

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSITAS
Miguel Hernández



TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO: 2017-2018

**EL ROL DE LÍDER Y SU INFLUENCIA EN
LA ORGANIZACIÓN.**

JUAN LUIS LÓPEZ MARTÍNEZ

TUTOR: CARLOS CANDELA AGULLÓ

RESUMEN O ABSTRACT

CASTELLANO

El siguiente trabajo versa sobre la importancia del liderazgo dentro de una organización y su aplicación sobre un grupo de trabajadores. Para profundizar en este amplio tema, he estructurado el trabajo en tres partes o bloques. Una primera parte teórica, en la que se explica el concepto de liderazgo y líder, las diferencias con la dirección de una empresa; y un desarrollo de las diferentes teorías que han tenido lugar desde 1920 hasta la actualidad. En un segundo bloque, he realizado un estudio empírico a una empresa, situada en Elche, para analizar los aspectos estudiados en el primer bloque. Para ello, he empleado 2 instrumentos; por un lado, el test de Kurt Lewin (análisis descriptivo), y por otro lado, entrevistas personales a los empleados y líder (análisis cualitativo). Por último, el tercer bloque, las conclusiones, apoyándome en los resultados obtenidos del bloque anterior.

INGLÉS

The following work is about the importance of leadership within an organization and its application to a group of workers. To delve into this broad topic, I have structured the work into three parts or blocks. A first theoretical part, in which the concept of leadership and leader is explained, the differences with the direction of a company; and a development of the different theories that have taken place from 1920 to the present. In a second block, I made an empirical study to a company, located in Elche, to analyze the aspects studied in the first block. For this, I have used 2 instruments; On the one hand, the Kurt Lewin test (descriptive analysis), and on the other hand, personal interviews with employees and leader (qualitative analysis). Finally, the third block, the conclusions, based on the results obtained from the previous block.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. ¿QUÉ ES LIDERAZGO?.....	5
2.2. CARACTERÍSTICAS Y CONDUCTAS DEL LÍDER	7
2.3. LIDERAZGO VS. DIRECCIÓN	10
2.4. ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	13
2.5. TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO	16
2.5.1. TEORÍA DE LOS RASGOS	17
2.5.2. TEORÍAS COMPORTAMENTALES.....	18
2.5.3. ENFOQUE HUMANISTA: TEORÍA DE MCGREGOR	22
2.5.4. TEORÍAS DE SITUACIÓN.....	24
A. TEORIA DEL MANAGEMENT SITUACIONAL.....	24
2.5.5. TEORÍAS MÁS RECIENTES	26
A. LIDERAZGO CARISMÁTICO	27
B. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	28
2.6. RELACIÓN LIDERAZGO – SATISFACCIÓN LABORAL	29
3. ESTUDIO EMPIRICO	31
3.1. OBJETIVO GENERAL	32
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	32
3.3. METODOLOGÍA	33
4. RESULTADOS.....	35
5. CONCLUSIONES.....	48
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	53
7. ANEXOS	55

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Final de Grado trata sobre la importancia del liderazgo dentro de una organización y su aplicación sobre un grupo de trabajadores. Para ello, realizaremos un estudio empírico de una empresa y analizaremos la figura del líder y su rol dentro de la organización, así como influye en la satisfacción de los empleados de dicha empresa.

Tanto el liderazgo, como la figura que ejerce de líder es un tema que está visible aunque no lo veamos de manera clara, es decir, la figura del líder la podemos encontrar desde un equipo de fútbol, como es el caso del capitán, o que sin llegar a serlo, pueda convertirse en el líder del grupo por carisma o por el simple hecho de que el resto del grupo le siga; en la organización, en los niños pequeños que juegan en un parque donde también es visible la figura del líder, en política, etc. Es por este motivo, por el que he decidido realizar el trabajo sobre liderazgo y su influencia en el grupo, porque es un tema que me parece interesante y lo increíble que puede llegar a ser que una persona influya tanto en un grupo de personas, y que a su vez puede que las personas que forman parte de dicho grupo se vean favorecidas, como pueda ser el caso de la satisfacción laboral de una organización.

El trabajo consta de dos partes. Por un lado, una parte teórica, en la que deberemos tratar en profundidad el concepto de liderazgo y la figura de líder. Asimismo, hemos de estudiar las distintas versiones y modelos que autores pasados nos han ofrecido acerca de éste. Por lo que nos remitiremos al pasado para conocer cómo ha evolucionado su concepto a lo largo del tiempo a través de diversos autores.

Una vez analizado el concepto de líder, así como sus características y evolución en el tiempo, pondremos énfasis en diferenciar el liderazgo de una organización de su dirección, es decir, trataremos de dejar claro que son conceptos diferentes, aunque a veces no se refleja con claridad. Además, ambos conceptos pueden caer sobre la misma persona, como es el caso de la empresa objeto de nuestra investigación.

Por otro lado, el caso empírico o estudio de un caso, en la que se realizará un cuestionario, concretamente el Test de Kurt Lewin y una entrevista personal a los trabajadores de la Asesoría Berenguer & Asociados, ubicada en Elche. La empresa consta de 7 empleados, tres de ellos del departamento de laboral, dos de jurídico, y dos de

contable, a los cuáles les preguntaremos sobre la figura de líder y lo relacionaremos con la satisfacción en el trabajo de éstos. De manera que, una vez realizado el cuestionario y la entrevista, analizaremos los resultados y obtendremos conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

Para tratar de entender y comprender la influencia que ejerce el líder y la manera que éste ejerce su liderazgo en los diferentes miembros de la organización, es necesario en un primer momento definir el concepto, así como analizar cómo ha evolucionado la influencia del liderazgo sobre sus seguidores a lo largo del tiempo, aunque es un término relativamente reciente. Además de tratar de resaltar las características determinantes y/o comunes para ejercer un buen liderazgo sobre los seguidores, y por último, diferenciar la figura del líder de la del directivo, aunque en ocasiones recaiga en la misma figura como ya mencionamos anteriormente.

2.1. ¿QUÉ ES LIDERAZGO?

El término de liderazgo es un concepto muy amplio y que diversos autores han tratado de definir. A continuación definiremos liderazgo, cuyo concepto es esencial, dado que es el eje sobre el que radica este trabajo, y que es básico para el caso objeto de nuestro estudio, de manera que si no conocemos el significado de líder y liderazgo, no podremos sacar conclusiones acerca de nuestra investigación. A continuación se expondrán algunas de las definiciones de algunos autores.

Para Rincón Serrano (2003, p.33) liderazgo es *“el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.”*

Sin embargo, Christopher F. Achua y Robert N. Lussier (4ª ed. 2010) añaden además de tener como objetivo el de alcanzar una meta, que se realice a través de un cambio, en el que también los seguidores se vean beneficiados o favorecidos por el hecho de

conseguir el objetivo común. De manera que, estos autores lo definen como “*el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.*”

Ahumada en 2004 va más allá de la definición y no lo centra en la figura únicamente del líder, sino que para dicho autor, el liderazgo es un desafío compartido por todo el equipo, tanto es así que responsabilidades y compromisos son recíprocos.

Como síntesis del concepto de liderazgo y que en cada uno de los conceptos coinciden, es el hecho de influencia que una persona, el líder, tiene sobre un grupo, grande o pequeño (seguidores), es decir, para que haya liderazgo, debe haber una interacción entre dos o más personas.

El liderazgo es llevado a cabo por la figura del líder o en algunos casos de líderes. Los líderes juegan un papel crucial dentro de la organización, debido a que su objetivo debe ir encaminado a motivar y dirigir al grupo de personas que le siguen para que alcancen las metas u objetivos de la empresa.

Dentro de este aspecto, podríamos mencionar que los objetivos de la organización deben ser comunicados al líder, y éste debe sentirse identificado con estos objetivos, para que éste a su vez éste sea capaz de comunicarlos al grupo, ya que a través de sus habilidades y capacidades intentará lograr que los empleados le sigan voluntariamente. De manera que, le resultará más sencillo si el propio líder siente que sus objetivos personales van acorde a los objetivos de la organización.

Para entender la manera con la que el líder influye sobre el grupo, hay que tener en cuenta tres componentes que según Fischer y Schratz (1993) nos ayudarán a entender su influencia. En primer lugar, la propia **individualidad del líder**, en el que cada líder posee unas características y conocimientos únicos, es decir, cada líder posee unas habilidades propias diferentes de otros líderes. En segundo lugar, **los seguidores**, como ocurre en el primer componente, cada grupo de seguidores son heterogéneos, diferentes unos de otros. Y por último, **el contexto** que rodea la situación y la relación entre los dos primeros componentes.

En definitiva, el líder es una persona que por su personalidad, carisma y/o credibilidad, o por cualquier otro motivo es respetado por la sociedad o por un grupo, y

que tiene cualidades, valores, actitudes y aptitudes, que propicia que la sociedad en general o un grupo de personas le sigan de manera voluntaria.

2.2. CARACTERÍSTICAS Y CONDUCTAS DEL LÍDER

Una vez definido tanto el concepto de liderazgo como el del líder en sí, en este apartado vamos a tratar una serie de cualidades, habilidades o características que debe poseer indispensable para que un líder ejerza un buen liderazgo dentro del grupo de seguidores.

A lo largo del tiempo se han conocido multitud de líderes, ya sea en política, deporte, o cualquier otra disciplina, todos eficaces, pero, ¿poseen todos las mismas cualidades o características? ¿Existe un único perfil? Pues bien, no todos poseen las mismas habilidades, ni los mismos rasgos, ni la eficacia es equivalente en todos los casos. No obstante, se puede homogeneizar un grupo de rasgos, características o habilidades que suelen estar presentes, en mayor o menor medida.

“El liderazgo auténtico es como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008)

De la anterior definición que nos ofrece Walumbwa, et al. podemos extraer diversas cualidades que ha de poseer como la integridad, la ética, inteligencia a la hora de gestionar y dirigir un grupo, tener moralidad. Así como otras características que aparecen de manera intrínseca a la hora de analizar sus funciones, como son dirigir, delegar, flexible, empatía, trabajo en equipo, negociación, buen comunicador, observar a sus empleados en el caso de la organización, entre otras. A continuación vamos a detallar algunas de sus cualidades que a mi parecer no deberían pasar desapercibidas y que son significantes e indispensables a la hora de evaluar un buen liderazgo.

- Observador: un líder debe fijarse bien en las actuaciones de sus seguidores para tratar de llegar a ellos de manera más sencilla, además de tratar de extraer

los factores más relevantes que le rodean sobre todo a la hora del ámbito laboral, y aún más si hay competidores de por medio.

- Saber comunicar: una de las tareas más importantes y significantes, dado que su función es coordinar a un grupo de empleados para la consecución de los objetivos de la organización, tanto a corto como largo plazo, y para ello se hace imprescindible que sepa comunicar dichos objetivos a sus seguidores para lograr estos objetivos de la empresa.
- Trabajo en equipo: habilidad que no puede faltar cuando desde el principio del presente trabajo estamos resaltando que un líder es áquel que un grupo grande o pequeño le siguen. Por tanto debe saber trabajar en equipo para poder conseguir los objetivos organizacionales.
- Acepta las críticas como mecanismo de mejora.
- Negociación: el liderazgo debe ser un buen negociador sobre todo en aquellas situaciones en las que se den conflictos de intereses entre dirección y empleados, es decir, un buen líder debería hacer de nexo entre ambas partes.
- Creativo/innovador: debe ser capaz de resolver situaciones nuevas o que no se le habían dado antes con la mayor rapidez posible. Para ello, la creatividad es una cualidad que también debe formar parte de un líder.
- Realista: característica que todo líder como directivo, ya que ambos deben fijar objetivos tanto a nivel organizacional como individual que puedan alcanzarse con los recursos y capacidades de los que la empresa disponga, y no suponga una utopía.
- Planificación: en este sentido, el líder debe planificar sus capacidades y recursos de la manera más eficiente y eficaz para alcanzar las metas propuestas de la mejor manera posible.

- Comportamiento ético: comportamiento que cualquier persona ha de tener en términos generales, pero centrándonos en la figura del líder, queremos decir que al estar al frente de un grupo de personas y que éstos le siguen, queda evidente que la conducta del líder ante sus seguidores es de admiración y de ejemplo a seguir, es por eso que la ética recae sobre el líder con una mayor importancia si cabe.
- Empatía: capacidad de identificarse con alguien o ponerse en su situación y compartir sus sentimientos.
- Motivar: para alcanzar los objetivos fijados el personal debe estar motivado, y el líder es el encargado de motivar, ya que a diferencia de la dirección, donde ejercen un poder formal, el liderazgo lleva implícito el concepto de voluntariedad de los seguidores. Por esta razón, el líder debe motivar a los empleados para que éstos se sientan satisfechos y su rendimiento se vea favorecido.
- Compromiso: esta es una habilidad fundamental que tiene que estar presente en un líder, pero, ¿qué queremos decir con compromiso del líder? En primer lugar, debe tener compromiso con la propia empresa, para seguir comprometido con el puesto de trabajo como consigo mismo. El rol de líder no es una tarea fácil y en numerosas ocasiones le puede llevar al abandono, por esto, un líder debe estar comprometido para resistir a las malas circunstancias y seguir adelante.

Ilustración 1: Cualidades del líder.



Fuente: *Elaboración propia.*

Una vez analizados los términos de las cualidades o actitudes que deben estar presentes ante un liderazgo bien gestionado, podemos sintetizar que sin entrar en debate de si líder se hace o se nace, añadir que un líder debe estar preparado para saber estar al frente de un grupo de seguidores, planificar de la mejor manera sus recursos y tratar de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente con los medios disponibles, todo ello con unas cualidades que sí han de aparecer, potenciándose y estando cualificados para ejercer de líder.

2.3.LIDERAZGO VS. DIRECCIÓN

Uno de los grandes debates que siempre ha ido ligado al concepto de liderazgo es su confusión con otro concepto, que es el de dirección, que en algunos casos coinciden en la misma figura, pero no quiere decir que signifiquen lo mismo. A continuación pondremos en evidencia las diferencias entre ambos conceptos y resolveremos preguntas como ¿Es

lo mismo dirigir que liderar? ¿Es más eficaz el liderazgo que la dirección? ¿Cuál es el método más adecuado para influir en un grupo de personas?

Como bien definimos al principio del presente trabajo, basándonos en la definición de Rincón Serrano en 2003, liderazgo es el hecho de influir en un grupo de personas, ya sea grande o pequeño, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Mientras que en el concepto de dirección, se basa en dirigir y controlar al grupo de personas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Básicamente, la diferencia entre uno y otro concepto, radica en que en el concepto de dirigir tiene connotaciones de autoridad y poder formal, sin embargo en el liderazgo, los seguidores siguen de manera voluntaria a la figura del líder.

Para explicar las diferencias entre ambos conceptos, vamos a basarnos en uno de los autores que más tiempo ha dedicado a estudiar este debate, y es Warren Bennis y que cita Palomo Vadillo, María Teresa (2013) en “*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*”. Para comenzar podemos decir que mientras el directivo administra, el líder innova; el directivo se centra en la estructura y sistemas, y el líder se centra en las personas; el directivo controla, y el líder inspira confianza; y por último, Bennis afirma que el directivo es una copia, mientras que el líder es original.

En la siguiente tabla, vamos a centrarnos en otras diferencias que Palomo Vadillo (2013).

Ilustración 2: Dirección vs. Liderazgo.

Dirigir	Liderar
Se centra en la organización y su estructura	Se centra en las personas y la influencia que ejerce en sus seguidores
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Acepta el “status quo”	Cambia el “status quo”
Rol fijado	Rol construido

Orientado a los resultados	Orientado a las relaciones y resultados
Importancia a las normas y procedimientos	Importancia a la visión en un proyecto compartido
Enfocado a las tácticas	Enfocado en las estrategias
Visión a corto plazo	Visión a medio y largo plazo
Centrado en las rutinas	Centrado en actividades que exigen agudizar el ingenio
Eficiencia	Eficacia
Sabe utilizar la tecnología	Conocedor de las personas y potencia sus valores
Know-how (tecnología)	Know-why (Filosofía)
Conduce	Muestra el camino
Se encarga	Forma opinión
Imita	Original y busca nuevas perspectivas

Fuente: Palomo Vadillo (2013) *“Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.”*

En definitiva y para terminar este debate que genera tanto conflicto, *“Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo, sin embargo, difícilmente será un directivo eficaz sino es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona.”* (Palomo Vadillo, 2013). Por tanto, podemos concluir dicho de otras palabras que para ser un buen directivo, también se ha de ejercer de líder del grupo, además mencionar que la manera más eficaz de influir hacia un grupo de personas es el liderazgo, que como ya mencionamos en este apartado, presenta connotaciones como autoridad informal y se centra más en las relaciones personales que el directivo, que su objetivo principal es la consecución de los objetivos.

2.4. ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Como hemos visto en apartados anteriores, el liderazgo está ligado al concepto de poder, pero también hemos analizado una serie de cualidades que están relacionados con el rol del líder. Sin embargo, aunque el rol de líder debe desempeñar unas funciones que le son comunes entre líderes, como el saber escuchar, dirigir, tomar decisiones, delegar, no todos los líderes lo desempeñan de igual manera. En este sentido numerosos autores establecen que hay diferentes métodos para desarrollar este rol de liderazgo.

En este sentido, en este punto vamos a abordar los estilos de liderazgo según el autor Rafael de Heredia en *“Dirección Integrada de Proyecto”* en 1995, mencionado por Daniel Acosta Álvarez en *“El Liderazgo Organizacional. Una propuesta para diagnosticarlo”*, en la que define seis estilos de liderazgo de manera más específica. Los seis estilos en los que los clasifica son coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador.

1. Estilo coercitivo

En este estilo, el líder no tiene en cuenta las opiniones de los miembros del grupo, por lo que ordena de manera directa y espera que sus seguidores le obedezcan de manera inmediata, dado que su manera de motivar se basa en recordar las consecuencias negativas de la desobediencia. Su método de control es la supervisión directa. Utiliza un *feedback* negativo para enfatizar, es decir, suele ridiculizar o avergonzar al empleado que se equivoca.

2. Estilo orientativo

El líder asume la responsabilidad sobre la visión y el objetivo a seguir estableciendo estándares para alcanzar estos objetivos, pero en este caso, el líder explica la visión a largo plazo y tiene en cuenta la opinión del grupo acerca de la mejor manera de llegar a la visión establecida sin abandonar la autoridad. Utiliza un *feedback* negativo y positivo, tratando de equilibrarlos para motivar al personal.

3. Estilo afiliativo

La prioridad del líder no es otra que establecer un rol de liderazgo donde pone un mayor énfasis en reunirse con los colaboradores del grupo tratando de conocer sus necesidades, más que en la dirección de tareas objetivos o normas. Por lo que uno de sus principales objetivos se basa en promover un ambiente agradable dentro del grupo.

Además presta atención a las personas y a todo aquello que les haga sentir bien, como estabilidad en el trabajo, seguridad dentro de la organización, ayudas familiares, etc. Emplea un *feedback* positivo y evita todo tipo de confrontaciones.

4. Estilo participativo

En este estilo, el líder tiene plena confianza en sus seguidores, dado que les permite trabajar por ellos mismos siguiendo la visión y los objetivos fijados. Invita a los empleados a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, de manera que a través del consenso se tomen las mejores decisiones. Fomenta el consenso manteniendo reuniones con frecuencia.

Recompensa el rendimiento de los colaboradores, y su *feedback* suele ser positivo.

5. Estilo imitativo

El líder dirige y ordena dando ejemplo, de manera que se convierte en la figura al que sus seguidores tratan de imitar. En este estilo, al líder no le gusta el rendimiento pobre, dado que es el propio líder el que marca el camino a seguir. Por este motivo, marca unos estándares elevados y espera que los seguidores los conozcan, así como los principios, causas de las estrategias escogidas y la manera de desempeñar las funciones para alcanzar estas estrategias.

Cuando el líder no está seguro de que un empleado no puede hacer de manera correcta una tarea duda en delegar y asignar tareas a dicho empleado para que realice esa tarea. No obstante, si un empleado solicita ayuda, el líder que ejerce un estilo de liderazgo imitativo soluciona los problemas de manera urgente, por lo que no se puede decir que contribuya al desarrollo de los seguidores.

6. Estilo capacitador

Último de los estilos propuestos por Rafael de Heredia (1995) que menciona Daniel Acosta Álvarez. Estilo en el que el liderazgo es colaborativo con sus seguidores e identifica tanto sus puntos fuertes como débiles, todo ello para tratar de potenciarlos o reducirlos respectivamente. Además, anima a sus seguidores a fijarse objetivos medibles y alcanzables por éstos a largo plazo.

En este sentido, el líder se preocupa realmente por el desarrollo de sus seguidores y por eso fomenta la fijación de los objetivos que mencionamos con anterioridad. Por último, proporciona un *feedback* positivo con la intención de facilitar el desarrollo desde una doble perspectiva, organizacional y personal.

Otra clasificación sobre estilos de liderazgo podríamos destacar la que nos ofrecen Lewin con R.Lippit y R.K.White, (1938,1939) citados en: Sánchez, Vázquez, J.F “*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*” (2010) sobre climas de grupo en relación con estilos de **liderazgo** como **autoritario, democrático y laissez-faire**.

En el **liderazgo autoritario**, el líder determina las normas, así como también forma los grupos y, a su vez, asigna las tareas a cada uno de los integrantes del grupo. En este estilo el líder marca las pautas a desarrollar, además de las técnicas a emplear.

Para los seguidores podemos decir, que este tipo de liderazgo muestra un rendimiento alto al comienzo, que paulatinamente va decreciendo, fruto de la aparición de síntomas de frustración, apatía y reacciones defensivas por parte de los seguidores. Dicha frustración surge de las críticas del líder, y de que las relaciones no son fáciles de llevar, debido a que no se manifiesta una conciencia grupal, sino más bien una sumisión,

disciplina y obediencia al líder. No obstante, es el método más eficaz, cuando el tiempo es un factor determinante.

Un segundo estilo, que Lewin nos citaba es el **liderazgo democrático**, donde en este caso, las normas no se determinan únicamente por el líder, sino que se discuten y se determinan por el grupo, aunque cabe destacar que el propio líder orienta y da apoyo al grupo.

Primeramente, se define un ámbito general sobre la actividad, donde se muestran los pasos a seguir para alcanzar los objetivos. En esta primera fase, si es necesario, el líder propone métodos o procedimientos, y el grupo puede decidir. Posteriormente, el grupo se divide en subgrupos, asignándose cada uno sus propias tareas individuales a realizar.

En este estilo, a diferencia del estilo autoritario, las relaciones son buenas y un trato amistoso. La conciencia grupal es fuerte y la relación con del grupo con el líder es satisfactoria.

Por último, el **liderazgo liberal**, o conocido también como "*laissez-faire*", expresión que en francés significa "dejar ser- dejar pasar". En este método el líder deja que los subordinados trabajen por su cuenta, es decir, muestra una escasa preocupación tanto en las personas, como en los resultados.

Los miembros del grupo desarrollan el mínimo esfuerzo, más bien los justo para mantener su puesto. Si el líder no aplica el control necesario, en numerosas ocasiones se muestra como un estilo ineficaz, en el que finalmente surgen conductas como la desmotivación, irresponsabilidad, desánimo en los seguidores.

No obstante lo anterior, como explica Murillo (1999) citado por Valdés, G. y Vidal, M. es muy complicado establecer un estilo de liderazgo ideal, dado que el líder ejerce como tal dependiendo de las características del entorno, que son variadas y diferentes unas de otras. (Valdés, G. y Vidal, M., 2010)

2.5. TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

A continuación vamos a explicar la evolución de las diferentes teorías que se ha abarcado sobre el liderazgo, tema que como podemos comprobar, es un tema complejo y

difícil de llegar a un acuerdo sobre la mejor manera de liderar un grupo de seguidores, dado que es un tema estudiado por la historia, sociología, psicología y el desarrollo organizacional, de manera que nadie ha encontrado la solución a establecer una figura de líder que destaque sobre otras. (Kroeck, Lowe y Brown, 2004)

A lo largo del tiempo han ido apareciendo diferentes teorías en la que diversos autores han tratado de explicar este fenómeno. Una de las primeras en aparecer dentro del liderazgo organizacional, es la teoría de los rasgos, hacia finales de la década del 1920. Teoría en la que se determinaba unas cualidades que le eran innatas al líder. Posteriormente, ya en los años 1940-1950 empieza a ser importante los comportamientos del líder, y no tanto su personalidad. Durante estos años, aparecen diferentes teorías, entre las cuales destacan, los estudios de la Universidad de Ohio o la de Michigan, y la malla gerencial de Blake y Mouton.

Unos años más tarde, por los años 70, se empiezan a desarrollar nuevas teorías que tienen en cuenta factores o circunstancias que afectan a la manera de ejercer el liderazgo, las llamadas teorías de situación o contingencia, en las que también se tendrán en cuenta las características de los seguidores, como los de la propia empresa, es decir, un líder puede convertirse precisamente en un líder a causa de una determinada situación. Dentro de estas teorías destaca el modelo de Fiedler.

En la actualidad, se están desarrollando teorías relacionadas con la participación de las personas como aspecto significativo. Entre las teorías actuales, destacan el modelo de liderazgo transformacional, y el modelo de liderazgo carismático.

2.5.1. TEORÍA DE LOS RASGOS

Según este enfoque, el líder es aquella persona que posee ciertas cualidades y habilidades que precisamente son dichas habilidades lo que le llevan a convertirse en líder y alcanzar esa posición. Por tanto, en esta teoría lo que se resalta es que hay una serie de capacidades que le son innatas, de manera que alcanzar la figura de líder depende de los rasgos de personalidad de cada individuo.

Podemos sintetizar este enfoque en lo siguiente como bien explica Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005) en “*Como desarrollar las competencias de liderazgo*”:

- Liderazgo como rasgo de personalidad, que el líder ha adquirido dicha cualidad de manera innata.
- Los líderes que poseen dicha capacidad varían según el grado en que posean dicho rasgo.
- Para identificar y clasificar a los líderes, bastaría únicamente con medir y evaluar el rasgo de cada líder y la influencia que tiene sobre sus seguidores.

No obstante lo anterior, esta teoría no se ha visto apoyada por diversas investigaciones, debido a que no se han encontrado rasgos identificativos que nos permitan diferenciar entre malos y buenos líderes, únicamente se han hallado rasgos o características que se relacionan con la tenencia de liderazgo, como pudiera ser empatía, inteligencia, seguridad, etc. Además, otra controversia sobre este enfoque está en según la actuación del líder frente a la situación que se enfrenta, por ejemplo, un líder se puede mostrar eficaz ante una determinada situación, pero en otra situación diferente actúa ineficazmente.

En definitiva, la teoría de los rasgos sólo tiene en cuenta los rasgos de personalidad que son innatas al líder, pero como algunas investigaciones han demostrado se deberían tener en cuenta otras variables, como la situación en la que el líder se encuentre ante una determinada circunstancia, las diferentes características de los seguidores, o inclusive el tipo de organización.

2.5.2. TEORÍAS COMPORTAMENTALES

En los años 1940 y 1950 aparecen nuevos enfoques sobre teorías de liderazgo, en la que ya no se basan en las cualidades que le son innatas al líder, sino más bien son teorías que van enfocadas a cómo se comporta el líder ante situaciones determinadas o la conducta que llevan a cabo. Se denominan como teorías comportamentales, porque como hemos dicho se basan más bien en los comportamientos del líder. Dentro de estos enfoques podemos destacar los estudios de la Universidad de Ohio, los de la Universidad de Michigan, y la malla gerencial de Blake y Mouton. Para explicar estas teorías nos hemos basado en lo que argumenta Sánchez Vázquez, J. F. en 2010 *“Liderazgo: Teoría*

y aplicaciones”, así como Cardona, P. y García- Lombardía, P en 2005 en “*Como desarrollar las competencias de liderazgo*”.

A. Los estudios de la Universidad de Ohio

Las investigaciones llevadas a cabo en la universidad de Ohio en 1950 se centraban en identificar las diversas conductas que los líderes desarrollaban, pero siempre a partir de observaciones de situaciones reales. En los primeros estudios dirigidos por Hemphill (1956) y Fleishman (1951) citados por Sánchez Vázquez, J.F. en “*Liderazgo: Teorías y aplicaciones*” (2010) básicamente se plantea la percepción que los subordinados perciben la conducta del líder en base a dos dimensiones: iniciación de la estructura y consideración.

En la iniciación de estructura, el líder proporciona las herramientas necesarias para la realización de tareas, de manera que define y organiza las actividades a llevar a cabo. Por tanto la iniciación de estructura está relacionada con la conducta orientada al trabajo.

En lo que respecta a la consideración, podemos decir que está relacionada con las conductas orientadas a las personas y no a las tareas. Por tanto se basa más en la relación con los subordinados, es decir, en la amistad, confianza, respeto, etc.

De estas dos dimensiones elaboradas en estos estudios se pueden derivar en cuatro estilos de liderazgo, ya explicados en *el apartado 2.3 Estilos de liderazgo*, que son laissez faire (bajo en las dos dimensiones), relaciones humanas (alto en consideración y bajo en iniciación de estructura), autocráticas (alto en iniciación de estructura y bajo en consideración) y democráticas (alto en las dos dimensiones).

Ilustración 3: Esquema Estudios Universidad de Ohio.

	<i>Consideración Alta</i>	<i>Consideración Baja</i>
<i>Iniciación Alta</i>	Democrático	Autocrático
<i>Iniciación Baja</i>	Relaciones Humanas	Laissez faire

Fuente: *Elaboración propia.*

B. Estudios de la Universidad de Michigan (1960)

Estudios en los que también se establece un modelo que se basa en dos tipos de liderazgo. Por un lado, uno basado en la orientación a la tarea; y por otro lado, basado en la orientación al empleado.

Los líderes orientados a la producción son aquellos que enfatizan con los aspectos más técnicos y su principal objetivo es la consecución del logro de tareas. Por otro lado, los líderes orientados al empleado, su mayor importancia son las relaciones interpersonales, por lo que su mayor preocupación es la relación con los miembros del grupo, aceptando la diferencia con ellos.

A la conclusión que se llegó en esta investigación fue que consideraba, a los líderes orientados al empleado más eficaces que a los líderes que se orientaban a las tareas o producción. No obstante, las investigaciones de la Universidad de Michigan, al igual que ocurría con la de Ohio, no nos permite extraer conclusiones que se puedan generalizar sobre un estilo más eficaz a ciencia cierta, es decir, aunque la conclusión nos llevara a afirmar que la mayoría de líderes más eficaces eran aquellos que se orientaban a las relaciones con los empleados, no nos permitía asegurar que ese era el método más eficaz, ya que habría que tener en cuenta otras variables, como son la situación, la tarea a llevar a cabo, según el objetivo que se fije, el tipo de seguidores, etc.

C. Malla gerencia de Blake y Mouton

A los estudios de ambas universidades vistas anteriormente, la malla o rejilla gerencial desarrollada por Blake y Mouton en 1964 completaba las teorías que se basaban en los comportamientos de la figura del líder. Este modelo parte de la existencia de un objetivo en toda organización, y a partir de ahí, aborda diferentes estilos de liderazgo según dos dimensiones: el interés o preocupación por las personas y por la producción.

Este modelo consiste en conectar las dos dimensiones, mencionadas en el párrafo anterior, que un buen líder debe atender. Para ello, emplea una matriz con dos ejes, uno horizontal (preocupación por la producción), y uno vertical (preocupación por las personas y/o relaciones humanas), de manera que, por medio de un sistema de puntuaciones, dicha matriz es lo que se conoce como malla gerencial. En esta matriz aparecen las 81 posiciones que según este modelo un líder puede asumir, y en estas 81 posiciones, los cuatro extremos y el centro son los cinco estilos básicos.

Ilustración 4: Malla gerencial Blake y Mouton.

Interés por las personas	9	(1,9) Administración de club campestre						(9,9) Administración en equipo		
	8									
	7									
	6				(5,5) Administración a la mitad del camino					
	5									
	4									
	3									
	2	(1,1) Administración empobrecida						(9,1) Autoridad- tareas		
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interés por la producción										

Fuente: Malla gerencial Blake y Mouton. <http://zarazel.blogspot.es/>

Como ya hemos avanzado, hay cinco estilos más representativos en los que se divide este modelo, que a continuación vamos a explicar en detalle:

- **Administración empobrecida (1,1).** El líder presta poca atención a las relaciones y necesidades humanas, así como tampoco le interesa lo suficiente los objetivos de la organización. En definitiva, ejerce un liderazgo permisivo, en el que trata de solventar lo necesario.
- **Administración de club campestre (1,9).** El líder sólo muestra interés por las personas, por lo que su principal preocupación se basa en las relaciones humanas y crear un clima de trabajo positivo y agradable.

- **Administración a la mitad del camino (5,5).** Es el punto más equilibrado de este modelo, ya que es el centro de la matriz y de ahí su nombre de a la mitad de camino, porque se preocupa a medias tanto de la producción, como de las relaciones de los colaboradores, es decir, intenta lograr los objetivos de la organización, y a su vez, intenta lograr un clima lo más favorable dentro de la empresa.
- **Administración autoridad-tareas (9,1).** En este caso, el líder ejerce su rol de manera autoritaria, donde su mayor preocupación es la producción, por lo que su fin es conseguir los objetivos organizacionales; mientras que no existe preocupación por las necesidades personales.
- **Administración en equipo (9,9).** El mayor interés del líder es crear un clima laboral conciliador, y en el que este clima positivo satisfaga las necesidades de los seguidores, de manera que siendo satisfechas sus necesidades, se implicarán y participarán proactivamente en la consecución de los objetivos establecidos. Es la posición deseable.

Sin embargo, como el resto de modelos dentro de las teorías comportamentales o conductuales presenta inconvenientes, y es que los críticos de estas teorías afirmaban que estos modelos no tenían en cuenta las variables que afectaban a la situación, es decir, expresaban que según la situación, la manera de liderar podía variar y no ser la misma, por lo que para los críticos mostraban deficiencias comunes en este sentido a los modelos expuestos.

2.5.3. ENFOQUE HUMANISTA: TEORÍA DE MCGREGOR

Este enfoque más humanista, es decir, que se apoya en la naturaleza humana, está representada por la **Teoría de McGregor**, donde clasifica dos estilos de liderazgo totalmente opuestos. Por un lado, un estilo más autoritario, denominado "**Teoría X**", donde su principal objetivo son las metas y objetivos de la organización. En el lado opuesto, un estilo más igualitario entre el líder y sus subordinados, lo que McGregor denominó como "**Teoría Y**", en la que su mayor interés es la naturaleza humana y su

preocupación máxima reside en la relación personal entre el líder y los miembros de su grupo.

Ilustración 5: Enfoque Humanista.

TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” (D. McGregor)

Dos premisas opuestas sobre la naturaleza humana

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> ✓ A los seres humanos no les gusta el trabajo y lo evitarán cuando les sea posible. ✓ Deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para encaminar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. ✓ Las personas prefieren ser dirigidas en vez de dirigir. ✓ El ser humano evitará responsabilidades en la medida de lo posible. ✓ El hombre común es relativamente poco ambicioso. ✓ Las personas se preocupan ante todo por su bienestar y seguridad personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados contemplan el trabajo como algo natural como el descanso o el juego. ✓ El castigo y la amenaza no son los únicos estímulos. Ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos. ✓ Las recompensas se hallan ligadas a los compromisos asumidos. ✓ Pueden aprender a aceptar y hasta buscar responsabilidades. ✓ Imaginación, creatividad e ingenio están presentes en la mayoría de personas.. ✓ El potencial humano sólo se utiliza parcialmente.

Fuente: *Teoría “X” e “Y” de McGregor, D.*

La **“Teoría X”**, es aquella teoría más clásica, donde lo más importante es la consecución de las metas y objetivos de la organización. Parte del planteamiento de la reticencia del ser humano hacia el trabajo, además los trabajadores prefieren ser dirigidos a tener responsabilidades dentro de la organización. En términos generales, suele requerir un liderazgo autoritario, en el que se implante un modelo de vigilancia y supervisión constante, además de medidas sancionadoras, debido a que el trabajador tiene que ser obligado a trabajar.

En el lado opuesto, encontramos la **“Teoría Y”**, teoría defendida por McGregor, ya que en ella se complementan los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los empleados, para ello tiene en cuenta, la teoría de la motivación de Maslow, la cual

consideraba que una vez satisfechas las necesidades básicas, el trabajador asumirá mayor responsabilidad con tal de satisfacer las motivaciones de autorrealización.

2.5.4. TEORÍAS DE SITUACIÓN

A partir de los años 70 empiezan a surgir nuevas teorías y enfoques, en las que se defienden que la efectividad del líder depende de sus propias características, así como también, de las variables situacionales, por ejemplo, el ambiente, las diversas tareas a desarrollar en la propia organización, entre otras. De ahí, que el grupo de modelos que se enmarcan dentro de esta ideología, reciben el nombre de teorías de situación o de contingencia. Destacar de estos nuevos enfoques que, el liderazgo no se caracteriza por ser estático y permanente, sino como una respuesta a las demandas de la situación, que puede verse alterada por multitud de factores o determinantes. Dentro de este grupo destaca el modelo de Hersey y Blanchard, que detallaremos a continuación.

A. TEORIA DEL MANAGEMENT SITUACIONAL

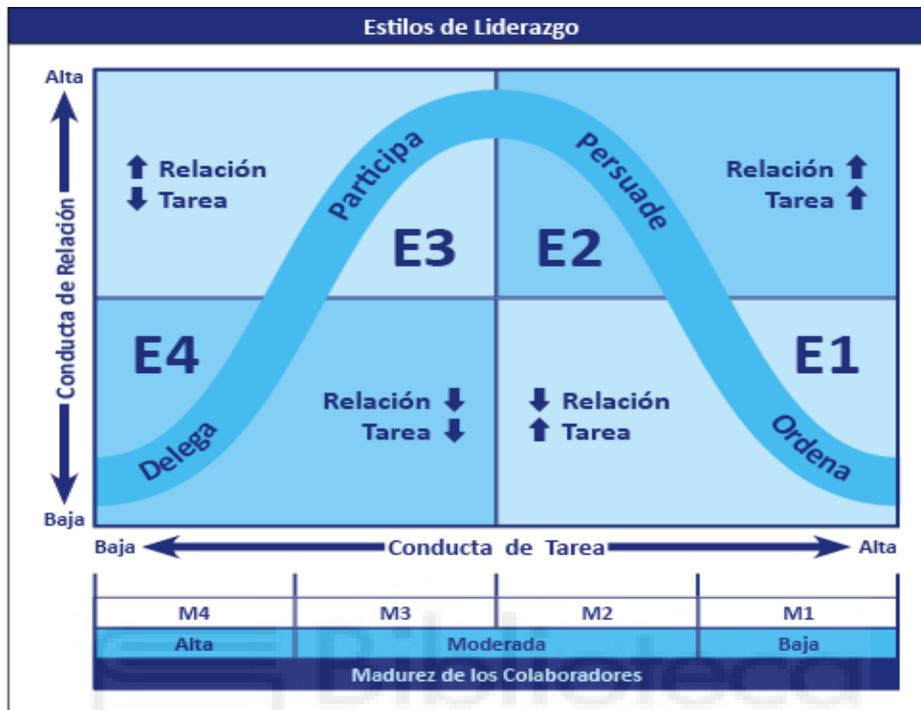
Esta nueva teoría, desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969, y que en los años posteriores fueron modificando y perfeccionando. Para explicar este enfoque nos basaremos en el artículo de Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. “40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión”.

Pues bien, este modelo se basa en analizar una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez del equipo, para concluir adoptando un estilo de liderazgo lo más acorde a dicha situación y nivel de madurez analizados. La madurez en este enfoque significa la disposición de los subordinados para realizar cualquier tarea. Se enmarca dentro de las teorías de contingencia, dado que es un tipo de liderazgo basado en la dimensión de la conducta de tarea, objetivos y/o resultados, y la dimensión de la conducta de la relación, persona y motivación.

Partimos de la existencia de dos estilos directivos. Por un lado, el comportamiento directivo, en la que el líder define las funciones y tareas, indica cómo se deben llevar a

cabo y controla el resultado. Y por otro lado, el comportamiento de apoyo, en el que el líder fomenta la participación, aporta ideas y colabora con el equipo.

Ilustración 6: Modelo de Hersey y Blanchard.



Fuente: Teoría situacional Hersey, P. y Blanchard, K.

A su vez, el líder puede emplear diversos estilos directivos en diferentes grados, ofreciéndonos cuatro estilos de liderazgo:

- I. **Dar órdenes (directivo)**, E1 en la figura, donde el líder básicamente da instrucciones y supervisa.
- II. **Persuadir**, E2 en la figura, el líder se centra en explicar sus decisiones para que el equipo acepte sus ideas.
- III. **Participar (de apoyo)**, E3 en la figura, comparte y facilita la toma de decisiones.
- IV. **Delegar**, E4 en la figura, las decisiones son tomadas por parte del equipo, por lo que el líder tiene baja presencia.

Todo ello se adaptará a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo, ya que como habíamos mencionado, este enfoque se basa teniendo en cuenta, tanto la

situación, como el nivel de madurez. Ahora vamos a centrarnos en el nivel de madurez de los subordinados. Hersey Y Blanchard dividen su modelo en niveles, concretamente en cuatro, M1, M2, M3 Y M4, tal y como aparecen en la figura.

El nivel M1, es el nivel más bajo de todos, y en el que el subordinado no está capacitado para realizar su función. Por lo que el liderazgo más apropiado para este nivel es el E1, es decir, el de dar órdenes.

Un escalón adelante, el nivel M2, el subordinado presenta carencias para realizar la tarea, pero tiene predisposición de llevarla a cabo. El liderazgo más adecuado es E2, el que se basa en persuadir, explicar y convencer las ideas para que los miembros del grupo las acepten.

Ya en el nivel M3, el subordinado está capacitado para realizar las tareas encomendadas, pero no se siente predispuesto o seguro para llevarla a cabo. En este caso, el líder adoptará un estilo participativo, dónde compartirá ideas y la toma de decisiones con sus subordinados.

En último lugar, M4, el más alto de los cuatro niveles, en el que el subordinado está totalmente capacitado, además se siente con confianza y seguro a la hora de realizar sus tareas. Por lo que el líder delegará en su grupo la toma de decisiones, así como la adopción de ideas sin apenas intervenir.

2.5.5. TEORÍAS MÁS RECIENTES

En los últimos años han aparecido nuevos enfoques acerca del liderazgo, que nos otorgan una visión más desarrollada y estudiadas que las teorías anteriores, ya que tienen en cuenta un entorno más complejo y completo que los que hasta estos estudios se tenían, dado que estos nuevos enfoques sí que estudian las conductas y rasgos del líder, pero a su vez también teniendo en cuenta las variables situacionales. Dentro de estas nuevas teorías podemos destacar el liderazgo transformacional, en el que líderes y seguidores se organizan de manera conjunta para alcanzar un nivel más alto de motivación, así como el liderazgo carismático, modelo que trata de determinar los rasgos y conductas más significativas de los líderes carismáticos, y que sus seguidores perciben. A continuación entraremos en más detalles con ambos modelos.

A. LIDERAZGO CARISMÁTICO

Como hemos avanzado en la introducción del presente apartado, este enfoque se puede enmarcar dentro de las teorías más actuales que se han desarrollado sobre el fenómeno del liderazgo, ya sea dentro o fuera de una organización. Es un tipo de liderazgo que en la actualidad ha tomado tanta fuerza, que probablemente muchos tengamos en mente algún líder que destaca por su carisma, cualidad que los humanos percibimos de manera individual y personal, quiero decir que, puede ser que alguien considere a un buen líder de un partido político por su carisma, sin embargo, otra persona le puede resultar que dicho líder no tiene carisma. Lo que intento explicar, es que el liderazgo carismático, es algo que tiene más relación con la personalidad del propio líder, que por las acciones que lleva a cabo al ejercer el rol de liderazgo, ya sea en una empresa, entidad sin ánimo de lucro, equipo de fútbol, e incluso un grupo de amigos.

En los últimos años, hemos escuchado frases como, ¡Tiene mucho carisma!, o, ¡Entusiasmo a sus seguidores gracias a lo carismático que es! *“El carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable para el resto de personas. El carisma es en realidad una fuerza irresistible que todo líder posee. Los griegos la llamaban simpatía o atracción divina. Es fácil de adquirir pero difícil de mantener”* (Gómez Castañeda, 2006).

Gómez Castañeda (2006) afirmaba que, el carisma da poder al líder, pero siempre que haya congruencia en su manera de liderar, ya que si el líder no predica con el ejemplo, perderá su carisma. Por este motivo concluía que los verdaderos líderes ejercían conductas ejemplares, que alimentaban y vitalizaban su carisma.

En definitiva el liderazgo carismático son propuestas para descubrir rasgos que los diferencian del resto de personas. De los estudios del modelo carismático de Robert House (1971) obtenemos rasgos particulares de los líderes, como convicciones sólidas; autoconfianza; un fuerte anhelo de poder aunque sabe asumir riesgos; es positivo; entusiasta; motivador; despierta admiración, pudiendo modificar incluso valores y creencias del grupo; tiene un buen manejo de las impresiones; define de manera clara las metas para consolidar el compromiso y confianza de sus seguidores, de manera que podemos añadir, que también tiene importancia las percepciones que sostienen los seguidores de sus líderes, debido a que cuanto mejor estén definidas sus metas y más

claras y convincentes sean, mayor será el compromiso y confianza de los subordinados, manteniendo una relación directa entre las actitudes del líder con la percepción de sus seguidores.

De manera sintetizada y como percepción personal, podemos afirmar que un líder carismático destaca más por su poder de convicción y sus rasgos y actitudes personales, que por las tareas de líder, así como las funciones propias de liderazgo dentro de un grupo de personas.

B. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Este nuevo estilo de liderazgo surge de los estudios de Bernard M. Bass, a raíz y tomando como base de los estudios del modelo carismático de House. No obstante, se considera el liderazgo transformacional más amplio que el tipo carismático, ya que en el transformacional, el carisma es sólo uno de los tantos componentes que engloba el concepto de liderazgo.

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder consigue llevar un paso más allá a sus seguidores del auto interés por medio de la influencia idealizada, carisma, inspiración, estimulación intelectual o la consideración individual. (Mendoza Martínez, 2006)

Los componentes de los que el concepto liderazgo está compuesto, siguiendo lo que Mendoza Martínez trata en su artículo en 2006, son principalmente cuatro, carisma, inspiración, consideración individualizada, y estimulación intelectual.

- i. **Carisma:** los líderes son modelos a seguir por su comportamiento. Además demuestran elevados niveles de ética y moralidad.
- ii. **Inspiración:** los líderes fomentan el espíritu de grupo, motivan e inspiran a sus seguidores, generando expectativas de futuro.
- iii. **Estimulación intelectual:** desplegada por el líder cuando ayuda a sus seguidores a ser más creativos e innovadores. Para ello, no critican las aportaciones, ideas o errores individuales de sus seguidores.
- iv. **Consideración individualizada:** los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los componentes

del grupo, reconociendo las diferencias individuales. De manera que el seguimiento personalizado no es visto como método de control, sino como atención personalizada.

Podemos terminar este modelo afirmando que en el modelo transformacional, los miembros del grupo se preocupan por los otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo. En definitiva, los equipos transformacionales son altamente productivos, además de aumentar la confianza, lealtad, compromiso, participación y el desempeño de sus seguidores.

2.6. RELACIÓN LIDERAZGO – SATISFACCIÓN LABORAL

¿Tiene relación la forma de liderar o el estilo de liderazgo empleado sobre un grupo de seguidores con la satisfacción laboral de los miembros del grupo? Según algunos estudios o investigaciones ¿Cuál es el estilo de liderazgo más favorable para que haya satisfacción laboral? A continuación abordaremos estas cuestiones y trataremos de exponer los resultados de algunos estudios que han abordado este aspecto.

La satisfacción laboral se ha convertido en un concepto a investigar en sus diversos campos de estudio, debido a que la satisfacción laboral se relaciona con un amplio abanico de variables que son significativas dentro de la empresa, como puedan ser la productividad, el rendimiento, el ausentismo laboral (Pérez Vilar, P. S. y Azzollini, S., 2013)

Multitud de trabajos han estudiado la relación de ambos conceptos y sobre la influencia de ciertos estilos de liderazgo sobre la satisfacción. No obstante, la mayoría de ellos no han sido concluyentes (Pérez Vilar, P. S. y Azzollini, S., 2013). Un ejemplo de investigación que abordaron este debate fue el trabajo de Chen y Baron (2006), del cual se extrajo que el estilo *laissez-faire* se relaciona de manera negativa con la satisfacción, aunque afirman que los resultados que se han obtenido no bastan para explicar los distintos niveles de la propia satisfacción. Otro de los ejemplos que podríamos citar, y que está más relacionado sobre si el estilo de ejercer el liderazgo debe estar más orientado a las personas o a la tarea, es el trabajo realizado por Sellgren, Ekvall

y Tomson (2008), que encontraron relaciones entre los diferentes comportamientos de liderazgo y la satisfacción en el empleo, pero, sin embargo, no obtuvieron diferencias entre los métodos que hacían un mayor hincapié en la orientación a las tareas, de aquellos que ponían mayor énfasis en orientarse hacia las personas. Podríamos afirmar que el único punto en común es que los miembros se sienten más realizados o satisfechos cuando el líder es moderadamente considerado (Yukl, 2002) citado por (Pérez Vilar, P. S. y Azzollini, S., 2013).

Bass (1981) y Kouzes y Posner (1993) identificaron algunas conductas específicas que los líderes han de tener para influenciar sobre sus seguidores, conductas que pueden ser medidas y cuantificadas. Según Bass (1981), los líderes que ejercen un estilo transformacional y que influyen en las actitudes positivas de los empleados mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores, además afirma que *“este tipo de líderes que cambian los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el resultado de inspirarlos para conseguir los objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización”* (Bass, 1981)

Considerados los estudios anteriores, concluimos con que no existe una fórmula certera que relacione directamente la influencia de un estilo de liderazgo con la satisfacción laboral de sus seguidores. No obstante, si que podemos afirmar el punto en común que mencionaba Yukl (2002) en los que los seguidores se sentían más realizados con el líder moderadamente considerado, o en su caso, como con el estudio de Bass en 1981, el cual nos inducía a que el liderazgo transformacional ayudan a mejorar la satisfacción y la autorrealización de los seguidores del grupo. Cabe destacar, que la satisfacción laboral además de ir determinada por la manera de emplear el liderazgo por el líder, existen otras variables que son fundamental para que exista tal satisfacción, y que en determinadas ocasiones son obviadas por el líder. Entre dichos aspectos que se deben tener en cuenta es el de establecer por parte del líder un clima y un entorno laboral favorable, con buena sintonía. Otro aspecto es el de establecer una visión futura, es decir, no basarse en el corto plazo, sino además ponerse metas y objetivos organizacionales a medio y largo plazo, como por supuesto, fundamental que los seguidores y empleados se sientan identificados con las metas y la visión marcadas por el líder.

3. ESTUDIO EMPIRICO

En esta segunda parte del presente trabajo, realizaremos un estudio empírico de los conocimientos y conceptos relacionados con el liderazgo y como los empleados perciben ese liderazgo y de qué manera afecta a la satisfacción laboral de cada uno de ellos. Para ello, la empresa que he escogido para realizar el estudio práctico, es la Asesoría Berenguer & Asociados, situada en Elche, y en la cual tuve la fortuna de realizar mis prácticas de estudio.

El estudio práctico consistirá en un primer lugar, de establecer los objetivos a los que quiero alcanzar con dicho estudio, es decir, establecer tanto el objetivo general, como los objetivos específicos del caso.

Una vez establecidos los objetivos, trataremos de conseguir precisamente los objetivos con la metodología que consideramos más oportuna en este caso para la recopilación de datos. El instrumento elegido para recoger los datos de los seguidores es el Test de Kurt Lewin, en el cada trabajador realizará el test y mediante los resultados nos determinará el estilo de liderazgo que cada uno emplearía, permitiéndonos verificar los puntos de coincidencia entre el estilo de los seguidores y del propio líder, de manera que dependiendo de las coincidencias, podremos determinar a su vez, la satisfacción de los seguidores, puesto que observaremos si se sienten identificados con la empresa.

Por último, a partir de los resultados obtenidos, una vez realizados la recopilación de datos y analizado los resultados (aunque el Test de Kurt Lewin es un test estandarizado y cerrado) se extraerán las conclusiones, que nos permitirá determinar el estilo de liderazgo adoptado por la líder percibido por los miembros del grupo, además de si coinciden con la visión de la propia líder sobre su manera de ejercer el liderazgo, y en último lugar, si afecta a la satisfacción de los miembro, y en caso de afectar, si lo hace de manera positiva o negativa.

3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del presente estudio acerca del tipo de liderazgo empleado en la Asesoría Berenguer & Asociados, S.L. Por este motivo, el objetivo general es identificar cual es el tipo de liderazgo empleado en Berenguer & Asociados percibido por los empleados. Principalmente, este es el objetivo más significativo de la presente investigación, puesto que nuestro eje de la investigación es intentar identificar el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la empresa, y a partir de ahí se desarrollan los objetivos específicos.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Uno de los sub-objetivos más importantes es determinar cómo es percibido el líder de Berenguer & Asociados, S.L. En este caso, no es identificar el estilo de liderazgo (objetivo principal), sino más bien cómo los seguidores perciben a su líder.

El segundo objetivo específico que trataremos de resolver es diagnosticar cuáles son los puntos de coincidencia entre la visión del líder y la visión de los empleados. De hecho, a pesar de ser uno de los objetivos específicos, recobra gran importancia, ya que los componentes de una organización, tanto directivos, líderes, como empleados deben dirigirse a unos objetivos organizacionales comunes y en la que todos se sientan partícipes de ellos para el buen funcionamiento de la compañía. Dichos objetivos que deben ser comunes a todos los miembros de en este caso, la Asesoría Berenguer & Asociados, S.L., son objetivos a corto, medio, y largo plazo, es decir, este segundo sub-objetivo en modo resumen, sería el de verificar si coinciden la visión de los empleados con la del líder.

Y por último y no menos importante, podríamos decir que nuestro tercer objetivo específico sería el de conocer la opinión de los seguidores acerca del estilo de liderazgo ejercido por el líder según cómo éstos lo perciben. Este sub-objetivo es importante en mi opinión, debido a que no solo se trata de identificar como los seguidores perciben el estilo de liderazgo ejercido, o verificar si seguidores y líder comparten la visión, sino también conocer la opinión de los miembros de la organización del estilo de liderazgo ejercido, si comparten el cómo hacer las cosas y resolver conflictos por parte del líder de la empresa.

Como resumen vamos a detallar los objetivos específicos, que son los siguientes:

- Determinar cómo es percibido el líder de Berenguer & Asociados, S.L.
- Diagnosticar cuáles son los puntos de coincidencia entre la visión del líder y la visión de los empleados.
- Conocer la opinión de los seguidores acerca del estilo de liderazgo ejercido por el líder según como éstos lo perciben.

3.3. METODOLOGÍA

Para la realización del presente estudio empírico hemos empleado principalmente 2 instrumentos que van relacionados. Por una parte, los empleados de Berenguer & Asociados han realizado el Test de Kurt Lewin. Mientras, que por otro lado, les he realizado una pequeña entrevista personal de preguntas extraídas del propio Test de Kurt Lewin, pero acerca de la líder de la organización.

Instrumento Test de Kurt Lewin: Los 7 empleados de la Berenguer & Asociados, así como la propia líder han realizado el test, en el que consta de 33 preguntas sobre liderazgo y que extrayendo los resultados nos facilita la visión de cada uno sobre el estilo de liderazgo que cada uno aplicaría. Por otro lado, del test podemos observar si el estilo del líder es semejante al de los seguidores, apreciando si éstos últimos pueden llegar a sentirse identificados con el estilo de liderazgo empleado por la líder, siendo así en el caso de establecerse demasiadas coincidencias en los test. Mediante la aplicación de este test, se resuelven varias de nuestros objetivos, tanto el general, como los específicos, ya que nos permite concluir el estilo de liderazgo ejercido por la líder al realizarnos la propia líder el test, definiéndose según sus respuestas como una líder autoritaria (estilo 1), democrática (estilo 2) o liberal o “*laissez faire*” (estilo 3), siendo nuestro objetivo general.

Realizados los test veremos que estilo predomina en cada empleados. Si el estilo que predomina es el Estilo 1, adoptaría un liderazgo autoritario, aquel líder que toma decisiones sin consultar, es decir, de manera unilateral, y es el que provoca un mayor descontento entre sus seguidores.

Si es el Estilo 2 el que más se ha señalado, diremos que adopta un estilo democrático, de manera que los seguidores se sienten más participes al involucrarse en la toma de decisiones, aunque el líder tenga la última palabra.

Mientras que, si el Estilo 3 es el estilo más destacado, emplearían un modelo liberal o “*laissez-faire*”, siendo los propios seguidores los que toman las decisiones, teniendo el líder una mínima o nula participación, aunque sea el responsable de los resultados.

Estos tres estilos ya fueron explicados detalladamente con anterioridad en el apartado *2.4 Estilos de Liderazgo en la organización.*

Respecto a los objetivos específicos, la realización de este test, como ya hemos comentado con anterioridad, nos permite conocer el grado de identificación de los propios empleados con la organización, debido a que al realizar los subordinados el test, verificaremos si se sienten satisfechos con la manera de liderar que tiene el superior, si coinciden el estilo que ellos emplearían en el caso de ejercer el liderazgo de la asesoría, con el que se está ejerciendo en la actualidad por la líder. Por tanto, nos servirá para averiguar si existe satisfacción laboral en los empleados.

Entrevista personal: Además del Test de Kurt Lewin, los empleados responderán a una breve entrevista personal, que en este caso si irá orientada a la metodología empleada por la líder. Las preguntas de la entrevista están extraídas del test, de manera que ya las preguntas ya no están relacionadas con lo que cada empleado haría, sino como actúa la líder en diversas situaciones. Mediante este instrumento, conoceremos la visión que tienen los empleados sobre el estilo empleado por la líder de la organización, resolviendo de esta manera el resto de nuestros objetivos del presente estudio.

La entrevista se llevará a cabo en la oficina, situada en el centro de Elche, realizándose todas ellas el mismo día durante el mes de julio.

4. RESULTADOS

En este apartado vamos a plasmar los resultados de los 7 empleados más el del líder en los test Kurt Lewin realizados por cada uno de ellos, además de establecer una visión global sobre las respuestas dadas a la entrevista personal a la que todos ellos se han sometido.

❖ Resultados Test de Kurt Lewin:

- Líder.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
2	10	2

- Empleado 1:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
4	9	5



- Empleado 2:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
3	9	2

- Empleado 3:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
4	9	5

- Empleado 4:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
8	5	8

- Empleado 5:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
5	7	6

- Empleado 6:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
6	6	3

- Empleado 7:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
2	8	6

En general, podemos observar como los resultados muestran que el estilo democrático es el que más domina en los 8 test realizados, a los 7 empleados más el del líder, excepto en el del empleado 4 que muestra una igualdad entre el estilo 1 y el estilo 3, es decir, entre el estilo autoritario y el estilo liberal, siendo el único miembro que adoptaría uno de los dos estilos, pero no el democrático que es por el estilo que el resto de la plantilla apostaría en el caso de ser líderes.

Además el test realizado por el líder (único que no ha sido anónimo por su singularidad), demuestra que su estilo para liderar desde el punto de vista teórico es el democrático, ahora veremos con las entrevistas personales, el estilo que predomina en su figura, pero visto desde el punto que realmente practica y perciben sus seguidores o empleados, ya que el Test sólo nos ofrece la visión que él mismo tiene sobre sí.

Cuadro-resumen resultados obtenidos en los Test de Kurt Lewin:

	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
Líder	2	10	2
Sujeto 1	4	9	5
Sujeto 2	3	9	2
Sujeto 3	4	9	5
Sujeto 4	8	5	8
Sujeto 5	5	7	6
Sujeto 6	6	6	3
Sujeto 7	2	8	6
∑ [líder,1,2,...,7]	34	63	37
Media	4,25	7,88	4,625

Mediante estos resultados que nos ofrece el Test, nos podremos acercar a concluir el segundo objetivo específico que es el de averiguar los puntos de coincidencia entre el estilo del líder y el de sus subordinados, que en el siguiente apartado resolveremos. También nos facilitará datos para resolver el objetivo general del estudio “*Identificar el tipo de liderazgo empleado en la Asesoría Berenguer & Asociados*”.

No obstante, una vez mostrados los resultados globalmente, observamos como se agranda el predominio del estilo 2 o democrático sobre los otros dos estilos (autoritario y liberal) llegándose casi a duplicar la media ponderada.

❖ Resultados Entrevistas personales:

Este segundo instrumento empleado, la entrevista personal que he mantenido con cada uno de los empleados de la empresa, incluido la líder de la Asesoría, me ha facilitado la información necesaria para concluir el objetivo general “*Identificar el tipo de liderazgo*”

empleado en Berenguer & Asociados”, es decir, con la información obtenida en el Test de Kurt Lewin más la extraída de las respuestas a las preguntas que les he formulado a los seguidores, nos es suficiente para concluir con dicho objetivo.

A su vez, también nos resuelve dos de los objetivos específicos; el primer sub-objetivo *“Determinar cómo es percibido el líder”*, y el tercer sub-objetivo *“Conocer la opinión de los seguidores acerca del estilo del líder”*.

La entrevista personal ha sido personales y presenciales, ya que yo mismo acudí a la oficina a realizarlas, excepto en dos casos, que fue vía telefónica, por estar ambas personas de vacaciones. Al contrario, que en el Test de Kurt Lewin, cuyas respuestas eran anónimas, en la entrevista personal pierden esta condición de anonimato hacia mi persona, pero sí lo conservan ante el presente trabajo. Todas ellas fueron realizadas el mismo día y tuvieron una duración de 6-7 minutos, ya que contestaron a 3-4 preguntas por empleado. Son preguntas relacionadas con la resolución de los objetivos planteados objetos del estudio. Además son preguntas abiertas, en las que cada uno puede contestar lo que crea oportuno.

A continuación vamos a detallar las preguntas y respuestas que se formularon a cada uno de los 7 empleados, así como a las del líder:

I. Entrevista empleado nº 1:

Pregunta: *¿Cómo definirías el liderazgo empleado en esta empresa?*

Respuesta: No sé muy bien como definirlo, lo que si sé es que ante cualquier problema, la jefa te ayuda y resuelve tus dudas, pero primero te dice que intentes resolverlo tú y ya si no puedes que acudas ella.

P: *Es decir, ¿Os deja que resolváis por vosotros mismos los problemas sin tenerla en cuenta?*

R: Tanto como eso no, nosotros todas las mañanas nos reunimos para conocer las tareas del día de cada uno, por si algún cliente viene y no puede ser atendido por la persona que le lleva el caso que sepamos por donde va la situación de ese cliente. Pero así porque sí no tomamos decisiones nosotros solos, nosotros consultamos a la jefa y lo hablamos entre los dos pero ella siempre tiene que estar al tanto.

P: Para terminar, ¿La líder os permite que busquéis soluciones a los problemas y una vez resueltos o no, ella debe aprobar la solución?

R: Eso es, exacto, para que nos entendamos, nos da cuerda...pero no nos deja sueltos, estamos en continua comunicación.

P: Muchas gracias por tu colaboración.

R: De nada, espero que te sirva de ayuda.

II. Entrevista empleado nº 2:

P: ¿Crees que el estilo empleado por la líder es eficaz?

R: Sí, creo que sí, de hecho nos va muy bien.

P: ¿Qué quiere decir con que os va muy bien?

R: Pues que somos una empresa joven, y no paramos de crecer, yo estoy aquí desde que abrimos, y hemos crecido tanto en número de clientes, como de empleados y eso es porque se están haciendo las cosas bien.

P: Y en eso, ¿tiene que ver es estilo ejercido por la líder?

R: Por supuesto, es muy buena líder, ya que nos deja actuar por nosotros mismos, si nos equivocamos nos lo dice, pero para mí es de las mejores maneras de aprender, errando. Además nunca nos chilla haciéndonos sentir malo ridiculizándonos.

P: Por último, al decir que os deja actuar por vosotros mismos, ¿quieres decir que no tiene un mando autoritario?

R: Para nada, de hecho creo que esa es una de las claves, que al dejarnos hacer por nosotros mismo nos implicamos más en las decisiones, haciéndonos partícipes de los logros y fomentando el equipo de trabajo, y eso provoca que rindamos mejor y seamos más productivos.

P: Ya hemos terminado, gracias por tu ayuda.

R: Gracias a ti.

III. Entrevista empleado nº 3:

P: ¿Puede mejorar en algo el tipo de liderazgo de esta empresa?

R: Yo soy de las personas que cree que la perfección no existe, quiero decir, siempre hay cosas que mejor, pero en general, el método empleado es sencillo y funciona, también es verdad que somos una empresa pequeña y las órdenes son directas.

P: En el caso de que el líder fueras tú, ¿actuarías igual?

R: En algunos casos no.... Yo tendría más mano dura, tampoco sería malo, pero no tan blando, aquí en ocasiones abusamos de la confianza que nos da.

P: Cuando tienes que consultarle algo, ¿piensas la manera de decirlo?

R: No, es una persona muy abierta y sencilla, en lo que pueda te va a ayudar, además le gusta que tengamos comunicación con ella.

P: Por tanto, ¿es una persona razonable a disposición vuestra ante problemas?

R: Sí, ya te digo que es muy buena, si en algo no estamos de acuerdo y explicándole el problema y si tengo razón, me deja ejecutar mi idea. También te digo, que es muy buena, pero le gusta saber los movimientos que hacemos todos los días a través de una reunión diaria al comenzar la jornada, que aunque nos deje libertad si algo no le parece bien nos lo dice.

P: Hasta aquí llega la entrevista, gracias por tu colaboración.

R: De nada, gracias a ti y suerte.

IV. Entrevista empleado nº 4:

P: ¿Qué tipo de liderazgo se emplea aquí: autoritario, liberal, o intermedio?

R: Yo lo definiría más bien intermedio, porque nos marca lo que tenemos que hacer pero nos deja hacerlo a nuestra manera.

P: O sea que ¿fija objetivos a alcanzar?

R: Sí, pero con flexibilidad, nos fija tres tareas mínimas al día, pero que si no llegamos no pasa nada, eso lo hace en la reunión que hacemos todos los días, pero más que nada es para que nosotros mismos nos fijemos objetivos y mostremos más interés por la empresa.

P: ¿Os sentís partícipes de los logros?

R: Totalmente, es una persona muy inteligente y sabe sacar el mejor rendimiento de cada uno de nosotros, y para eso sabe que tenemos que sentirnos parte dejándonos tomar decisiones aunque ella tenga la última palabra de todo.

P: Si por ejemplo, ella quiere ejecutar un objetivo en el que la mayor parte de vosotros está en desacuerdo, ¿cómo se soluciona ese conflicto?

R: Para eso son las reuniones diarias también, para que aportemos ideas y nuestra opinión sobre temas, y si algún tema es delicado creamos un debate y entre todos lo intentamos solucionar o por lo menos aportar alguna idea que le sirva a otro compañero. Es una manera de crear *feed-back* general. La respuesta a la pregunta, es que ella tiene en cuenta nuestra opinión, aunque sea la jefa y si algo no nos parece bien si tiene que ser flexible lo será y si al fin y al cabo no lo cree conveniente no lo será.

P: Muchas gracias, hemos terminado la entrevista.

R: Gracias a ti.

V. Entrevista empleado nº 5:

P: ¿Le parece correcto el estilo de liderazgo ejercido en la empresa?

R: Yo me encuentro muy cómodo con la empresa, y como es la manera de dirigir por parte de la líder.

P: La líder, ¿mantiene relaciones amistosas con los empleados, o por el contrario, establece el mínimo contacto con vosotros?

R: Para mí se comporta como una más de la plantilla, nos trata con mucho cariño y hace lo posible para que nos sintamos a gusto con lo que hacemos y donde estamos.

P: Ponme algún ejemplo.

R: Pues... Los viernes después de terminar el trabajo dice de irnos a cenar por ejemplo, o a comer. Todos los años nos invita a su cumpleaños. Cuando es el cumpleaños de su hija, nos enseña lo que le ha regalado y nos pregunta si nos gusta o pide opinión para acertar.

P: Y a la hora de ponerse serios, ¿castiga la desobediencia?

R: A ver, no es que castigue la desobediencia, pero si se tiene que poner seria se pone, nos lo dice y no pasa nada. De hecho el último trimestre hubo un fallo en una de las contabilidades de una de las empresas, y nos reúno a todos para que

nos diéramos cuenta del fallo y que no podía volver a pasar porque no nos dimos cuenta ninguno, ni las de laboral para presentar sus impuestos.

P: Esto es todo, muchas gracias por colaborar.

R: De nada.

VI. Entrevista empleado nº 6:

P: En la fijación de objetivos, ¿os explica el porqué de los objetivos planteados y de la política de empresa?

R: Para fijar los objetivos no nos tiene en cuenta, y no creo que nos tenga que tener. Y a lo de la política de empresa, yo cuando entre si que me explicó el funcionamiento de las reuniones, el método que seguimos para la presentación de impuestos trimestral, etc.

P: ¿Os mantiene informados sobre las decisiones?

R: Informados sí que nos tiene, en la reunión hablamos de estos temas, de si hay algún cambio o algo que debamos saber que haya cambiado.

P: Para un mayor control, ¿supervisa las tareas?

R: Depende, ella es meticulosa y depende de la tarea lo quiere controlar o no. Por ejemplo, si son tareas rutinarias no supervisa, por el ejemplo, alta o bajas en la Seguridad Social o la contabilidad diaria de una empresa. Sin embargo, para el tema de impuestos, o la elaboración de actas, o reclamaciones o recursos a la AEAT si que le gusta estar al tanto y que no se envíe nada sin su visto bueno.

P: O sea, que en ciertos aspectos, ¿os hace ver que ella es la que manda?

R: No, no, bastante libertad nos da, lo que pasa que en temas delicados ella es la máxima responsable y la que está autorizada.

P: Muchas gracias por tus respuestas.

R: De nada.

VII. Entrevista empleado nº7:

P: En su manera de ser líder, ¿se preocupa únicamente por los resultados o también pone énfasis en el método o procedimientos de ejecutar las tareas?

R: Bueno, de todo un poco. Principalmente ella busca siempre la mejor manera para trabajar, el método más rápido y eficaz para todos nosotros, pero luego cuando vamos a contrarreloj al final del trimestre lo que más le preocupa es que saquemos el trabajo sea como sea.

P: Por ejemplo, ¿si hay un conflicto entre dos empleados, se implica en la resolución del problema?

R: No puedo responder con claridad esta pregunta, porque no suele haber conflictos entre nosotros, hay muy buen ambiente, pero esto segura que si esto ocurre, si que se implicaría de lleno porque ella apuesta por el buen clima laboral para el mejor rendimiento de la empresa.

P: ¿Se ha dado algún caso de que la líder despida a un empleado/a cuando lo crea necesario?

R: No, desde que yo estoy aquí, sólo hay dos personas que no están, y son por otros motivos a los laborales. De todas maneras, si despidiera a algún trabajador sería por un motivo, y no por algo insignificante.

P: Gracias por tu colaboración, ya hemos acabado la entrevista.

R: Gracias a ti.

VIII. Entrevista líder:

P: ¿Cómo crees que es tu estilo de liderazgo?

R: Yo lo veo sencillo y flexible, es decir, yo dejo hacer a cada trabajador su tarea, y cuando detecto un fallo lo comunico. Para mí una de las claves del buen funcionamiento es la comunicación que tenemos entre todos. Por las mañanas entramos a las 9 y de 9:15 a 9:30 hacemos una breve reunión para ponernos al día de las llamadas de los clientes, de que estamos haciendo cada uno, de las tareas que tenemos previstas para ese día, para mantenernos todos informados. También nos sirve la reunión para si uno tiene un problema que necesita ayuda, porque está bloqueado o no encuentra la solución, los demás intentamos ayudarle en la medida que podamos.

Seguramente hay cosas que mejorar, pero yo espero que estén todos contentos, porque el rendimiento de todos es muy bueno y creo que es porque no les digo en

cada momento lo que tienen que hacer, sino que ellos actúan por sí mismos, también es verdad que son unos magníficos profesionales.

P: ¿Crees que los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son?

R: Sin duda, mi manera de dirigir va en ese sentido, ya que creo que es como mejor rinden los trabajadores.

P: Para la toma de decisiones, ¿tienes en cuenta a tus empleados?

R: Yo tengo en cuenta su opinión, es bueno escuchar otras opiniones. Sí que es verdad que al final las decisiones son tomadas por mí, pero yo intento que todos estemos contentos.

P: ¿Explicas a tus empleados los objetivos a alcanzar y la política empresa?

R: Claro, los empleados deben conocer quiénes somos, a donde vamos, la manera de hacer las cosas, lo que pretendemos. Es una manera de que también nos conozcan y se sienten identificados o no con nosotros.

P: Pero, a la hora del trabajo rutinario de los empleados, ¿estás supervisando de manera continua?

R: Para nada, demasiado trabajo tengo como para ir revisando lo que ellos hacen, yo tengo plena confianza en ellos, sobretodo en trabajos de día a día. Luego hay tareas que requieren supervisión por su complejidad, como puedan ser, tema presentación impuestos, tema de cobros, requerimientos, son cosas que me gusta estar al tanto por su delicadeza, ya que al fin y al cabo me han nombrado para actuar en el nombre de sociedades o personas físicas a las que prestamos nuestros servicios. Pero no me considero una jefa controladora, ellos trabajan a su libre albedrío, pero si detecto fallos es mi deber decirlo e intentar corregirlos, ya no sólo por el bien de la empresa, sino por el bien de los empleados también.

P: ¿Cómo consideras a tus empleados?

R: Primero de todo, los considero compañeros y a algunos de ellos amigos, por el tiempo que llevamos trabajando juntos, de hecho una de ellas está conmigo desde el principio y los demás se han ido incorporando paulatinamente con el crecimiento de la asesoría.

P: En el caso de un conflicto entre dos trabajadores, ¿cómo mediarías en resolver el problema?

R: En alguna ocasión ha habido alguna discrepancia entre empleados, y lo que hemos hecho es hablarlo e intentar mediar el conflicto de manera que ninguno se

sienta perjudicado. Decir que han sido discrepancias menores, con fácil resolución, por suerte.

P: Gracias por facilitarme tu tiempo y ayuda.

R: Esperamos haberte ayudado lo máximo posible y mucha suerte.

Con esto, hemos finalizado el apartado 3.4 Resultados, ya que hemos realizado la transcripción de las entrevistas, así como la resolución de los test realizados. A continuación, vamos a concluir el estudio empírico analizando y trasladando los resultados obtenidos en los dos instrumentos empleados a la teoría analizada en la primera parte del presente trabajo.

5. CONCLUSIONES

En este apartado vamos a tratar de responder los objetivos que nos hemos formulado para el estudio empírico que hemos realizado para el presente Trabajo de Final de Grado. Para poder concluir nos basaremos en los resultados obtenidos en los test de Kurt Lewin y de las entrevistas personales que los empleados de la empresa objeto de estudio nos han realizado.

En cuanto al Test de Kurt Lewin podemos observar como los resultados muestran que el estilo democrático es el que más domina en los 8 test realizados, excepto en el del empleado 4 que muestra una igualdad entre el estilo 1 y el estilo 3, es decir, entre el estilo autoritario y el estilo liberal, siendo el único miembro que adoptaría uno de los dos estilos, pero no el democrático que es por el estilo que el resto de la plantilla apostaría en el caso de ser líderes.

Como podemos comprobar en el cuadro-resumen de los resultados obtenidos, al realizar la media de los datos obtenido, observamos como de modo general predomina el estilo democrático, resultados coherentes, al ser el estilo con mayor resultados favorables individualmente.

Además el test realizado por el líder (único que no ha sido anónimo por su singularidad), demuestra que su estilo para liderar desde el punto de vista teórico es el democrático.

Respecto a las entrevistas, podemos deducir en términos generales, que el estilo ejercido en la empresa es el estilo democrático, así nos lo ha hecho saber, los siete empleados, como la propia líder con sus respuestas. Las respuestas dadas por los empleados de la empresa nos deja entrever en términos generales, que el estilo que predomina dentro de la empresa es el estilo democrático, ya que la mayoría de las respuestas van por el camino que la líder deja libertad y autonomía suficiente a sus empleados en el hacer diario de sus tareas, pero en temas delicados y complejos toma la última decisión, así como en tareas complejas, como puedan ser la presentación de modelos, requerimientos a Hacienda, etc. Por lo que podría en este sentido acercarse al estilo liberal, pero al estar pendiente y tomar decisiones en algunos temas hace que nos decantemos como un síntoma del estilo democrático.

Un aspecto fundamental a destacar y que la mayoría de empleados nos lo han mencionado, es la reunión que tienen todas las mañanas de unos 10-15 minutos para ponerse al día de los temas que cada empleado está abordando, y por si surge algún contratiempo ayudarse entre todos. Por lo que la comunicación es básico dentro de la organización. Añadir en este sentido, que también nos han comentado en varias de las entrevistas es que en el caso de surgir discrepancias entre opiniones, la mejor manera de resolverlo es mediante el dialogo, otro aspecto significativo que nos lleva a concluir que el estilo predominante es el estilo democrático.

Otro indicativo que no puede pasar desapercibido, es lo que la líder nos dice en su entrevista con palabras textuales: *“que primero son compañeros, e incluso algunos amigos”*. Palabras de las que a mi parecer me deja ver como no quiere imponer un mando autoritario hacia sus empleados. Uno de los empleados nos comentó también que algunos viernes al acabar la jornada la líder fomentaba para que todos fueran a comer o cenar para hacer grupo, e incluso en el último cumpleaños de la líder, los empleados fueron invitados. Por todo esto, descartamos que el estilo sea el autoritario, de manera que nos decantamos una vez más por el estilo democrático, entre los estilos que nos ofrecen Lewin con R.Lippit y R.K.White, (1938,1939) citados en: Sánchez, Vázquez, J.F *“Liderazgo: Teorías y aplicaciones”* (2010).

Todos estos indicativos mencionados en los párrafos anteriores nos lleva a concluir con el objetivo principal de este estudio: *“Identificar el tipo de liderazgo empleado en Berenguer & Asociados”*, y no es otro que el estilo democrático por las razones ya comentadas. Como síntesis diremos, que no es autoritario porque fomenta el diálogo, si

se equivoca rectifica y no da órdenes sin réplica, ante situaciones complejas todos comentan y opinan sobre la mejor solución, aunque ella tenga la última palabra. También descartamos el estilo liberal, ya que en tareas rutinarias no esté tan encima de los empleados, pero sí que hay tareas en las que le prefiere dar el visto bueno por la responsabilidad que le conlleva, por ejemplo, la presentación de modelos, el cobro de clientes, o requerimientos a la AEAT. Además en una combinación de las respuestas dadas, nos lleva a determinar que efectivamente, el estilo democrático es el empleado en la práctica y ya no sólo a nivel teórico que nos ofrecía el Test de Kurt Lewin.

Una vez concluido con el objetivo general, que nos ha llevado a afirmar que el estilo predominante es el democrático, ahora vamos a analizar los objetivos sub-específicos y cómo influye en la satisfacción y rendimiento de los seguidores.

Al primer objetivo específico *“Determinar cómo es percibido el líder por los seguidores”*, podremos responder según las respuestas a las entrevistas personales realizadas que el líder es visto como una persona sencilla, flexible, con la que se pueda conversar, e incluso en el caso de surgir discrepancias la solución es fácil de encontrar. En el caso de bloquearse en algún aspecto y no encontrar solución, el líder se encuentra a disposición de los empleados, ya que por su experiencia, como por su preparación dispone de mayores recursos para resolver problemas más complejos. En este aspecto podemos destacar que los empleados se encuentran satisfechos en su situación laboral gracias al buen clima laboral presente en la organización, situación que provoca un mejor rendimiento laboral, debido a la satisfacción.

El segundo objetivo específico consistía en *“Diagnosticar los puntos de coincidencia entre el estilo del líder y de sus seguidores”*. Para responder a este objetivo, nos centraremos sobre todo en los test realizados por cada uno y lo compararemos con el realizado por el líder. Como conclusión, podemos afirmar que en el caso de que fueran líderes todos optarían por el estilo democrático, excepto el empleado nº 4, que mostraba un empate entre el estilo autoritario y el estilo liberal. En este sentido destacar que las respuestas de la líder son las que más inciden en el estilo democrático con 10 respuestas a favor de dicho estilo. Resumiendo, la líder y todos los empleados, excepto uno, optarían por el estilo democrático, por lo que podemos afirmar que se sienten cómodos con la manera de liderar y el rol que ejerce el líder dentro de la compañía.

Por último, en relación con el tercer sub-objetivo: “*Conocer la opinión de los seguidores sobre el liderazgo empleado*” podemos comentar que para resolver este objetivo hemos formulado la primera pregunta de cada entrevista, como si era un ¿liderazgo eficaz o no?, ¿cómo definirían el liderazgo?, ¿si cambiarían algo?, etc. Las respuestas en general han ido encaminadas a que la opinión que les merece el liderazgo es del agrado, uno si nos ha hecho hincapié en que algo si cambiaría, en concreto, que sería más duro y no tan permisivo como la actual líder. No obstante, se muestran satisfechos con el rol del líder y como ejerce de tal en la empresa.

Como conclusión final y en general, en cuanto a los resultados obtenidos no ha sido muy difícil decantarse por el estilo, ya que todos los resultados han ido en sentido unánime a que me decante por el estilo democrático, y así lo he podido constatar con los datos analizados. Además, cabe destacar que dicho estilo, y la manera de ejercerlo por la líder, produce satisfacción laboral entre los empleados, que ello conlleva en un mayor rendimiento por parte de los empleados, ya que se encuentran motivados en la consecución de objetivos, al sentirse partícipes de dichos objetivos, gracias a que la líder les deja desarrollar y plasmar sus ideas a la resolución de problemas que surgen en el día a día, teniendo en cuenta que, la líder supervisa aspectos claves y temas delicados, pero dejándoles hacer promueve la motivación y satisfacción entre sus empleados, que conllevan en un mejor rendimiento laboral de éstos, clave en el éxito empresarial que está consiguiendo

En mi opinión, puedo confirmar los resultados obtenidos, ya que realicé mis prácticas universitarias en Berenguer & Asociados, y durante el tiempo que estuve allí pude presenciar el buen clima de la que todos ellos hablan, así como pude asistir al cumpleaños de la líder, y doy fe de las reuniones realizadas cada mañana promovidas por la líder. Además fue un gusto poder adquirir experiencia profesional con ellos, porque son unos magníficos profesionales, que me ayudaron en todo lo que pudieron, y resolvieron todas las dudas que yo les planteaba.

Como inconveniente al presente estudio, es que no he podido llevar a la práctica el apartado teórico entre las diferencias entre liderazgo y dirección, debido a que en este caso, dichos cargos recaían en la misma persona.

Por último, comentar que el tema de liderazgo es muy amplio y que en el presente trabajo hemos realizado un análisis lo más exhaustivo posible, que a mi parecer ha sido

gratificante, y a su vez muy interesante debido a la importancia del liderazgo y del rol ejercido por el líder dentro de una organización, ya sea con o sin ánimo de lucro, y que con el paso del tiempo se les está dando una mayor importancia.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Ciencias Sociales Online. Vol. I, No. 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar. Chile
- Acosta Álvarez, D. (1995). *El Liderazgo Organizacional. Una propuesta para diagnosticarlo*. Madrid: en R. Heredia, *Dirección Integrada de Proyecto*.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York. Nueva York: The Free Press.
- Blake, R., Mouton, J. y Allen, R. (1990). *El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, Eunsa.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª ed. México DF: Mac Graw Hill
- Cornejo, Miguel Ángel (1998). *Liderazgo de excelencia*. México: Editorial Granal, S.A.
- F.Achua, R. N. (2010). *Leadership. Theory, Application & Skill Development*. EEUU: South-Western College Pub.
- Gómez Castañeda, O. R. (2006). *Liderazgo, Gerencia y Carisma*. Iutirla (Venezuela): Revista Contribuciones a la Economías.
- Hersey, P y Blanchard, K.H (1982). *The Management of organizational behavior*, 4ªed. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mendoza Martínez, I. A. (2006). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo*. Madrid:ESIC.
- Pérez Vilar, P. S. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)* [online], 31(1), 151-169.
- Rincón Serrano, A. (2003) *Mauro: El camino del líder*. Barcelona: Ediciones Robinbook, 2003.
- Robert N. Lussier, P. &. (s.f.). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Nashville: South- Western College Pub.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. “40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión”. *Revista Latinoamerica de Psicología* 2010, 42 (1).

Sánchez Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Demiurgo Colecciones. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca.

Test de liderazgo de Kurt Lewin de *Aposta SCCL*, Barcelona: *Escola de Cooperativisme incluído en el Curs d'Habilitats directives*. <https://degla.com.ar/test/test-de-liderazgo-de-lewin.pdf>

Valdés, G. y Vidal, M. (2010). *Estilos de liderazgo*. Santiago de Chile: Universidad Andrés Bello.

Walumbwa, F. A. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. Southern Management Association, publicado por: *Journal of Management*, 34:1, pp 89-126.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations, 5ª Ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

WEBGRAFÍA:

<http://cienciasgerenciales-sp.blogspot.com/2011/03/el-liderazgo-en-las-organizaciones.html>

https://profesores.ing.unab.cl/~druete/archivos/cursos/CE/Apuntes%202/FIC1604_S14-APUNTE.pdf

<https://www.liderazgo.co/>

<http://www.redalyc.org/html/727/72717169026/>

<http://www.monografias.com/trabajos46/liderazgo-organizacional/liderazgo-organizacional2.shtml>

<https://liderazgo.uno/blog/8-estilos-liderazgo-organizacional/>

<http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/rlpsi/article/viewFile/396/274>

<http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>

<http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>

https://issuu.com/jacquiz/docs/liderazgo_carismatico

<https://www.youtube.com/watch?v=NO7QFnGK3qs>

<http://zarazel.blogspot.es/>

<http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

7. ANEXOS

TEST DE KURT LEWIN:

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A/D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones en la planta. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones de la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer e mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D

22. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias de forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencias a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que conteste “de acuerdo” y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Fuente: *Aposta – Escola de Cooperativisme (Curs d’Habilitats Directives)*.