”).
- Buscar el momento oportuno y en el que sea menos “arriesgado”, como evitarlo en situaciones de tensión o mal ambiente, en el que una crítica bien intencionada pueda diluirse entre la negatividad y no surtir efecto.
- Asegurarse que fue bien entendida e interpretada, sin distorsiones (de canal, ambientales...).

7.3. Comunicación descendente y ascendente

Para un correcto funcionamiento de la comunicación no sólo basta con que los mandos directivos y línea media cumplan con las recomendaciones de actuación, esto sólo supone una cara de la moneda. Al ser un proceso que afecta a la totalidad del personal, se debe procurar que sea multidireccional, ya que cada una de estas direcciones tiene su propia utilidad y características. Podemos diferenciar principalmente entre comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

7.3.1. Descendente

Se entiende como aquella cuyos flujos van de niveles superiores (gerente, encargado, supervisor) a inferiores, directos o encadenados desde la dirección (“en cascada”). La finalidad principal es la de mantener informados a los distintos niveles de la situación, y la participación de éstos en el proceso (feedback). Los requisitos para su buen funcionamiento son los propios de una política de comunicación (véase final del apartado 7.1), esto es la participación, confianza y planificación (Juárez, 2012, p. 7).

Los principales problemas de un mal funcionamiento están relacionados con el incumplimiento de esos requisitos. Pueden destacarse 3 de ellos (Rodríguez & Patoni, 2012):

- Sobrecargas de información. Ocurre cuando los mandos altos e intermedios “pecan” de comunicar en exceso o con duplicidades por falta de coordinación. Esta ineficiencia por sobrecarga llevará bien a abrumar a los destinatarios o bien a diluir las informaciones realmente importantes, pasando desapercibidas entre otras tantas, terminando con tantos o más problemas que en situaciones de información insuficiente.

- Falta de confianza. Las relaciones personales crean la identidad propia de un equipo u organización, y como se ha repetido hasta la saciedad en anteriores capítulos es indispensable la máxima horizontalidad y cercanía entre jerarquías (dentro de las posibilidades de cada empresa). Si no existe una cordialidad y prima el formalismo rígido, las comunicaciones serán menos dinámicas, más artificiales. La cercanía y confianza es algo que debe trabajarse con el tiempo, hasta ser realmente efectiva y fluida.
- Adecuación al momento/situación. Otro problema surge ya no en la propia información, sino en la adecuación a contexto. Una comunicación (comentario, crítica, instrucción) debe darse en su adecuado momento para adquirir todo su significado y relevancia.

Las formas óptimas para una comunicación descendente pasan en un primer momento por la instrucción sobre el puesto y las funciones y los objetivos, con los que el empleado tenga claras las perspectivas y pueda organizarse mejor, y dentro del puesto deben ser constantes la evaluación y el apoyo social (confianza por parte de los administradores, fomentar una mayor cercanía).

7.3.2. Ascendente

Se entiende como aquella cuyos flujos van de niveles inferiores (empleados, personal de núcleo de operaciones...) a superiores (línea media, administración). Tiene varias utilidades, por un lado supone una función de control del cumplimiento de la descendente “óptima” (que al ser efectiva y crear esa confianza se recibe mejor feedback e info, de vuelta hacia arriba), y también como fuente de información general hacia gerencia y de “detector” de inconvenientes, ineficiencias en el proceso... (Juárez, 2012, p. 10).

No tenida en consideración del mismo modo que la descendente, en ciertos casos se ignora. Además de tener que afrontar algunos problemas (Rodríguez & Patoni, 2012): Uno de los principales es la falta de celeridad en el proceso, al igual que la comunicación “en cascada” hacia abajo, en este tipo también suelen haber demasiados tramos intermedios, haciendo diluir o distorsionar el mensaje; otro es la manipulación del mensaje que se quiere emitir por “precaución”, moldeándolo para no parecer demasiado crítico y perdiendo parcialmente su significatividad; el último está relacionado con el primero, y es que esa lentitud o excesiva burocracia para la información, cuando la respuesta requerida era urgente, desincentivará nuevas consultas por ineficiencia de su sistema, perdiendo mucha información de interés.

¿Cuáles son las recomendaciones para tener una comunicación ascendente efectiva? Generalmente los mensajes están relacionados con la resolución de problemas, mejoras y opinión, por lo que las funciones al recibir estas informaciones son las de aconsejar, liquidar quejas, convocar reuniones o seguir consultando en detalle. Son por tanto características necesarias la escucha activa y el fomento de la cercanía alejada de una sólida formalidad, sino dinámica e informal cuando ésta se produce para así crear clima de confianza mutua para que continúe el flujo de informaciones (Paz, 2012).

7.4. Barreras en la comunicación

Para lograr una comunicación eficaz a un nivel global y transversal hay que tener en cuenta que durante el proceso suelen darse ciertas dificultades, y éstas pueden mermar esa eficacia, significado o calidad informativa. Conocerlas ayudará a saber cómo tratarlas y minimizar su impacto negativo. Hay 5 categorías de barreras a distinguir (León, 2006):

- **Barreras semánticas.**

Son aquellas que provocan ambigüedad o malentendidos en el mensaje. Una mala elección de vocabulario o falta de contexto (dobles significados, malas formulaciones...) empeoran la calidad de la información. Es sin embargo una barrera evitable, que con la propia experiencia o una mejor formación se puede sortear (diferencias cognitivas según nivel educativo del receptor, diferencias culturales o de dialecto, etc.).

- **Barreras físicas**

Aquellas barreras que dificultan la transmisión o recepción del mensaje emitido, sea por motivos técnicos (interferencias, conveniencia del medio utilizado para el contexto dado) o ambientales (ruido, condiciones de luz si se trata de una exposición...).

- **Barreras psicológicas**

Los individuos tienen personalidades diferentes y su propia forma de ser, lo que se denomina “filtro individual”. Este carácter intrínseco puede suponer un problema si acostumbra a tener prejuicios hacia otros perfiles, creando dichas barreras por falta de confianza o afinidad.

Para tratar esta barrera debe haber una “corrección” de esas actitudes buscando las convergencias y mejorando la comprensión y el altruismo.

- **Barreras fisiológicas**

Este punto abarca un tema que no se había tratado en este trabajo hasta ahora, que es el de la integración y empleabilidad de personas con diversidad funcional. Multitud de empresas tienen en su plantilla a personas con dichas características, sea la afectación oral, auditiva, visual u otras afecciones sensoriales y cognitivas, y éstas necesitan para paliarse un tratamiento específico empleando medios alternativos dirigidos a los sentidos no afectados y adaptados a dichas peculiaridades.

- **Barreras ideológicas**

Al igual que con las semánticas, éstas también hacen referencia al uso del lenguaje en determinadas situaciones. En estos casos la problemática surge con la correcta elección de un registro (formal, desenfadado, “vulgar” ...) según el interlocutor con el que se interactúa, que de lo contrario generaría incomodidad, malinterpretación u otros problemas.

Por “ideología” no se debe entender sólo aspectos políticos, sino grupos de personas (por ejemplo, un superior, un compañero con una diferencia importante de edad, personas culturalmente diversas...), es por ello aconsejable y también importante tener una idea previa de las características del interlocutor (sociales, de creencias, costumbres...)

evitando expresiones que puedan provocar una reacción negativa, aunque no siempre sea posible.



8. CULTURA Y CLIMA DE LA EMPRESA

8.1. La cultura empresarial.

8.1.1. ¿Qué es exactamente la cultura?

Una cultura se puede entender, de manera genérica, como el agregado de rasgos, costumbres y otros distintivos que caracterizan y diferencian a una sociedad o un colectivo (un grupo de personas, ya sea pequeño o grande, puede tener su propia cultura).

Aplicado al ámbito empresarial, Muchinsky (1997) indicó que las organizaciones se diferencian por su actitudes, valores, costumbres y creencias, que las hacen únicas respecto a otras debido a la influencia de sus miembros, a quienes une al establecer unos “patrones de funcionamiento”.

Uno de los hombres fuertes en el estudio de la cultura organizativa es Geert Hofstede, para quien ésta es la transmisión de unos contenidos, valores y patrones de unos miembros a otros (2009), suponiendo un tipo de “adoctrinamiento” organizativo (en la acepción positiva de la palabra).

Y como éstas hay diversas definiciones, ahora bien, existen algunos puntos comunes para acabar de delimitar este concepto (Hernández et al., 2011, p.92):

- Es algo que se aprende de otros y se comparte, pero que también va mutando, está “viva”.
- Al ser única, sólo es aplicable de manera íntegra al grupo al que pertenece, que tiene su contexto y peculiaridades. Extrapolable de manera parcial.
- La autoridad, problemas y conflictos crean cultura y hacen que ésta vaya transformándose
- La cultura moldea conductas dentro de la organización en forma de valores, creencias, prácticas...

Por último, para profundizar un poco más en su composición, es interesante mencionar superficialmente los niveles de la cultura, de los que Edgar Schein (1988) distingue 3 niveles distintos:

-Un primer nivel que corresponde a las “producciones”, que son todos los elementos perceptibles que se diferencian (conducta, tecnologías, espacios, imágenes corporativas, vestimentas, jergas...)

-En un segundo nivel encontramos los “valores”, que son las conductas que tienen los miembros y los comportamientos “estándar” de la organización en los que se incluyen normas para tratar de crear convergencias.

-Y por último se encuentran las “presunciones básicas”, que son medidas o acciones que se han usado satisfactoriamente para solucionar situaciones anteriores y que por ello se les “presupone” de utilidad para la empresa, y que por tanto se adoptan y se tienen como válidas aunque no tengan un sustento sólido.

8.1.2. El papel del liderazgo en la cultura de una empresa

Toda empresa tiene un cometido que requiere de unos mecanismos de coordinación entre sus miembros para poder llevarlo a cabo. En estos procesos en los que se moldean o se modifican los objetivos adquiere un papel fundamental la figura del líder. Schein (1988) defiende que los fundadores y/o los líderes posteriores tienen, además de unos conocimientos técnicos y situacionales, un poder de influencia y de agentes de cambio que les permite poner en práctica aquellas prácticas que consideren. Además, según Krets y Miller (1984) los subordinados tienden a adaptarse por lo general a sus mensajes, creando esa necesaria coordinación, sin olvidar que no es cosa de unos pocos, sino de todos, por lo que a su vez se debe considerar las implantaciones estratégicas y culturales como lo que son (procesos de aprendizaje).

Hay diversas maneras en que los líderes pueden crear o transmitir cultura (ya sea intencionada o no). De nuevo Schein (1988) abordó este tema, en el que diferenciaba entre mecanismos primarios y mecanismos secundarios.

Los mecanismos primarios son los que corresponden a procesos de implantación de aspectos culturales nuevos se encuentran los siguientes:

- Actuación ante momentos críticos como crisis en que las nuevas directrices suponen un cambio en las antiguas prácticas, dejando atrás ciertas presunciones y creando una cultura nueva o modificada.
- En el campo de los RR. HH a la hora de reclutar y promocionar también se tienen en cuenta la congruencia con la cultura general de la organización, teniendo preferencia hacia aquellos más afines.
- La enseñanza y aprendizaje del personal, en especial el de reciente incorporación, inculcando la filosofía y la historia de la empresa para interiorizar en éste los valores propios de la organización. De esta “integración” se pueden ocupar no sólo los líderes y gestores, sino también el resto de compañeros.
- Las recompensas y castigos también crean cultura desde la óptica de sus políticas de promoción, disciplinarias, medición de rendimiento y gestión del talento.

Los mecanismos secundarios, por su parte, tienen la finalidad de reforzar la cultura actual, algunos son

- Estructura de la organización, esto es, cómo están las funciones y puestos de responsabilidad repartidos y sobre quién recaen dichas funciones. Esto variará, por ejemplo, si se comparan empresas familiares (puestos de poder generalmente en ellos o personas afines) con una empresa pública (requisitos profesionales, oposiciones y promoción interna, etc.).
- Procesos, tareas y planificación de actividades, presupuestarias, etc. Estos procedimientos, si están correctamente desarrollados, hacen reducir la arbitrariedad y la improvisación, dando a los líderes la oportunidad de transmitir

esas presunciones, prioridades y modos de actuación, reforzando la cultura de esa organización.

- Espacios físicos e instalaciones. Se trata de la variabilidad en la disposición de las instalaciones (espacios más acotados e individuales en algunas empresas más formales, salas amplias o espacios comunes y abiertos en empresas más jóvenes y menos “burocráticas”, entre otras), siendo un reflejo de la filosofía que se lleva tanto en dirección como en liderazgo en diferentes compañías.
- Declaraciones formales y explícitas de los valores que los integrantes deben tener presentes. Es la forma más clara y directa de transmitir y reforzar la cultura por parte de los líderes.

Para que el proceso funcione correctamente, los mecanismos primarios y secundarios deben tener una coherencia entre ellos. En caso contrario no se conseguirá agregar los elementos, que tendrán lagunas, solapamientos o incongruencias entre ellos, imposibilitando su transmisión y consolidación.

8.1.3. Elementos de una cultura empresarial desarrollada

Tras su creación y desarrollo progresivo, la aspiración de una empresa es (o debería ser) ya no sólo crecer, sino tener una identidad propia y única que cree un sentimiento de pertenencia internamente y una imagen frente al exterior. Los elementos en cuestión para una cultura “plena” pueden clasificarse de esta manera (Bayón, 2019):

- Visión. Tener un propósito y una aspiración a futuro que conforma el proyecto común que conducirá al resto de elementos.
- Valores. Son los principios y pensamientos que tiene una empresa, usados para influir en sus miembros y guiarlos (transmitidos por líderes).
- Comportamientos. Hace referencia a la manera en que se relacionan los miembros de la empresa entre ellos y con el exterior (la informalidad interna, el trato diplomático con según qué clientes o socios, etc.).
- Prácticas y normas. La forma de materializar estos comportamientos, valores y visión, que al ser compartidos para todos los miembros requieren de una coordinación.
- Personas. Como se ha dicho, el proyecto es común y requiere del involucramiento de todos. Es por ello que un aspecto a cuidar es el del alineamiento con la “filosofía” de la empresa, vía reclutamiento de nuevos perfiles o vía formación de los actuales.
- Mensaje. La forma de comunicar esta identidad hacia los *stakeholders* externos (sociedad, accionistas, clientes...).
- Recursos. Aquellos elementos tangibles (físicos y monetarios) para poder llevar a cabo su visión.

- Estructura. De nuevo, las relaciones y repartos de poder, los roles y flujos que conforman el organigrama.
- Símbolos. La cara visible de la identidad corporativa, incluyendo los logotipos, vestimenta, instalaciones y resto de elementos relacionados con su imagen.
- Rituales y rutinas. Usos y costumbres realizados por los miembros con frecuencia. Tienen la utilidad de reforzar ese sentimiento de pertenencia, llegando en determinados casos a convertirse en valores de esa organización.
- Historias y mitos. Personas o acontecimientos que supusieron cambios y transformaciones, puntos de inflexión que explican lo que esa organización era y es.

Una cultura fuerte y arraigada que suponga una seña de identidad y que cree un sentimiento de pertenencia es de gran importancia para tener una experiencia satisfactoria en el trabajo, siempre que sean coherentes con los valores individuales del empleado. De hecho si ocurre lo contrario y la persona no comparte los valores organizativos donde trabaja puede generar tensión y estrés, ya que en esos casos podría existir una sensación de aislamiento y falta de implicación (Hernández et al., 2011, p.419).

Es por ello que no basta con tener una cultura fuerte (recordemos que la cultura agrupa los elementos de los anteriores capítulos (la comunicación, el tipo de dirección/liderazgo, las políticas de incentivos, etc) por lo que, si éstos no son los adecuados, por muy desarrollada y madura que esté una cultura, no tendrá el efecto motivador y de satisfacción que se viene buscando).

8.2. Clima laboral

El clima laboral guarda similitudes con la cultura, sin embargo, son conceptos diferentes. Mientras la cultura es un agregado de comportamientos, costumbres, rasgos y otros elementos que conforman la identidad de una empresa, y que tiene una naturaleza *largoplacista*, el clima (o ambiente) por su parte conforma un indicador de “calidad” en una empresa o equipo, y suele incluir las normas, estilos de dirección y liderazgo, higiene y ergonomía laboral (entre otras condiciones), remuneraciones y la propia satisfacción individual (Gan y Triginé, 2012).

8.2.1. Las dimensiones del clima

El clima, por su intangibilidad, no tiene una clasificación homogénea, sino que varía en función del autor que desarrolle y proponga su teoría. Bordas (2016, p. 28), y a su vez basado en otros autores, enumera 8 dimensiones que tienen cierta homogeneidad y consenso para delimitar qué contiene el clima laboral:

- Autonomía de los miembros para, sin mediación de superiores, tomar decisiones propias dentro del marco organizacional y en la resolución de problemas.

- Ambiente de compañerismo y cooperación recíproca de los miembros.
- Grado de reconocimiento cuando se hace adecuadamente el trabajo (sea con recompensa material o simplemente con un *feedback* positivo).
- Estructura: Grado en que hay un orden y coordinación en las actuaciones, verticalidad y grado de burocracia en las decisiones...
- Grado de innovación, y en consonancia con el primera dimensión, autonomía y confianza para expresar y proponer ideas o procedimientos, y la apertura hacia la creatividad.
- Transparencia y equidad: Visto anteriormente como “justicia organizacional” (Capítulo 4: Motivación) se trata de la percepción de una coherencia en las políticas de la organización (en materia retributiva, de promociones, recompensas...), sin privilegios ni decisiones arbitrarias.
- Motivación: Grado en que se consigue de los miembros una implicación y un compromiso sólido.
- Liderazgo: Percepción de los directivos y líderes por parte de los empleados (en cuanto a relación, comunicación y comportamientos). Esta dimensión tiene especial trascendencia porque incide a su vez en otras dimensiones (autonomía, reconocimiento, estructura, transparencia y motivación).

8.2.2. “Estilos” de clima

Durante la década de los 70, el psicólogo estadounidense Rensis Likert realizó distintos estudios enfocados en el aspecto humano de los lugares de trabajo, y concluyó que hay una relación de influencia entre el clima existente y el estilo de liderazgo que se practica, siendo éste uno de los grandes condicionantes en el “ambiente” vivido en la compañía. Brunet (1987) sintetizó sus ideas clasificando el clima en 2 grupos y 2 subgrupos, en función de los estilos de liderazgo:

- Climas “autoritarios”: Están caracterizados por un papel mayoritario de la dirección en la toma de decisiones. Dentro de éstos diferencia dos sistemas:
 - Sistema I (Explotador): Caracterizado por una dirección que monopolizar las decisiones y no tiene confianza en los subordinados. Clima estable y sin una comunicación ascendente fluida. Método de castigo-recompensa, cubre las necesidades básicas. Es el menos indicado para la satisfacción laboral.
 - Sistema II (Paternalista): Otorga ciertas decisiones de poca trascendencia a sus empleados y tiene un comportamiento condescendiente con ellos.

Continúa con el incentivo recompensa-castigo, pero al ser más “abierto” da una sensación de estabilidad y ambiente estructurado y positivo.

- Climas “participativos”: Caracterizados por una confianza mutua entre niveles jerárquicos y una mayor participación en los procesos. De nuevo se clasifica en dos subgrupos:
 - Sistema III (Consultivo): Existe una confianza más sólida y se permite la toma de decisiones más específicas y relevantes, y al ir más allá de cubrir las necesidades básicas (de la pirámide) junto a minimizar el castigo (manteniendo recompensa) crea mayor motivación. Al cambio de pasar a un ambiente dinámico y no tan estable, mejora el clima.
 - Sistema IV (Participación grupal): Confianza mutua, comunicación hacia todas direcciones y toma de decisiones descentralizadas y coordinadas. Es el nivel al que plantilla y dirección al completo buscan alcanzar los fines de forma grupal. Como no puede ser de otra manera es el liderazgo que una mayor satisfacción y mejor clima (si no existe conflicto) otorga, debido a la participación e implicación en los procesos y objetivos. Es, sin embargo, difícilmente aplicable a la inmensa mayoría de empresas, siendo adecuada para aquellas que tengan plantilla reducida y cualificada para proyectos generales (sería impensable en, por ejemplo, una compañía manufacturera de más de 200 trabajadores).

Conocidos estos sistemas, Likert concluyó que a más próximo se esté al sistema IV, crecerá tanto el clima como la productividad (debido a la satisfacción y motivación) o la rentabilidad, y que por el contrario acercarse al sistema I acarrearía, además de ineficiencias, unas relaciones interpersonales y profesionales empobrecidas, dañando tanto clima como bienestar individual de sus miembros.

III. OBJETIVO E HIPÓTESIS

Una vez expuesto el marco teórico acerca de aquellos elementos que pueden mediar en el bienestar y satisfacción del trabajador, ahora el momento de realizar ciertas comprobaciones poniendo el foco en aquel elemento que está presente en el resto y los condiciona: el liderazgo.

El objetivo de esta revisión será conocer las relaciones entre el liderazgo (en sus distintos estilos) y su correlación/influencia en la satisfacción laboral (desempeño, pertenencia, motivación, absentismo...).

Se partirá de las siguientes hipótesis acerca de las relaciones entre ambos conceptos:

- H1: Los liderazgos autoritarios son perjudiciales en los niveles de satisfacción laboral.
- H2: El liderazgo *laissez-faire* o *pasivo* consigue resultados deficientes en la satisfacción de los subordinados.
- H3: Las posiciones intermedias de liderazgo, orientadas hacia las personas (democrático, transformacional) son las más adecuadas para la consecución de niveles superiores de satisfacción en los trabajadores.

IV. METODOLOGÍA, RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para este trabajo de revisión se realizó una selección de documentos de investigación procedentes de las bases de datos especializadas *PsicoDoc*, *PsycArticles* y *PsycInfo*. Para ello se realizaron búsquedas filtradas con las siguientes palabras clave:

Liderazgo, *laissez-faire*, autoritario, transformacional, satisfacción, satisfacción laboral, trabajo.

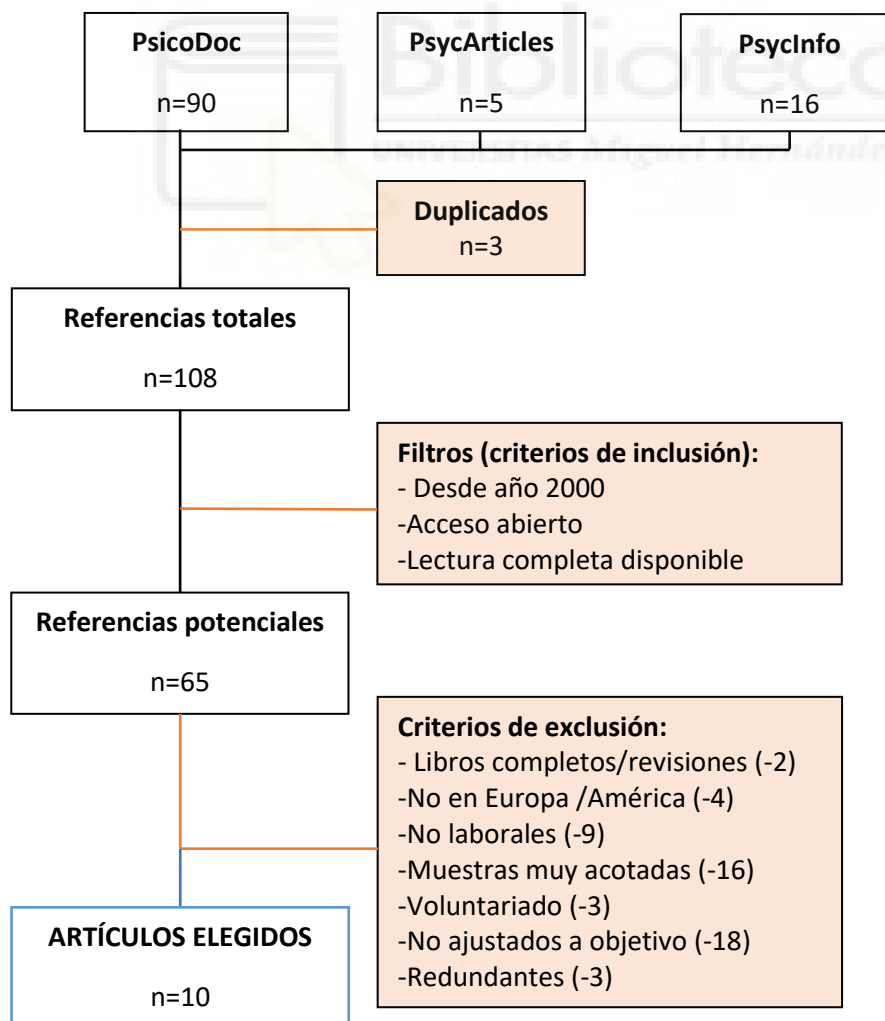
La elección de artículos se realizó mediante lectura de título y abstract a fin de comprobar y deliberar su validez para ser propuestos para lectura completa, siguiendo el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-analyses).

Criterios de inclusión. Los límites establecidos para su filtrado en las bases de datos vienen referidos a:

- Idioma: trabajos redactados en español o inglés
- Fecha: a partir del año 2000
- Acceso abierto para usuarios
- Texto completo disponible

Criterios de exclusión. Una vez activados los filtros de búsqueda, los posteriores criterios de acotamiento fueron los siguientes:

- Se excluyen libros completos o revisiones bibliográficas.
- Alcance geográfico limitado a estudios realizados en Europa y América (mayor homogeneidad en el comportamiento y condiciones), excluyendo África y Asia.
- Exclusión de trabajos no relacionados con laboral (por ejemplo, alumnos de escuela o deportistas).
- Exclusión de experimentos con muestras muy acotadas (Un solo centro, una sola profesión...).
- Exclusión de voluntariado (incompleto, no comparte ciertos elementos de motivación extrínseca y su comparación sería más heterogénea).
- Exclusión de otros trabajos temáticamente similares no ajustados a los objetivos planteados.
- Artículos redundantes



Total **10** artículos elegidos:

AUTOR/ES	TIPO DE ESTUDIO	PAÍS	MUESTRA	MEDIDAS	RESULTADOS
INSTITUCIÓN					
AÑO					
Azanza, G., Moriano, J. A. & Molero, F.	Análisis estadístico regresivo. Cuantitativo.	España	571 empleados de 114 empresas privadas españolas	Uso de las variables de “liderazgo auténtico”, “cultura organizacional flexible” y “satisfacción laboral” para comprobar sus correlaciones, junto a variables personales y demográficas.	-Correlación positiva fuerte entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral. -Correlación positiva entre liderazgo auténtico y cultura flexible (permisiva)
Univ. Deusto, UNED					
2013					
Omar, A. G	Análisis regresivo estadístico.	Argentina	218 empleados de empresas argentinas públicas y privadas.	Uso de las variables de “liderazgo transformador”, “satisfacción laboral” y “confianza en el supervisor” (+ personales).	-Relación moderada entre liderazgo transformador y satisfacción laboral. -Correlación positiva en confianza con el supervisor -satisfacción laboral.
Universidad Nacional de Rosario					
2012					
Silva, A. L. A., Ferreira, M. C. & Valentini, F.	Análisis factorial. Estudio estadístico.	Brasil	405 trabajadores brasileños de múltiples sectores.	Liderazgo ético y su relación con la satisfacción laboral, el “compromiso organizacional” y “agotamiento emocional”.	-Correlación positiva moderada entre liderazgo ético y satisfacción. -Mismo resultado positivo liderazgo-compromiso. -Relación inversa entre liderazgo ético y agotamiento emocional.
Universidade São Francisco					
2019					
Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S.	Estudio empírico cuantitativo longitudinal.	Noruega	Un total de 3.556 trabajadores noruegos. Entre 18 y 67 años. -Muestra 1: 1.017 resultados válidos	Efectos en la satisfacción laboral de 3 estilos de liderazgo percibido -Liderazgo tiránico (autoritario) -Liderazgo laissez-faire (Pasivo)	-Correlación negativa satisfacción – liderazgo tiránico. -Correlación ligeramente negativa satisfacción – liderazgo laissez-faire. -Correlación positiva liderazgo constructivo.
University of Bergen / Hogrefe Publishing					

2007			-Muestra 2: 2.539 resultados válidos	-Liderazgo constructivo	
Perilla, L. E. & Gómez, V.	Estudio empírico cuantitativo.	México y Colombia	597 empleados de los dos países mencionados (ambos países en desarrollo).	-Liderazgo transformacional -Indicadores de bienestar/malestar -Confianza en el líder	-Relación positiva satisfacción – transformacional. - No relación con bienestar, e inversa con malestar. -Confianza en el líder como elemento mediador en los resultados de satisfacción.
Universidad de los Andes					
2017					
Ronen, S. & Donia, M. B L.	Estudio empírico cuantitativo.	EE. UU y Canadá	302 trabajadores de Norteamérica.	-Liderazgo abusivo -Satisfacción laboral -Motivación / amotivación -Intención de rotación	-Relación negativa abusivo – satisfacción. -Relación positiva abusivo – rotación. - Relación positiva abusivo – amotivación.
California State University / University of Ottawa					
2020					
Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A. & Moriano J. A.	Análisis factorial exploratorio.	España	237 trabajadores de España.	-Liderazgo transformacional -Liderazgo pasivo- evitativo -Seguridad percibida -Apego al líder	-Relación positiva de la sensación de seguridad con la percepción de liderazgos transformacional y auténtico. -Relación negativa cuando el liderazgo percibido es pasivo- evitativo.
UNED (España), IDC (Israel), University of California (EE. UU)					
2018					
Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R. & Rebelo, T.	Estudio descriptivo mediante encuesta.	Portugal	535 participantes de 90 grupos de trabajo: -90 líderes de grupo -445 miembros de grupo	-Liderazgo transformacional -Eficacia grupal (Viabilidad, compromiso, experiencia grupal, procesos de mejora)	-Compromiso como mediador entre liderazgo y experiencia grupal positiva. -Liderazgo transformacional tiene efecto positivo sobre satisfacción.
University of Coimbra / University of Aveiro /					

Università di Bologna			Múltiples sectores de actividad		-Liderazgo transformacional tiene efecto positivo sobre la calidad de relaciones afectivas.
2018					
Martínez, I. M., Salanova, M. & Cruz-Ortiz, V.	Estudio transversal	España	1.079 empleados de admin. públicas españolas (124 equipos de trabajo).	-Liderazgo transformacional -Demandas emocionales -Compromiso (<i>engagement</i>) con el trabajo	-Relación positiva engagement – liderazgo transformacional. -Relación positiva engagement – demandas emocionales. -Liderazgo transformacional como instrumento mediador para mejora del engagement.
Universitat Jaume I (Castellón)					
2020					
Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H.	Estudio empírico cuantitativo	Noruega	2273 trabajadores noruegos. Múltiples sectores.	-Liderazgo laissez-faire -Liderazgo destructivo -Conflictividad -Acoso	Efectos negativos del liderazgo pasivo, implicando ambigüedad y potenciales aumentos de la conflictividad y del acoso laboral por falta de autoridad.
University of Bergen					
2007					

1- “Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees’ job satisfaction” (Garazi Azanza Martínez de Luco et al., 2013)

Este estudio pretendía hallar relaciones entre “liderazgo auténtico” (líder transparente, resolutivo, coherente y seguro) y satisfacción laboral añadiendo la variable de la cultura organizacional, concretamente de estilo flexible (democrático, desarrollo organizacional, empoderamiento y “calidad de vida”). Se usó una muestra de 571 empleados de empresas españolas privadas, de distintos sectores y tamaños.

Los cuestionarios revelaron una correlación fuerte de la cultura flexible con el liderazgo auténtico, y a su vez con la satisfacción laboral, siendo la cultura además un elemento que predice las otras dos variables. Por su parte, la percepción de liderazgo flexible también demostró una relación directa y positiva con la satisfacción laboral, y ejerce como elemento mediador para la existencia de cultura flexible y para la satisfacción laboral.

2- “Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de confianza en el supervisor” (Alicia Graciela Omar, 2012).

Este estudio tenía el objetivo de analizar la relación entre la satisfacción laboral con la percepción de “liderazgo transformador” (consideración (atención) individual,

motivador, influyente, estimulador) en los supervisores introduciendo además la variable de “confianza” en ellos (voluntad de aceptar indicaciones). El estudio realizado en Argentina tomó una muestra de 218 trabajadores tanto públicos como privados, de empresas pequeñas y medianas en el segundo caso.

Los resultados indican una relación “moderada” de la confianza cuando existe liderazgo transformador (sobre todo en consideración y motivación), y de la satisfacción cuando en el liderazgo transformador destaca la influencia y estimulación. Además, se comprobó que la confianza en el supervisor actúa como mediador (potenciador) de la relación entre percepción de liderazgo y satisfacción.

3- “Validity evidence of Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS) (André Luis Amorim Silva et al., 2019).

Este estudio es más amplio que los anteriores al plantear más hipótesis y elementos a analizar. Entre ellas se encontraban la relación posible entre el liderazgo ético (justicia, honestidad, respeto y respaldo) y la satisfacción laboral (a priori positiva), compromiso organizacional (a priori positiva) y agotamiento emocional del empleado (a priori negativa). Su muestra fue de 405 trabajadores de diversos sectores públicos y privados de Brasil.

En sus resultados y conclusiones muestran una confirmación de sus hipótesis, entre ellas las 3 mencionadas. A saber, una correlación positiva moderada liderazgo ético – satisfacción, una correlación positiva de similar grado entre este liderazgo y el compromiso organizacional, y por último una relación negativa aunque más débil que el resto entre este liderazgo y el agotamiento mental/quejas de salud (debido a que en estos aspectos influyen elementos más allá del laboral).

4- “ The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies (Anders Skogstad et al., 2007a).

En este estudio se buscaba de manera directa comprobar las relaciones entre satisfacción y liderazgo, sin mediación de otros elementos en ésta, analizando simultáneamente los efectos de tres estilos distintos: constructivo (liderazgo “bueno”, influyente, motivador, colaborativo), tiránico (abusivo, “destructivo”, controlador, autoritario) y *laissez-faire* (liderazgo evitador, pasivo, inactivo). Para ello este grupo realizó 2 estudios con muestras diferentes entre trabajadores extraterritoriales de Noruega, con una duración de aproximadamente 6 meses en el primero y 2 años en el segundo.

La primera muestra estableció una relación positiva del constructivo con la satisfacción, teniendo el efecto contrario en el caso del liderazgo tiránico (correlación negativa). El liderazgo *laissez-faire* por su parte también tuvo una correlación negativa, aunque con correlación nula o cero en algunos puntos.

La segunda muestra (con mayor desfase) repitió los resultados de la primera, es decir, correlación positiva de la satisfacción con el liderazgo constructivo, y negativa con tiránico y *laissez-faire*, aunque con menor grado (más cercanos a 0) en los tres índices.

5- “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder (Lyria Esperanza Perilla Toro & Vivio Gómez Ortiz, 2017).

El objetivo de este trabajo era el de conocer el efecto en el bienestar laboral del liderazgo transformacional en países en vías de desarrollo (México y Colombia), en su mayoría estudiado en países desarrollados. La muestra fue de 597 empleados (278 + 319, respectivamente) de diversos sectores y localidades.

Sus resultados reflejaron una relación positiva de este liderazgo con la satisfacción, sin un efecto cultural importante (a pesar de la elevada distancia de poder). Por su parte no hubo correlación con el bienestar psicológico general (influyen elementos externos).

Por último se demostró que la confianza en el líder ejerce un efecto mediador entre liderazgo transformacional y satisfacción.

6- “Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees’ motivation and ensuing outcomes at work (Sigalit Ronen & Magda B. L. Donia, 2020).

Este estudio se centra en la “supervisión abusiva” y su impacto en los subordinados (en grado de motivación, satisfacción, autonomía y rotación), ya que, según mencionan, aparentemente está habiendo un repunte de los casos de liderazgo abusivo (autoritarismo, falta de confianza, opacidad, agresividad). La muestra fue de 306 trabajadores norteamericanos a jornada completa (múltiples sectores), siendo la duración experimental de 3 semanas.

Los resultados indicaron una sólida correlación negativa de la supervisión abusiva con la satisfacción laboral, positiva con las intenciones de rotación (de abandono del puesto), y levemente negativa con el comportamiento innovador. En cuanto a la motivación, tiene una relación negativa y además ejerce como factor mediador (parcialmente) en la relación liderazgo abusivo – satisfacción y en liderazgo abusivo – intención de rotación.

7- “The development and validation of the leader as security provider scale” (Fernando Molero et al., 2014).

Trabajo dividido en 3 estudios con el objetivo de medir la percepción de seguridad con diversos estilos de liderazgo (transformacional, pasivo-evitativo (*laissez-faire*) y auténtico) en los estudios 1 y 2, y del efecto de la percepción de seguridad y apego sobre el *burnout* (agotamiento físico, mental y/o emocional asociado al trabajo) en el estudio 3. Las muestras, de trabajadores en España, fueron de 237, 263 y 263 individuos respectivamente que llevasen como mínimo 1 año a las órdenes de un mismo superior.

Los resultados reflejaron una relación positiva de la seguridad/confianza con el liderazgo transformacional y negativa con el liderazgo pasivo (estudio 1), relación positiva con el liderazgo auténtico y sentimiento de pertenencia en la empresa (estudio 2) y confirmación del efecto de la percepción de seguridad en el líder como elemento “protector” frente al *burnout*.

8- “Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of affective team commitment (Nicola Paolucci et al., 2018).

Este estudio tenía como objetivo comprobar los efectos del liderazgo transformacional sobre la eficacia de los grupos. Para ello se incluyeron 90 grupos de trabajo de distintas categorías, sumando un total de 445 miembros + los líderes de cada grupo (90). A los seguidores se les preguntó sobre liderazgo percibido, compromiso afectivo y experiencia grupal, mientras que a los líderes se les preguntó sobre viabilidad y procesos de mejora.

En sus conclusiones señalan que el compromiso ejerce (parcialmente) como mediador entre el liderazgo transformacional y la calidad de la experiencia grupal, y que el liderazgo transformacional tiene efectos directos sobre la satisfacción de los miembros y sobre las relaciones afectivas entre ellos.

9- “Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs (Isabel M. Martínez et al., 2020).

Este estudio parte de la importancia de las demandas emocionales (esfuerzos emocionales constantes) en funcionarios que trabajan cara al público. Su objetivo era el de buscar relaciones de las demandas emocionales y liderazgo transformacional con el compromiso (*engagement*) de los miembros. Se examinaron 124 grupos de trabajo con un total de 1.079 empleados de organizaciones públicas.

Los resultados reflejaron que tanto un mayor liderazgo transformacional como unas mayores demandas emocionales desembocan en un mayor *engagement*, siendo mayor el compromiso con el trabajo. Además se sugiere que este estilo de liderazgo también ejerce de mediador entre demandas emocionales y *engagement*, aliviando los efectos negativos de una posible sobrecarga emocional sobre el compromiso con el trabajo.

10- “The destructiveness of laissez-faire leadership behavior (Anders Skogstad et al., 2007b)

Este estudio, realizado por varios de los mismos autores que el número 4 y publicado el mismo año, tiene sin embargo un enfoque distinto, centrándose en liderazgo pasivo-evitativo o *laissez-faire* para comprobar si en lugar de “liderazgo cero”, sus efectos se asemejan al de un liderazgo destructivo (a pesar de la diferencia de características entre ambos), probando relaciones con el conflicto, la ambigüedad de roles o el acoso. En su encuesta usó 2.273 resultados.

En su conclusión declaran que el *laissez-faire* se asemeja más a un liderazgo contraproducente (destrutivo) que a una carencia de liderazgo, ya que implica que los factores estresantes no se traten y puedan mutar a mayores problemas interpersonales como el acoso y la conflictividad personal y de intereses.

V. CONCLUSIONES

Ya contrastadas las hipótesis acerca de los estilos de liderazgo y sus efectos sobre el bienestar/satisfacción laboral con los estudios revisados, es momento de comprobar si éstas quedan respaldadas o no.

- La primera de ellas tenía como previsión que los liderazgos autoritarios desembocan en niveles bajos de satisfacción y bienestar laboral. En el estudio 4 (Skogstad et al., 2007a) se estudiaba el liderazgo tiránico, consistente en la falta de confianza, comunicación unilateral y control rígido, el cuál obtuvo una correlación negativa con la satisfacción de los subordinados. Por su parte el estudio 6 (Ronen & Donia, 2020) trataba la supervisión abusiva por parte los superiores de los participantes (asemejado a teorías clásicas, poco sociales y centradas en la tarea) y sus efectos, cuyos resultados reflejaron tanto una disminución de la satisfacción como una mayor intención de abandono, además de desmotivación conforme aumentaba el grado de control.

Con todo ello puede afirmarse que la hipótesis 1 queda respaldada y confirmada.

- La segunda hipótesis se proponía que el liderazgo pasivo-evitativo o *laissez-faire* tenía efectos negativos sobre la satisfacción (a pesar de ser un estilo opuesto a los autoritarios).

El estudio 4 analizó, sin mediación de terceros factores, la correlación directa entre satisfacción y este liderazgo, obteniendo relación negativa aunque débil. El estudio 7 (Molero et al., 2014) mostraba que también es un liderazgo indeseable como “proveedor de seguridad” al estar ausente y negarse a asumir responsabilidades, impidiendo la buena relación y apego hacia ellos. Por último el 10 (Skogstad et al., 2007b) pone el acento en la falta de jerarquía y autoridad como facilitador del acoso laboral, del estrés, y de los conflictos de roles.

Como vemos, son diversas las dimensiones que apuntan al respaldo de la hipótesis planteada, pudiendo confirmar que el llamado liderazgo *laissez-faire* es perjudicial para el bienestar del subordinado, además de damnificar el propio funcionamiento de las dinámicas grupales y de trabajo.

- Como tercera y última hipótesis, se propuso que las posiciones intermedias (entre estilo autoritario y anárquico) y centradas en las personas son beneficiosas en la satisfacción / bienestar laboral de los empleados. Estos estilos han sido los más analizados en los estudios planteados, presentando resultados congruentes entre ellos:

- El estudio 1 (Martínez et al., 2013) trataba el liderazgo auténtico y el flexible, teniendo relación positiva con la satisfacción (influyendo además en la flexibilidad de la cultura).
- El estudio 2 (Omar, 2012) relacionó el liderazgo transformacional con una mayor satisfacción y un aumento de la confianza en el supervisor, relación que corroboró el estudio 5 (Perilla y Gómez, 2017) con la satisfacción, el estudio 7 con la confianza/seguridad, el estudio 8 (Paolucci et al., 2018) con satisfacción grupal y afectividad entre miembros, y el estudio 9 (Martínez et al., 2020) con el compromiso y frente al “*burnout*”.
- El estudio 3 (Silva et al., 2019) por su parte relacionó positivamente liderazgo ético con satisfacción y compromiso, y negativamente con “*burnout*”
- Y por último el estudio 4 hablaba del liderazgo “constructivo” y su relación directa positiva con la satisfacción de igual manera que los anteriores.

Tras la integración de este abanico de estilos que comparten un carácter “democrático” y “social”, se encuentra y demuestra que convergen en sus efectos beneficiosos para el bienestar de los empleados subordinados, sean empresas públicas o privadas, y de manera individual o grupal. Queda pues contrastada y confirmadas también esta tercera hipótesis.

Entre las limitaciones se puede encontrar una descompensación en los resultados encontrados para cada tipo de liderazgo, habiendo mucha más cantidad en los liderazgos sociales que en los autoritarios o los *laissez-faire*, especialmente este último en que dos de ellos comparten autores y país. Por otro lado el liderazgo es un condicionante agrupador del que dependen en buena parte muchos otros elementos, sin embargo no es el único (el bienestar es abstracto, amplio y a veces subjetivo), por lo que sólo se muestra una de varias partes, es por ello que siempre quedará abierto a nuevas líneas de investigación con factores como los ya explicados u otros como el estrés, desarrollo de carreras profesionales o la higiene laboral entre otras condiciones físicas.

De todos modos, y para concluir, se puede destacar la importancia y utilidad de un modo de gestionar personas abierto y democrático, cuidando las recompensas y procesos relacionados, con unos canales de comunicación fluidos, con una manera de hacer las cosas que cree un sentimiento de pertenencia, y sobre todo, una actitud positiva y saludable en el día a día para crear ambientes propicios. Con todo ello puede crearse una buena base para mejorar la experiencia vital relacionada con el trabajo mientras se siguen puliendo las fórmulas para su perfeccionamiento y la sociedad continúa su constante transformación.



BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Adams, J.S. (1965) “*Inequity in social exchange*”, en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. Nueva York: Academic Press.
- Agrell, A. & Gustafson, R. (1996). *Innovation and creativity in work groups*. Handbook of Work Group Psychology. Chichester: John Wiley & Sons, 317-343.
- Alcover, C. M., Moriano, J. A., Osa, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. UNED, 49-66, 173-187.
- Alonso, C.M., Gallego, D.J., Ongallo, C. (2003). *Psicología social y de las organizaciones: comportamientos interpersonales*. Madrid, Spain: Dykinson, 87-94.
- Álvarez, C. J. (2014). *Turnos de trabajo. ¿Cómo organizarlos?* Van Haren Publishing, 41-49.
- Andrés, Á. (2021, 16 marzo). *Tipos de liderazgo empresarial*. El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-empresarial/>
- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral* (5a. ed.). México, D.F, Mexico: Pearson Educación, 263-278, 287-303, 507-527.
- Asch, S. E. (1955). *Opinions and social pressure*. Scientific American, 193(5), 31-35.
- Balsells, R. (2019, 19 noviembre). *La motivación intrínseca y extrínseca*. Psicólogos Tortosa. Recuperado de <http://www.psicologostortosa.com/la-motivacion-intrinseca-y-extrinseca/>
- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, Liderar y Trabajar en Equipos a distancia*. Ed. Dunken, 41-48.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press.

- Baudraz, J. F. (1975). *El horario flexible de trabajo*. Editores Técnicos Asociados, 101-117.
- Bayón, J. (2019). *Cultura Empresarial*. Editorial eLearning, 92-96.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED, 21-35.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, México.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Editorial UOC, 14-24, 67-73.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cañas, T. (2020). *Cómo implantar el teletrabajo con éxito*. Editorial eLearning, 25-26.
- Castejón, S. (2018, 3 septiembre). *Aumenta la efectividad de tu equipo con el método Fiedler*. Randstad. Recuperado de:
<https://www.randstad.es/tendencias360/aumenta-la-efectividad-de-tu-equipo-con-el-metodo-fiedler/>
- Castillero, O. (2021, 20 febrero). *La teoría X y la teoría Y de McGregor*. Psicología y Mente. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Contreras, F. G., & Andrade, E. N. (2014). *Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional*. Revista venezolana de gerencia, 19(67), 459-461.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Fundación Universitaria Católica del Norte, 159-161.
- Cox, K. (2003). *The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction*. Nursing Administration Quarterly, 27(2), 153-163.
- Cox, T. Jr. & Tung, R. L (1997). *The multicultural organization revisited*. En C. L. Cooper & S. E. Jackson, *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behavior*, 7-28.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York: Plentium Press.
- Deschamps, A., Olivares, S. B. et al. (2011). *Influencia de los turnos de trabajo y las guardias nocturnas en la aparición del Síndrome de Burnout en médicos y enfermeras*. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57(224), 224-241.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal – 8b: Edición*. Pearson Publications Company, 311-312.
- Díaz, V. (2018). *Teletrabajo y neurotecnología: Una guía imprescindible para gestionar el trabajo 4.0*. Ediciones Granica, S.A.
- Evans, W. G. (1970). “*The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*”. *En: Organizational Behavior and Human Performance*. Oxford. No. 5. Pp. 277-298.
- Fernández, J. C., & Aranz, N. (1999). *Cooperación entre empresas: fundamento y diseño*. ESIC, 73-74.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional*. Díaz de Santos, p. 277.
- Filippi, G. (2010). *Psicología y trabajo. Una relación posible*. Eudeba, 71-80.
- Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos, 275.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. *Gaceta Laboral*, 19(1), 62-66.
- Gil, F., & Alcover, C. M. (2014). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza Editorial Sa, 61-84, 85-99, 189-192, 207-224, 259-282, 285-288, 295-318, 452-473
- Gil-Monte, P. R., & Moreno-Jiménez, B. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide, 36-37.
- Gomes, C., & Elizalde, R. (2009). *Trabajo, tiempo libre y ocio en la contemporaneidad. Contradicciones y desafíos*. Polis. Revista Latinoamericana, (p. 22).

- González, M. y Olivares, S. (2015). *Psicología del trabajo*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria, 64-74.
- González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 359-361.
- Consuegra, Y. (2010). *El conflicto organizacional: " una solución constructiva"*. *Pensando psicología*, 6(11), 16-18.
- Greenberg, J. (2001) "Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about 'What, Why and How'", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210–219.
- Grijalvo, M., & Prida, B. (2005, September). *Enfoque sociotécnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad*. In IX Congreso de Ingeniería de Organización (p. 40).
- Guerras, L. Á., Navas, J. E., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi, 551-557, 572-578.
- Harvard Business Press. Series Pocket Mentor. (2009). *Negociar con resultados*. Van Duuren Media, 4-8.
- Hernández, J.A., Gallardo, M., Espinoza, J (2011). *Desarrollo organizacional*. México, Mexico: Pearson Educación, 91-95, 124-154, 189-200, 226-236.
- Juárez, S. M., Paredes, D., & Rojas, R. (2012). *Estrategias de comunicación organizacional*. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 7-11.
- Kasser, T., Kanner, A. D., Cohn, S. & Ryan, R. M. (2007). *Psychology and American corporate capitalism: Further reflections and future directions*. *Psychological inquiry*.
- Kreitner, R. & Knicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3 Sub ed.). Richard D Irwin.
- Krets de Vries, M. F. R, & Miller, D (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- León, A. B. (2006). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Limusa, 36-41.

- Leonardo, S. M. (2013). *Trabajo en turnos, privación de sueño y sus consecuencias clínicas y médico-legales*. Revista Médica Clínica Las Condes, 24(3), 443-451.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). *An experimental approach to the study of autocracy and preliminary note*. Sociometry, 292-300.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. Human relations, 1, 5-41.
- Llorca, Á. (2021, 14 mayo). *5 factores que influyen en la satisfacción laboral*. El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. Recuperado de https://www.bizneo.com/blog/satisfaccion-laboral/#Satisfaccion_laboral_que_es
- Maqueda, J., & Llaguno, J. I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Díaz de Santos, 175-177.
- Martínez, G. A., Moriano, J. A. & Molero, F. (2013). *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction*. Journal of Work and Organizational Psychology, 34, 45-50. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Martínez, I. M., Salanova, M., and Cruz-Ortiz, V. (2020). *Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs*. Journal of Work and Organizational Psychology, 36(2) , 87 – 94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Martínez, M. C. (2012). *La negociación*. Ediciones Díaz de Santos, 299-302.
- Más, J. L. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el tercer milenio, 8(15), 25-34.
- McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (1969). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Molero, F. , Mikulincer, M. , Shaver, P. R. , Laguía, A. , & Moriano, J. A. (2019). *The Development and Validation of the Leader as Security Provider Scale*. Journal of Work and Organizational Psychology, 35, 183 – 193. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>
- Molina, H. (2000). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio*. Estudios Gerenciales, 16(77), 13-25.

- Muchinsky, P. (1997). *Psychology applied to work*, Brooks / Cole, Pacific Grove, California.
- Nery, S.A, Celeya, R., & Prado, C.A. (2019). *Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano*. Universidad & Empresa, 21(37), 9-30.
- Omar, A. G (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. Liberabit. Vol.17(2), 2011, 129-137.
- Organización Internacional del Trabajo. Programa de Actividades Sectoriales. (2003). *Las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas. Informe TMWFCI/2003*. International Labour Organization, 80-83.
- Palafox, G. (2000). *Aprenda a manejar los conflictos y aumente la cohesión de su equipo de trabajo*, Administrate Hoy. Núm. 75
- Palma, H. G. H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Escenarios, 9(1), 38-51.
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). *Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment*. Journal of Work and Organizational Psychology, 34, 135-144. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Red tercer milenio, 75-76.
- Pérez, A. (2021, 19 enero). *Desarrollo organizacional: técnicas y conceptos clave*. OBS Business School. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/desarrollo-organizacional-tecnicas-y-conceptos-clave>
- Perilla, L. E. & Gómez, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder*. Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 33(2), Aug, 2017. Pp. 95-108.
<http://dx.doi.org/publicaciones.umh.es:8080/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

- Picard, C. (2007). *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*, La Habana, Centro Félix Varela, Publicaciones Acuario, 94.
- Pittman, T. S. y Zeigler, K. R. (2007). *Basic human needs. Social psychology: Handbook of basic principles*. Nueva York: Guilford Press.
- Prieto, R., Villasmil, M., & Chirinos, D. (2010). *Liderazgo compartido, nuevo perfil de gestión en empresas de servicio*. *Revista Innovación y gerencia*, 3(1), 93-106.
- Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. (2020, 3 octubre). LosRecursosHumanos.com. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Quiroz, J. O. (2010). *Taylorismo, fordismo y la administración científica en la industria automotriz*.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Robles, V. H. (2006). *Organización Y Management/ Organization and Management: Una Reflexión a Partir De La Ética*. Plaza y Valdés, 34-41.
- Rodríguez, J. M. (2003). *El factor humano en la empresa*. Deusto, 15-22
- Rodríguez, V. P., Descals, F. P., & Cantisano, G. T. (2017). *Cultura de conciliación y conflicto trabajo/familia en trabajadores con turnos laborales*. *Acción psicológica*, 14(2), 193-210.
- Ronen, S. & Donia, M. B. L. (2020). *Stifling My Fire: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Motivation and Ensuing Outcomes at Work*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3), 205 – 214. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a20>
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology*, 3a. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shipton, H.J., West, M.A., Parkes, C.L., Dawson, J.F. & Patterson, M.G. (2006) “*When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features*

- and innovation in manufacturing organizations*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 404–430.
- Silva, A. L. A., Ferreira, M. C. & Valentini, F. (2019). *Validity evidence of the Ethical Leadership Behavior Scale (ELBS)*. *Psico-USF*. (2), 2019, “349-359”.
<http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712019240211>
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2007). *The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies*. *Zeitschrift für Psychologie*, Vol 222(4), 2014. Special Issue: Destructive Leadership. pp. 221-232.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). *The destructiveness of laissez-faire leadership behavior*. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 12(1), Jan, 2007. pp. 80-92.
- Smale, G. G., Tuson, G., & Statham, D. (2003). *Problemas sociales y trabajo social: hacia la inclusión y el cambio social*. Ediciones Morata, 98.
- Solano, A. C. (2010). *Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones Un estudio con líderes argentinos*. *Boletín de Psicología*, (98), 41-53.
- Sotomayor, R. E. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea. Visión gerencial*, (1), 53-62.
- Trechera, J. L. (2010). *Como gota de agua: la psicología aplicada a las organizaciones* (2a. ed.). Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer, 225-246, 255-256, 283-299.
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Quality of Working Life Center. Toronto Ontario.
- Vázquez, M. D. P., & Valbuena, F. (2010). *La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow*. *Estrategias y Tácticas de Negociación*, 1-4.
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1988). *The New leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ.

Wang, G.P. & Lee, P.D. (2009) “*Psychological empowerment and job satisfaction; an analysis of interactive effects*”, *Group and Organization Management*, 34, 271-296.

