



Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2013 / 2014

Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral

Realizado por la alumna Doña Maria Jose Colino Tostón

Tutorizado por la Profesora Doña Esther Fernández Fernández

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

La Profesora Doña Esther Fernández Fernández, en su calidad de Tutor¹ del Trabajo Fin de Grado titulado “Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral” realizado por Doña María José Colino Tostón en el Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a ____ de _____ de _____

VºBº

Fdo.: _____

¹Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

MODELO DE ACTA PARA LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Universidad de León
Grado Universitario en Relaciones

Nombre y Apellido del alumno: María José Colino Tostón

Título del Trabajo: “Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral”

La Comisión encargada de juzgar el estudio presentado para superar el Trabajo Fin de Grado con una carga de 6 ECTS conducentes a la obtención del Título Oficial de graduado/a en Relaciones Laborales y Recursos Humanos por la Universidad de León, en consideración a los criterios hechos públicos por esta Comisión ha decidido otorgar la calificación de (Calificación Cualitativa) y (Numérica).

En León a de de 20.....

Fdo.: Presidente

Fdo.: Vocal

Fdo.: Secretario

Índice

Abstract.....	5
Objeto del trabajo.....	7
Fundamentos teóricos	10
1. Concepto de liderazgo	10
2. Características del líder	12
3. El líder nace o se hace	13
4. Estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones.....	15
5. Investigaciones pioneras de Liderazgo de Lewin, Lippit y White	17
Liderazgo autocrático	17
Liderazgo democrático o participativo.....	18
Liderazgo laissez – faire	18
6. Liderazgo según Bales.....	19
Liderazgo orientado a las relaciones (o especialistas socio-emocionales).....	20
Liderazgo orientado a la tarea	21
7. Liderazgo transformacional.....	22
8. Liderazgo transaccional.....	22
9. Modelos interaccionistas de liderazgo.....	23
Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	23
Modelo de contingencia de Fiedler	26
10. Líderes del siglo XXI	28
11. Conducta de líder.....	31
12. Liderazgo y satisfacción en el trabajo	32
Estudio empírico	35
1. Metodología utilizada	35
2. Resultados obtenidos	38
Conclusiones.....	45
Bibliografía utilizada	49

Abstract / Resumen

The following research will focus on leadership behaviors and job satisfaction within the members of an organization, in order to improve their performance. The sample consists of 51 employees of a service company, regular employees but also contingent workers reporting to the same manager.

The results related with gender are pretty similar to previous researches. We found a higher trend to develop leadership behaviors in men than in women. In a much more detailed analysis, is clearly shown a female tendency to relationship-oriented leadership versus men's tendency to task oriented leadership. Besides, there are no significant differences in job satisfaction.

Regarding age, there is a higher satisfaction as the age of the employees' increases. We also found lower satisfaction in contingent workers.

All this, from a functional point of view, opens the range of future actions, in order to improve performance. The study of leadership based on specific allows training of these behaviors, through development programs, and the detection of job dissatisfaction in certain groups facilitates the implementation of specific incentives.

El siguiente trabajo de investigación, versará sobre la conducta de liderazgo y la satisfacción laboral dentro de los miembros de una organización, de cara a mejorar el rendimiento. La muestra son 51 trabajadores de una empresa de servicios, con personal propio y a la vez, con personal subcontratado trabajando para mismos directivos.

Los resultados obtenidos en torno a la variable género, se muestran en la línea de estudios previos. Encontramos una tendencia mayor a manifestar conductas de liderazgo en hombres que en mujeres. En un análisis más detallado, se muestra claramente la tendencia femenina al liderazgo orientado a las relaciones frente a la inclinación de los hombres a orientarse a la tarea. No aparecen diferencias en la satisfacción laboral.

En cuanto a la variable edad, aparece mayor satisfacción a medida que aumenta la edad de los trabajadores. Así mismo, encontramos menor satisfacción en el personal subcontratado.

Todo ello, desde un punto de vista funcional, abre el abanico de actuaciones futuras, de cara a mejorar el rendimiento. El estudio del liderazgo en base a conductas concretas permite el entrenamiento de las mismas, a través de programas de intervención, y la detección de insatisfacción laboral en determinados subgrupos, facilita la implementación de incentivos.

Agradecimientos: Quisiera agradecer a la profesora Esther Fernández Fernández el tiempo dedicado y las valiosas sugerencias aportadas a este trabajo.

Objeto del trabajo

En los apartados siguientes se presentará el concepto teórico de liderazgo, cuáles son los enfoques que lo analizan, cuáles han sido los modelos establecidos y qué se pretende conseguir. Es en este apartado donde se describe cómo alcanzar el objetivo último; Poner de relieve dos categorías de clasificación del comportamiento del líder; aunque con algunas diferencias en sus planteamientos, en la terminología empleada y en la consideración de si se trata de actos, roles o estilos, los diferentes modelos vienen a coincidir en la idea de que los comportamientos de liderazgo pueden estar orientados a la tarea del grupo y/o a las relaciones entre sus miembros. Dicho de otra forma:

- Cualquier tarea que ayude al grupo a realizar su tarea en una conducta de liderazgo.
- Cualquier conducta que ayude al grupo a mantener buenas relaciones entre sus miembros es una conducta de liderazgo.

Desde esta perspectiva:

- Cualquier miembro de un grupo puede convertirse en líder si lleva a cabo acciones que lleven al grupo a realizar la tarea o mantener relaciones de colaboración entre sus miembros.
- Cualquier función de liderazgo puede ser desempeñada por diferentes miembros.

- Estas conductas de liderazgo pueden ser aprendidas y/o perfeccionadas, lo cual permite desarrollar programas de entrenamiento en habilidades de liderazgo.

Estos planteamientos han sido recogidos por las teorías situacionales, desde las cuales, retomando la idea de los estilos de liderazgo, manteniendo la distinción anterior y desarrollando diferentes estilos a partir de la misma, se han puesto de relieve la necesidad de considerar el papel que juega la situación, a la hora de analizar cuáles de ellos son más adecuados y eficaces.

Todo proceso de investigación comienza con una fase inicial de “formulación del problema de investigación” en este caso, la conducta de liderazgo dentro de un grupo pequeño (Práctica de Psicología de los grupos-Editorial Pirámide-1999).

Se elige entonces la muestra a la que se va a realizar la encuesta así como el método de medida. La muestra constituye una empresa del sector servicios y el método elegido ha sido la encuesta de forma auto-administrada (cada persona contesta por sí sola el cuestionario, sin ninguna supervisión ni aclaración alguna).

Se han elaborado dos cuestionarios, adecuándolos correctamente a los conceptos a medir (satisfacción laboral y conducta de liderazgo) con el que pretendemos:

- 1º- Conocer los diferentes conductas de liderazgo típica de un grupo de trabajo.
- 2º- Analizar e identificar cómo se distribuyen esas conductas en el grupo para poder así, describir el perfil de liderazgo característico del mismo.
- 3º- Relacionar liderazgo con satisfacción laboral de los trabajadores.
- 4º- Analizar cuál es la posición de la mujer respecto al hombre en conductas de liderazgo dentro de ese grupo.

Las variables del modelo, son variables latentes, es decir, variables no observables.

Concluida la redacción final del cuestionario se distribuye a la muestra seleccionada, (una empresa multinacional perteneciente al sector servicios en la que trabaja personal de la propia empresa y

personal subcontratado), para su posterior recogida. Esta etapa de recogida de información conocida como trabajo de campo, es la más delicada y costosa en el desarrollo de la encuesta. A continuación, se procede a su análisis estadístico.

El universo sobre el que vamos a trabajar es la población de un grupo de trabajo que se dedica a soluciones técnicas de productos de Software. Este grupo está formado por 51 personas a las que se le pasa el cuestionario, vía e-mail.

Para que la muestra sobre la que trabajamos sea representativa, con un nivel de confianza del 90%, necesitamos que nos respondan el cuestionario 44 trabajadores, por lo tanto, consideramos nuestra muestra es representativa.

Calculadora para obtener el tamaño de una muestra: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.					
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	90 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%. y por tanto más alta será la muestra requerida					
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	51	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.					
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.					
La muestra recomendada es de	44	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación					
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	42	43	44	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	5.38%	5.02%	4.64%	Su muestra debería ser de	44	46	48

Del total de la muestra, diferenciar entre personal subcontratado (54,5% del total) y del personal de la propia empresa (el 45,5% del total de los encuestados). También podemos hacer diferenciaciones entre hombres y mujeres. El cuestionario nos permite además identificar las áreas deficitarias de liderazgo y el verdadero interés en ser líder.

Fundamentos teóricos

1. Concepto de liderazgo

Previamente, antes de definir que entendemos por liderazgo, es necesario delimitar el concepto de líder. No hay una definición universal de líder. En una primera definición, podríamos considerar que, líder, es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas sean estas personales, organizacionales, deportivas o de cualquier otra índole. También, se puede definir como aquella persona que con su influencia logra llevar a un equipo a su máximo desempeño.

Avanzando en este estudio, podemos considerar el liderazgo como la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros de un grupo (SÁNCHEZ, 2001). Sin embargo, definir liderazgo exclusivamente en términos de influencia, no es totalmente correcto pues si afirmamos que el éxito de un líder radica en su capacidad de influir a sus subordinados, cuando un grupo fracasa en sus objetivos, deberíamos concluir que es mejor líder quien no consigue esa influencia y, por tanto, evita el fracaso (KATZ Y KHAN, 1978). En contraposición, otros autores como Mintzberg (1975), consideran que el liderazgo no solo es parte

del trabajo del directivo, sino que amplía el concepto incluyendo en él la toma de decisiones, el conocimiento técnico, así como una lista de atributos que son necesarios para tener éxito en un puesto de dirección. En definitiva, el liderazgo ha sido definido como un rasgo de personalidad, una habilidad para inducir obediencia, el ejercicio de influencia, una forma de persuasión, una relación de poder o simplemente una percepción de los subordinados (PASTOR, 2010).

En resumen, podemos establecer cuatro características que necesariamente han de concurrir para hablar de liderazgo. En primer lugar, han de estar involucradas las personas de un grupo, de manera que unos dirijan y guíen al grupo y otros acaten las órdenes del líder, ayuden a definir su posición como tal y permitan que fluya el proceso de liderazgo. En segundo lugar, se produce una distribución desigual entre los líderes y los miembros del grupo. El tercer aspecto importante es que el líder utiliza diferentes formas para influir en sus seguidores, cuestión que nos lleva necesariamente al cuarto aspecto que, se refiere al liderazgo moral entendido como el que se refiere a los valores y que requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas que se poseen para responder, llegado el momento, de manera inteligente ante la propuesta del liderazgo de un líder. En otro orden de cosas, el liderazgo organizacional se definen en base a tres dimensiones generales (KOTTER, 1990):

1. Dirección.
2. Alinear a los subordinados con la dirección.
3. Motivar e inspirar a los seguidores.

Por todo ello, la naturaleza del trabajo directivo se centra en cuatro actividades fundamentalmente: influir a otros, tomar decisiones, desarrollar y mantener las relaciones, y adquirir y dar información.

2. Características del líder

Como ya se indicó en el apartado anterior, el liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea y, por ende, es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Sin embargo, para ser un buen líder según Jarnes O'Tolle, antiguo vicepresidente del Aspen Institute y ex-director del "Leadership Institute", centro perteneciente a la Universidad de Southern California, es necesario presentar las siguientes características de personalidad:

1. Integridad	Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
2. Confianza	Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta ser líder como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
3. Saber actuar	Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
4. Respeto por los seguidores	Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial pero cree pasionalmente en lo que dice y hace.

Por otro lado, según John Maxwell, escritor y orador estadounidense, experto en liderazgo y comunicación, describe en su libro "las 21 Cualidades indispensables de un líder":

1. CARÁCTER: Sé un pedazo de roca
2. CARISMA: La primera impresión puede ser determinante
3. COMPROMISO: Es lo que separa a los hacedores de los soñadores
4. COMUNICACIÓN: Sin ella, viajas solo
5. CAPACIDAD: Si la desarrollas, ellos vendrán
6. VALENTÍA: Una persona con valentía es mayoría
7. DISCERNIMIENTO: Pon fin a los misterios no resueltos
8. CONCENTRACIÓN: Mientras más aguda sea, más agudo serás tú

9. GENEROSIDAD: Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
10. INICIATIVA: No deberías salir de casa sin ella
11. ESCUCHAR: Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
12. PASIÓN: Toma la vida y ámala
13. ACTITUD POSITIVA: Si crees que puedes, puedes
14. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: No puedes dejar que tus problemas sean un problema
15. RELACIONES: Si tomas la iniciativa, te imitarán
16. RESPONSABILIDAD: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
17. SEGURIDAD: La competencia nunca compensa la inseguridad
18. AUTODISCIPLINA: La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo
19. SERVICIO: Para progresar, pone a los demás primero
20. APRENDER: Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
21. VISIÓN: Puedes conseguir solo lo que puedes ver

En base a todo lo anterior, lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida. Finalmente, podemos decir que para ejercer un liderazgo realmente efectivo, además, de todo lo anteriormente descrito en este apartado, es básico mantener “una actitud mental positiva y la organización adecuada”.

3. El líder nace o se hace

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Muchos estudiosos en el tema como Peter Drucker, quien se dedicó a analizar el papel del líder en la sociedad, su comportamiento y sus metas, dedujo en las conclusiones de su estudio que: "Aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales"; nos interesa pues que el líder “se haga”:

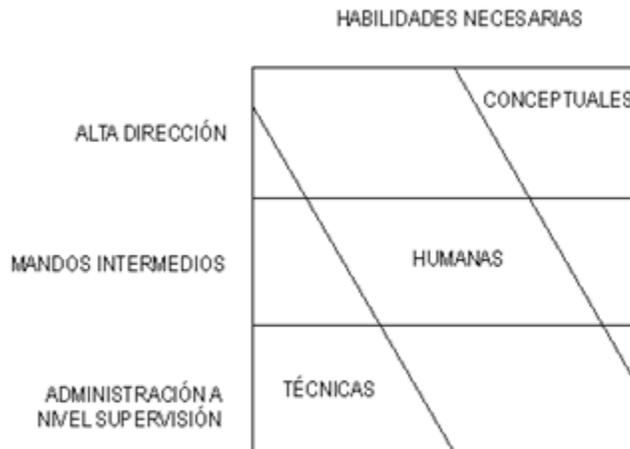
Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción; Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. Según Daniel Goleman si el liderazgo depende casi exclusivamente de la Inteligencia Emocional, (algo que distingue a los verdaderos líderes en cuestiones tales como saber lo que es importante y tratar de alcanzar los objetivos propuestos, ganándose el apoyo y la colaboración de los demás) entonces es el resultado de comportamientos aprendidos. Según J.A. Vallejo-Nágera, en su libro *¿El líder nace o se hace? Guía práctica de la Psicología*, nos describe: “Genéticamente se transmiten ciertas características que conforman la estructura de la personalidad; un ejemplo claro es la inteligencia, ciertas aptitudes y algunas cualidades del temperamento. Un líder puede construirse o potenciarse por la formación. El único requisito para llegar a ser un buen líder es la voluntad de serlo”. Ciertas características son consecuencia de un entrenamiento planeado por los padres o por los educadores: el niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos. Esto va modulando su personalidad.

4. Estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones

El estilo de liderazgo hace referencia patrón de conducta seguido por el líder y también, a la forma en que lo perciben los demás. El desarrollo del estilo de liderazgo se lleva a cabo a través de las experiencias vividas, la formación recibida y la capacitación del líder.

En relación con lo anterior, el estilo de liderazgo adoptado por un individuo en una organización dependerá de la manera en la que maneje sus habilidades tanto técnicas como humanas y conceptuales. En este sentido, la habilidad técnica se referirá a su capacidad para influir en el grupo, así como para utilizar recursos y relaciones a la hora de desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. Otro elemento que resulta también importante, es su habilidad humana a través de la cual es capaz de influir en las personas para lograr determinados objetivos, a partir de la motivación y la conducción efectiva del grupo. Finalmente, la habilidad conceptual es la capacidad de comprensión en cuanto a la complejidad de la organización y su influencia personal dentro de la misma.

Figura 1.- Importancia de las habilidades de un líder en función del nivel jerárquico



Fuente: <http://www.mailxmail.com>

A continuación, se desarrollan los estilos de liderazgo más habituales hoy en día en las organizaciones.

Figura 2.- Enfoques de liderazgo organizacional



Fuente: <http://noemiorellana.blogspot.com.es>

Las hipótesis de que existirían en la personalidad de los líderes unos atributos o rasgos específicos fue el primer intento científico para explicar la emergencia del liderazgo. Hay que situarse mentalmente a principios del siglo XX cuando se están construyendo las tipologías y las teorías de los rasgos de la personalidad emergentes.

Con el paso de los años y el abandono de estas teorías de la personalidad, surge una nueva explicación del liderazgo para superar las incongruencias de este enfoque. El peso explicativo pasa de la personalidad del líder (lo que es) a la conducta (lo que el líder hace).

Este nuevo enfoque considerará las situaciones en las que se encuentran los grupos, es decir, la estructura de los mismos, tipo de tarea que realizan, objetivos, metas, necesidades y cómo el líder se adaptará para realizar las funciones que acerquen al grupo a los resultados para los que se ha formado. Así pierde importancia los rasgos de la persona o personas que van a ocupar el puesto de dirigir e impulsar al grupo hacia sus objetivos, cobrando fuerza el estilo y las funciones que tendrán que adoptar.

Un punto de partida de esta orientación podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de K. Lewin y más concretamente en los experimentos del mismo, sobre climas de grupo en relación con estilos de liderazgo como el autoritario, democrático o Laissez-faire.

Otro punto de partida son las investigaciones sociométricas de las relaciones líder-seguidor, que a partir de 1943 realiza H.H. Jennings, quien tras considerar el liderazgo “como un modelo de integración con los otros que los impulsa en la dirección que aparentemente desean”

5. Investigaciones pioneras de Liderazgo de Lewin, Lippit y White

Liderazgo autocrático

Forma extrema de liderazgo transaccional en el que los líderes tienen poder absoluto sobre sus equipos o trabajadores, únicamente los miembros del staff de apoyo tienen posibilidad de dar sugerencias.

La utilización de este estilo de liderazgo, da lugar a altos niveles de absentismo y rotación de personal. Tampoco beneficia a la creatividad ni al espíritu de equipo, por lo que muchos de los beneficios del trabajo en grupo se pierden. Únicamente sería efectivo en tareas y trabajos que no requieran cualificación especial, sino que su desempeño se realice a través de tareas rutinarias.

Características del liderazgo autocrático:

- El líder toma todas las decisiones.
- Es el único que posee la información.
- No participación o discusión del grupo.
- No delega responsabilidades.
- Fija los objetivos que se han de cumplir.
- Administra premios y castigos.

Liderazgo democrático o participativo

Este tipo de liderazgo, destaca la prioridad que se da a la participación de todo el grupo. El líder, promueve el diálogo entre los miembros de su grupo para que, entre todos ellos, se llegue a la mejor conclusión, de ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

En base a esta definición, podemos destacar que este tipo de liderazgo es totalmente opuesto al autocrático, ya que como su nombre indica, en este último el líder decide sin consultar al grupo.

Cabe destacar que, tal y como se ha demostrado, este tipo de liderazgo es el que mejor resultados ha dado a las organizaciones en los últimos años.

Características del liderazgo democrático:

- El líder fomenta la participación activa del grupo.
- Agradece la opinión del grupo, sin marginar a nadie.
- Su objetivo es conseguir el bien grupal.
- Ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones.
- Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo.
- Ofrece ayuda y orientación.

Liderazgo laissez - faire

Proviene de una expresión francesa cuyo significado es: saber hacer. Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, que otorga una libertad total a las decisiones grupales e individuales o, en todo caso, su participación en ellas es limitada. Por ejemplo, presenta a los miembros de la organización las tareas que hay que realizar y solo aclarará o proporcionará más información si estos la solicitan, lo que nos lleva a concluir que ejercer poca presión sobre los miembros del equipo.

Esta situación, inspira libertad de acción y creatividad aunque, en contraposición, puede generar poca motivación y dejar el grupo “a la deriva”, baja productividad y creatividad, calidad indiferente

en la producción, niveles bajos de conflictos y una atmósfera laboral relajada (Bass, 2008). Esta clase de liderazgo es adecuado cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado o cuando tiene habilidades y talentos muy elevados.

Este tipo de líderes se formaron con padres dominantes que lo coaccionaban en exceso quebrantando su independencia y orillándolo a refugiarse en la indiferencia o ante padres negligentes e impredecibles, lo que lo llevó a adquirir suposiciones de que lo importante es permanecer al margen y “aguantar” e intervenir lo menos posible a efecto de conservar el empleo (Blake y Mouton, 1978/1980).

Características del liderazgo laissez – faire:

- Utilización de normas claras y poco complejas.
- Tienen a no posicionarse ante los conflictos (adopción de posiciones neutras).
- Poca influencia en el logro de objetivos.
- Aportan poco al clima laboral.
- En la mayoría de los casos, aceptan las ideas y opiniones del grupo.
- Confianza absoluta en sus colaboradores.

6. Liderazgo según Bales

Bales (1950) distingue entre “especialistas en la tarea” y “especialistas socio-emocionales”, dos estilos incompatibles entre sí, es decir una misma persona raramente puede ser al mismo tiempo especialista en la tarea y especialista socio-emocional. Manteniendo la diferenciación básica, tarea – relaciones, otros autores han planteado la posibilidad de interacción entre las dos dimensiones analizadas, es decir, que un líder pueda al mismo tiempo estar orientado a la tarea y a las relaciones. Blake y Mouton (1964) proponen que la conducta de líder puede mostrar distintos niveles de cada una, tal y como queda representado en su “rejilla de liderazgo”.

Liderazgo orientado a las relaciones (o especialistas socio-emocionales)

La base de este estilo de liderazgo reside en el grado en el que el líder expresa preocupación por el bienestar de sus seguidores, actúa de forma amigable y ofrece su apoyo y preocupación por la satisfacción y el desarrollo de sus subordinados. Es decir, este tipo de liderazgo antepone las personas a las tareas y suele emplearse ante situaciones donde hay tiempo para analizar alternativas y escuchar propuestas; en cierto modo, podemos reconocer una inquietud del líder por el bienestar de sus subordinados, así como ofrecerles su apoyo y participar en su desarrollo.

Características del liderazgo orientado a las relaciones: Enfatiza sobre la satisfacción en el trabajo, dedica parte de su tiempo a escuchar los problemas de éstos y se esfuerza por conseguir que realicen bien sus funciones ayudándoles en los contratiempos que les puedan surgir. Para poder conseguir estos fines lleva a cabo su labor como líder ayudándose de ciertas conductas (YULK, 1994):

- Motivación, con el objetivo de generar compromiso hacia el trabajo y para generar un clima favorable y de cooperación.
- Buena disposición ante posibles consultas y acepta de buen grado las ideas aportadas por el resto del grupo.
- Delegación en sus subordinados, lo que resulta relevante a la hora de solucionar problemas y adoptar decisiones importantes.
- Apoyo incondicional (escucha quejas y vela por los intereses del grupo).
- Ayuda en su desarrollo profesional y facilita la adquisición de habilidades de sus subordinados.
- Gestión de posibles conflictos y desarrollo de cooperación y trabajo en equipo.
- Integración social con el grupo (socialización informal de los subordinados).
- Reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Recompensa tangible por dicho trabajo.

Liderazgo orientado a la tarea

Hace referencia al grado con el que el líder inicia las actividades del grupo y estructura y organiza su rol y el de sus subordinados para alcanzar las metas y objetivos del grupo (PASTOR, 2010). La dimensión del liderazgo orientado a las personas y a la tarea son independientes, es decir, un líder puede tener un liderazgo alto en orientación a las personas y a las tareas simultáneamente, bajo en las dos o algo en uno y bajo en otro, dependiendo de cómo quiera ser percibido por los demás. De esta manera, nos encontramos ante un líder que se preocupa y cuida las actividades y la organización del trabajo de cara a lograr los objetivos definidos por la organización.

En este orden de cosas, si es un líder alto en ambas dimensiones, animara a su equipo para conseguir cumplir los retos propuestos, mientras a su vez consulta con ellos posibles problemas que les pueden surgir ayudándoles en todo lo posible. El líder alto en tarea y bajo en relaciones, fija metas difíciles y aporta tensión al grupo para que las cumpla. Un líder alto en orientación a las personas y bajo en tarea, consulta con su equipo sus opiniones e ideas para mejorar pero no fija metas específicas. Por último, si es bajo en ambas dimensiones ignora los problemas de rendimiento y actúa de forma indiferente con sus subordinados.

Características del liderazgo orientado a las tareas:

- Planificar y organizar: determinar objetivos y estrategias a largo plazo. Distribuir los recursos en función de las prioridades, determinar cómo emplear personal y recursos, así como establecer su coordinación, productividad y efectividad.
- Solucionar problemas: identificarlos, analizarlos, encontrar las causas y solucionarlos.
- Clarificar roles y objetivos: asignar tareas y dirigir sobre cómo realizar el trabajo.
- Informar: difundir la información relevante sobre decisiones de planes y actividades a efecto de que las personas tengan la información necesaria para desempeñar su trabajo.
- Supervisar: reunir información sobre la calidad del trabajo, y las condiciones externas que pueden afectar sobre él, así como evaluar el desempeño personal y analizar tendencias...

7. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional

Se trata de un proceso en el que líder y seguidores tratan de ir más allá y, para ello, se intenta alcanzar el nivel más alto de motivación y moral. Se trata de un empuje más motivador y cercano al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. Se centra en las personas que hacen posibles los resultados, no los logros en sí mismos.

Características del liderazgo transformacional:

- Se trata al trabajador como persona no como herramienta para conseguir ganancias (aproximación personal).
- Se estimula motivacionalmente al trabajador al invitarle a participar aportando, para ello, ideas y mejoras al proceso.
- Gran motivación para el trabajador.
- El trabajador tiene sentimiento de pertenencia en los éxitos conseguidos por la empresa.
- Orientado al crecimiento empresarial a largo plazo.
- Se cree firmemente en los trabajadores y en el trabajo en equipo

8. Liderazgo transaccional

Hace referencia a aquel tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. Por un lado, el trabajador ofrece sus servicios y, obtiene por ello, salario y otros beneficios. Por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para su consecución. Podríamos decir, que el líder otorga a sus seguidores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo.

El objetivo más importante para un trabajador es hacer lo que el líder le dice que haga, y el objetivo más importante del líder, es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de forma óptima y, conseguir así, los fines marcados tanto por el líder como por la empresa. El líder transaccional, pretende reducir la complejidad de la organización a través de métodos lógicos y se suele conseguir una mayor eficiencia en los procesos y reducción de costes. Por el contrario, este tipo de liderazgo no es recomendable para incrementar la innovación empresarial.

Podríamos concluir diciendo que se trata de un sistema de pago por esfuerzo, en el que ambas partes salen ganando.

Características del liderazgo transaccional:

- Tipo de liderazgo basado en la gratificación.
- Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados.
- Es un tipo de liderazgo imprescindible en cualquier empresa para su correcto funcionamiento.
- Resultados obtenidos a corto plazo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos para hacer que las cosas se lleven a cabo. El liderazgo transformacional se levanta por encima del transaccional. El primero produce niveles de esfuerzo y desempeño del subordinado que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque exclusivamente transaccional.

9. Modelos interaccionistas de liderazgo

Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Dentro del ámbito de la Psicología del trabajo y de los recursos humanos, Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la tarea exitosamente. El análisis de esta situación va a depender principalmente de la madurez de los empleados.

Hersey y Blanchard definen a la madurez no como edad o estabilidad emocional, sino que para ellos la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a aceptar responsabilidades.

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

Como decíamos anteriormente, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo. Los tipos de comportamiento de un líder son dos:

- Comportamiento directivo: centrado en el desarrollo de la tarea. El líder define las funciones y tareas; señala qué, cuándo y cómo realizarlas y controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo: centrado en el desarrollo del grupo. El líder fomenta la participación y da cohesión; apoya y motiva a los miembros del grupo.

El líder puede emplear ambos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

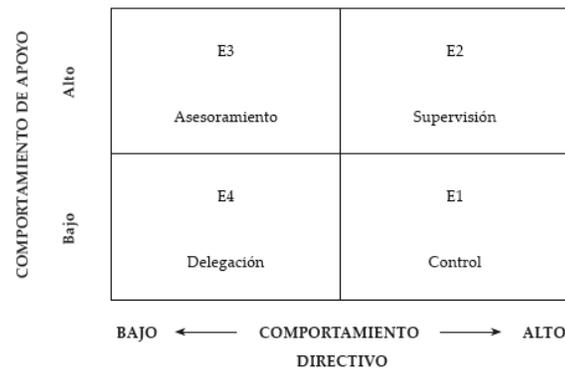
- Control: alto nivel de comportamiento directivo y bajo de apoyo. Los líderes definen los roles y tareas y toman las decisiones.

- Supervisión: alto nivel de comportamiento directivo pero pide ideas y sugerencias al equipo y reconoce los avances y mejoras.
- Asesoramiento: alto nivel de comportamiento de apoyo y bajo de directivo. El líder y el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta.
- Delegación: bajos niveles en ambos comportamientos. La presencia del líder disminuye y la responsabilidad es plenamente del equipo.

Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de desarrollo o a las distintas situaciones por las que tendrá que pasar un equipo de trabajo hasta realizar la tarea. Hersey y Blanchard definen cuatro niveles por los que pasa el equipo:

- Nivel de desarrollo 1 (E1): el líder controla. Baja competencia/ bajo compromiso: falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla.
- Nivel de desarrollo 2 (E2): el líder supervisa. Alguna competencia/ bajo compromiso: el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea.
- Nivel de desarrollo 3 (E3): el líder asesora. Alta competencia/ compromiso variable: el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza para hacerlo solo o motivación para hacerlo rápido y bien.
- Nivel de desarrollo 4 (E4): el líder delega. Alta competencia/ alto compromiso: tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos.

Veamos una imagen para quede más claro:



En definitiva, lo que Hersey y Blanchard y el concepto de liderazgo situacional quieren transmitir es que no ha de ser estático el papel de un líder, y que cuando se alude a la palabra líder no tiene por qué referirse únicamente al ámbito empresarial.

Todas las personas hemos de liderar en ciertos ámbitos de nuestra vida, y el éxito que precede a este modelo no hace otra cosa que afirmar la necesaria capacidad de adaptación y habituamiento con la que ha de contar el ser humano ante las exigencias de la vida.

Modelo de contingencia de Fiedler

“La facilidad para ejercer el liderazgo depende de lo favorable que al líder le sea la situación”.

El modelo de contingencia de Fiedler (1965,67) fue la primera y principal teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. La realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en la situación. Autor que distingue entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. En términos generales, los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control, los líderes orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control intermedio.

La dirección es una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica liderazgo y también responsabilidad sobre resultados. Son varios los estilos intermedios de liderazgo posibles. El más apropiado será determinado sólo por las circunstancias y el tipo de tarea.

Fiedler (1965) desarrolló un cuestionario, el LPC (Least Preferred Coworker) consistente en un conjunto de 20 adjetivos como amistoso, poco amistoso, cooperativo, no cooperativo que un individuo podía usar para describir al compañero con el que hubiese tenido mayores dificultades para trabajar, para determinar el estilo de liderazgo de un individuo. La calificación se obtiene dando a cada uno de los 20 conceptos de la escala un valor de 1 a 8 puntos, siendo el 8 el polo más favorable del ítem. Una persona con calificación elevada es la que describe a su compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente favorables y de aceptación. Los dirigentes con calificaciones elevadas tienden a mostrarse tolerantes, no directivos y considerados con los miembros del grupo, orientados hacia las relaciones humanas, quienes obtienen calificaciones bajas tienden a ser autócratas, coercitivos y controladores de la tarea.

Aisló 3 dimensiones primordiales que determinan, en gran parte, el estilo de dirección más eficaz en distintas situaciones:

1. Tipo de relaciones entre el líder y los miembros: Se refiere al grado en que los miembros de un grupo confían en su líder, le tienen afecto y están dispuestos a seguir sus indicaciones. Si es alto, no es necesario poder o nivel jerárquico especial del líder para lograr sus objetivos. La relación entre dirigentes y seguidores puede medirse por técnicas de nominación sociométrica o de escalas de atmósfera del grupo.
2. Grado de estructuración de la tarea: La tarea puede presentarse poco definida y ambigua (no estructurada) o explícitamente definida hasta en sus más mínimos detalles (estructura). Es más difícil ejercer influencia de liderazgo en tareas pobremente definidas y sin criterios de realización que en tareas perfectamente definidas. El control y poder directivo del líder y la organización son menores en el caso de las tareas pobremente definidas.

3. Grado de autoridad del líder o poder del puesto: Factor que excluye cualquier fuente de poder personal salvo el que otorga el propio puesto desempeñado. La tara del líder es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder.

10. Líderes del siglo XXI

El liderazgo es una cuestión de espíritu, una combinación de personalidad y visión. Como hemos visto en los apartados anteriores, los estilos de los líderes son múltiples, no existe una receta sino sólo experiencias de hombres comunes viviendo las circunstancias que le impuso su época.

La obligación de prepararse para un futuro digitalizado y globalizado ha puesto de manifiesto la necesidad de un liderazgo nuevo y distinto, innovador, apasionado, sensacional. Se trata de líderes del siglo XXI que tienen un sueño e ideas únicas y que suponen una auténtica ventaja competitiva.

Si queremos ser competitivos, tenemos que adoptar el último tabú, construir a partir de la emoción y la imaginación. Las corporaciones de nivel mundial del siglo XXI utilizarán colectivos de individuos con talento, apasionados y diversos que evolucionen constantemente. Los líderes de estos moldearán lo que es, en esencia, el genio colectivo.

Como quiera que el entorno competitivo haya cambiado fundamentalmente, la gestión estratégica del talento es la clave para conseguir una ventaja competitiva. Gestionar la adecuación al puesto y la forma en que los individuos trabajan en la organización se está convirtiendo rápidamente en el dilema fundamental del liderazgo.

El liderazgo se ha convertido en la tarea de aprovechar creativamente la tensión entre fuerzas opuestas. Esto es ya evidente, y a medida que nos adentramos en el nuevo milenio, las implicaciones de liderar y vivir en un mundo pleno de dualidad, dilema y paradoja se harán más obvias. El cambio de milenio es una buena oportunidad para reflexionar sobre las habilidades características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos.

Los directivos del siglo XXI serán similares a los de la década de los noventa, pero no iguales. La preparación será diferente y las formas de trabajo variarán. Idiomas, estudios, conocimientos

informáticos y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser un directivo. Lo primero es tener ganas de conseguir el cargo; después, mucho sacrificio. La mejor medicina es la confianza y la peor la infravaloración personal o el desánimo.

Las características que hoy conocemos son útiles, pero cada vez se tornaran más inseparables; deberá ser estratega, pero al tiempo organizador y líder, pero para poder organizar necesita saber hacia dónde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo cada época de la historia, aunque a lo largo de la existencia del hombre en la tierra el líder siempre ha sido característico sobre los demás.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades técnicas, personales, específicas, y generales; “la idea es concebir una máquina perfecta para la dirección con todos los conocimientos en cuanto a la administración se refiere, pero con mucho de corazón, y carisma entre las personas”.

Un buen líder se distingue de los demás cuando empieza a desarrollar a las personas que le rodean. Él toma a los suyos y los eleva del lugar donde están a un nivel superior. Él tiene confianza en sí mismo y no tiene temor de que otra persona se pueda desarrollar más allá de él. En este nivel, el líder quiere ver un verdadero desarrollo del potencial que hay en los que le rodean.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder adquiere estatus al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

En síntesis, “el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.”

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva funcional se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

La visión que tienen en general los trabajadores de sus jefes es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de los directivos y mandos debería estar centrada en crear imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoya y ayuda, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respetado del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artífice de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Un buen ejecutivo arregla las cosas de forma que trabaja para su gente facilitándoles todos los recursos, técnicas, enseñanzas y medios para que el equipo pueda alcanzar los objetivos fijados “con” su director.

El ejecutivo líder, forma y guía a su equipo, potenciando y motivando a las personas para aportar ideas, sugerencias, métodos de trabajo o sistemas de mejora.

Un ejecutivo líder enseña el camino, prepara a la gente delegando en un equipo que es el que realiza la tarea. Acaparar es lo contrario de Delegar. El ejecutivo acaparador siempre está atareado, corre

de un lado para el otro, se lamenta de la falta de tiempo y se amontona el trabajo mientras sus subordinados están relegados a la triste tarea de cumplir con la rutina, desmotivándose cada vez más.

11. Conducta de líder

El final de la Segunda Guerra Mundial favoreció el desarrollo de investigaciones empíricas con el uso de experimentos en grupos controlados y entrevistas (Bass, 1990; Hollander, 1979), que prepararon el camino para el surgimiento de distintas líneas de investigación que pretendieron identificar las conductas de los líderes y cómo éstas eran consideradas ejemplos de estilos de liderazgo. Los estudios tomaron distintas ópticas pero obtuvieron resultados similares al reconocer dos tipos generales del comportamiento: el orientado hacia las tareas y el orientado hacia las personas.

El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo o la organización. Con una orientación hacia las personas el líder se preocupa por el bienestar, necesidades y satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambas conductas (Horton y Farnham, 2007).

Bajo este enfoque Bernard (1948/1997:91) considera al liderazgo como la calidad de la conducta de las personas cuando se encuentran guiando a otras personas en un esfuerzo organizado. Hemphill y Coons (1957) como el comportamiento de un individuo cuando éste está dirigiendo las actividades de un grupo hacia el logro de una meta compartida. Para Bowers y Seashore (1966) el liderazgo es un comportamiento organizacionalmente útil desplegado por un miembro de una familia organizacional dirigido hacia otro miembro de esa misma familia. Dentro de la tradición de la dinámica de grupos el liderazgo se define como la ejecución de aquellos actos del grupo que ayudan a que éste alcance sus objetivos (Cartwright y Zander, 1968). De manera simplificada el liderazgo es lo que los líderes hacen y se puede observar y no lo que son, cuando están desempeñando un rol de liderazgo (Northouse, 2009).

En este sentido y para que la definición de liderazgo sea consistente con el enfoque conductista, éste puede ser definido en función de las conductas observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen influencia en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos. Se asume que estamos ante la presencia de un líder cuando el individuo despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas, y será eficaz en la medida en que logre combinar esas dos conductas. Balancear las ventajas de un enfoque más democrático que generalmente contribuye al compromiso, lealtad, participación y satisfacción, con el autocrático que puede contribuir al orden, la solución de conflictos y la consistencia (Bass, 2008).

12. Liderazgo y satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. Estudios sobre satisfacción en el trabajo y estudios sobre liderazgo (Luthans, 2002; Robbins, 1998; Spector 1997) son importantes no sólo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral. Aunque no existe suficiente evidencia para apoyar la noción de que existe un incremento en la enajenación de la gente causada por su vida laboral (Pearlman 1982), un ambiente de trabajo altamente estresante puede ser muy destructivo para la salud mental, particularmente en algunas ocupaciones que requieren una gran cantidad de involucramiento y compromiso personal, tales como profesores, psiquiatras, trabajadores sociales...

Este tipo de ocupaciones tienen la tendencia de “quemar-consumir” (Bournout) la cual se define como la inhabilidad de manejar estrés continuo en el trabajo y puede causar insatisfacción, frustración y una disminución en la eficiencia y la efectividad (Cherrington, 1980).

Es comúnmente aceptado que la tecnología ha originado cambios en el significado del trabajo, la naturaleza del trabajo y en la naturaleza de los propios trabajadores. Estos cambios actitudinales, y todos los demás cambios que están ocurriendo en el trabajo, han producido diferentes tipos de

problemas para los líderes de las organizaciones industriales y de otras instituciones sociales. Estos problemas son importantes tanto desde el punto de vista económico como del social.

El trabajo debería proporcionar, además de su función económica, un sentido de identidad, significado, auto-estima, un sentimiento de auto-valoración, relaciones sociales, respeto de otros y, en general, buenas condiciones de trabajo.

Naciones como los Estados Unidos, Inglaterra, Irlanda, Japón y otras, han tratado el problema de satisfacción en el trabajo de diversas maneras: encuestas nacionales sobre actitudes, investigaciones de tipo grupos de trabajo, investigación y experimentación en reestructuración del trabajo, legislando o haciendo propuestas de nuevas legislaciones que permitan una injerencia mayor de los trabajadores en la toma de decisiones. La Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD), la cual fue fundada bajo convenio firmado en París en 1960, establece que se promoverán políticas diseñadas a lograr el mayor y constante crecimiento económico, empleo y elevación del nivel de vida en los países miembros, manteniendo al mismo tiempo la estabilidad financiera y así contribuir al desarrollo de la economía mundial.

Un factor muy importante de la calidad de vida de la sociedad es la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) la cual se refiere a si el ambiente de trabajo es favorable o desfavorable para la gente que se desempeña en una organización. El propósito básico de CVT es el de desarrollar trabajos que sean excelentes tanto para la gente como para la producción. CVT es un cambio tan grande que difícilmente las empresas actuales o sus directivos saben cómo hacerlo o si están dispuestas a darlo

Se nos plantea ahora una cuestión: ¿vale la pena investigar sobre liderazgo y satisfacción en el trabajo? podríamos comenzar nuestra investigación con el comentario hecho por Sashkin y Lassey (1983) acerca de la gran variedad de investigaciones realizadas sobre liderazgo, en su revisión de literatura de “investigaciones útiles” relacionadas con liderazgo-satisfacción laboral: *la integración del conocimiento logrado en los últimos cincuenta años de investigación queda aún sin ser terminada. Sin embargo, los esfuerzos que actualmente se hacen para el desarrollo gerencial y el entrenamiento en liderazgo, pueden usar ventajosamente los hallazgos de muchas investigaciones.*

A medida que aprendemos más sobre liderazgo, las “teorías” empiezan a semejarse más a la “realidad”.

El tan valioso comentario, aunque expresado hace más de 25 años, sigue en vigor. Estudios sobre satisfacción en el trabajo y de liderazgo son importantes no solo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan al éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral.

Estudio empírico

1. Metodología utilizada

El método utilizado para la medición del liderazgo es el la encuesta que continúa siendo la estrategia más popular en la investigación social, por su efectividad y por su ahorro tanto a nivel económico como temporal. Su calidad y la consecuente significatividad de los datos de la encuesta están supeditados al rigor aplicado en su diseño y ejecución.

La primera parte del cuestionario se compone preguntas abiertas; en las otras dos partes (la de satisfacción y la de liderazgo) se contestará puntuando acorde a la siguiente escala:

- **1** es **Nunca**
- **2** es **A veces**
- **3** es **Normalmente**
- **4** es **Casi siempre**
- **5** es **Siempre**

Se he recordado a los encuestados que esto es un proceso de análisis grupal, nunca una prueba y al finalizar el cuestionario, se les ha dado las gracias por colaborar en el estudio.

Cuestionario propiamente dicho:

Información del encuestado	
¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?	
¿Es subcontratado?	
¿Es hombre o mujer?	
¿Qué edad tiene?	

I - Satisfacción laboral en general						
1	¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?	1	2	3	4	5
2	¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe?	1	2	3	4	5
3	¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?	1	2	3	4	5
4	¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?	1	2	3	4	5
5	¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?	1	2	3	4	5
6	¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?	1	2	3	4	5
7	¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?	1	2	3	4	5
8	¿Creo que mi trabajo aporta valor a las personas que hacen uso del servicio de mi empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Desearía otro empleo, en lugar del actual?	1	2	3	4	5
10	¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?	1	2	3	4	5

II - Liderazgo						
11	¿Le agrada organizar actividades nuevas?	1	2	3	4	5
12	¿Sugiere nuevas ideas?	1	2	3	4	5
13	¿Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas?	1	2	3	4	5
14	¿Acomete tareas difíciles con moral de éxito?	1	2	3	4	5
15	¿Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.	1	2	3	4	5
16	¿Hace sugerencias a sus compañeros?	1	2	3	4	5
17	¿Es popular entre sus compañeros o compañeras?	1	2	3	4	5
18	¿Sus compañeros/as le eligen como árbitro o juez para dirimir sus problemas?	1	2	3	4	5
19	¿Sus compañeros/as le eligen como jefe en las actividades de grupo?	1	2	3	4	5
20	¿Tiene confianza en sus propias fuerzas?	1	2	3	4	5
21	¿Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?	1	2	3	4	5
22	¿Le agrada dirigir actividades de grupo?	1	2	3	4	5

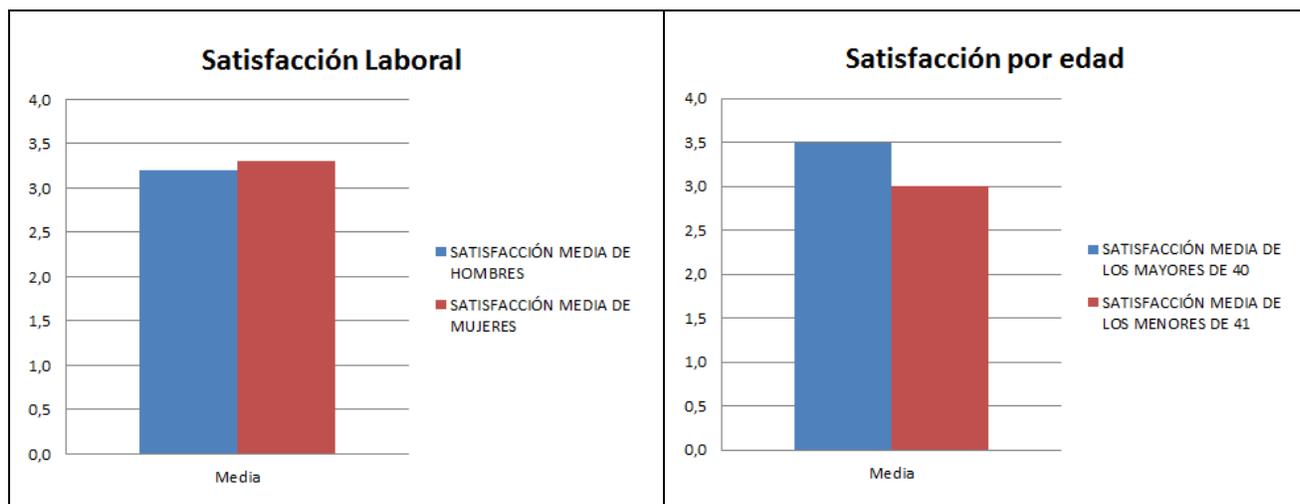
- El cuestionario se ha realizado con preguntas abiertas en una primera parte de “información del encuestado” para poder clasificarlas durante la fase de análisis, haciendo diferencias entre subcontratados (contingent worker) y personal de la propia empresa. A partir de aquí, sólo preguntas cerradas, con un total de 22 cuestiones para evaluar satisfacción laboral en general y las conductas de liderazgo. Se ha elegido esta modalidad de preguntas cerradas por la rapidez y comodidad de su registro y la mayor estandarización de las respuestas a pesar de tener que prestar especial atención ya que coartan las opciones de respuesta, ya que no permiten al encuestado en cuestión, expresar el significado de la respuesta.
 - Para la medición de las preguntas se recurre a la utilización de la escala de medición Likert, uno de los procedimientos más aplicados en la investigación social. Generalmente dispone de cinco categorías de respuesta para cada ítem; en este caso: “nunca”, “a veces”, “normalmente”, “casi siempre” y “siempre”. Las puntuaciones (1, 2, 3, 4 y 5) se asignan en conformidad con el significado de la respuesta para la actitud que miden. Es importante destacar que las preguntas desfavorables pero formuladas en forma positiva (como aconseja la literatura), entrañan mayor dificultad de comprensión, puesto que la escala de medición es siempre la misma para todas las cuestiones y donde un 1 es una respuesta muy baja, puede ser esa misma respuesta en otra pregunta, una puntuación muy alta; ponemos algún ejemplo para entenderlo mejor:
 - En la pregunta número 8: ¿creo que mi trabajo aporta valor a las personas que hacen uso del servicio de mi empresa? Una respuesta puntuada con un **1** (1=nunca) querrá decir que la persona que está contestando el cuestionario considera que su trabajo no aporta ningún valor, por lo tanto es una respuesta **negativa**.
 - En la pregunta siguiente, la pregunta número 9: ¿desearía otro empleo en lugar del actual? Una respuesta puntuada con un **1** (1=nunca) es una contestación **positiva**; la persona en cuestión está contenta puesto que nunca desearías otro empleo.
- Por lo tanto, en el análisis compensaremos estas respuestas para que un 5 siempre sea la máxima respuesta (positiva) y una puntuación de 1, la mínima respuesta (negativa).
- Para la redacción de las preguntas se han tenido en cuenta las siguientes recomendaciones:

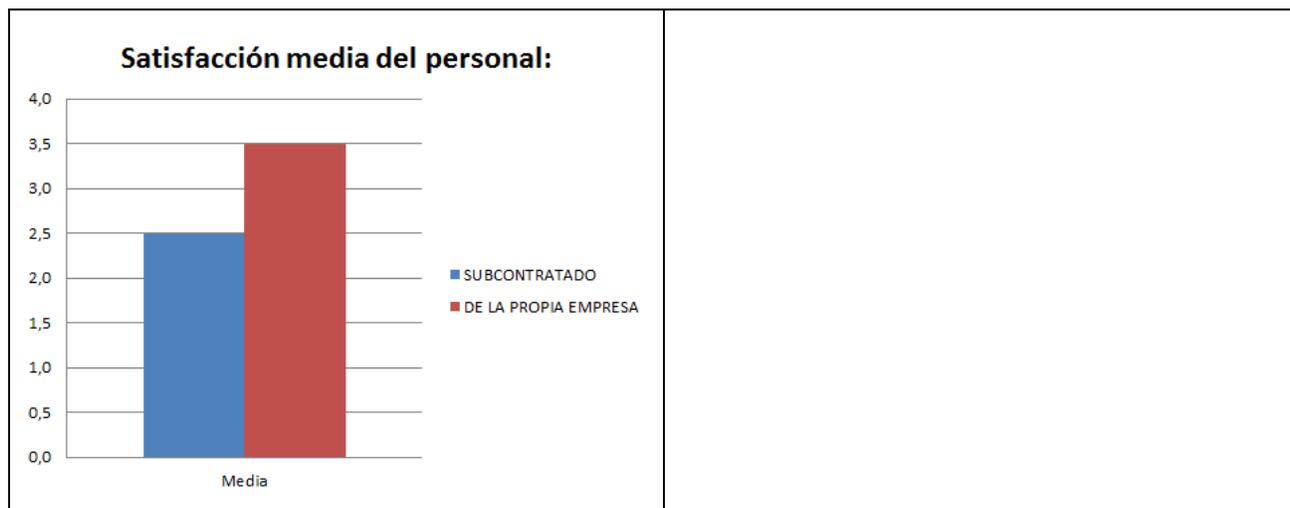
- Formular preguntas relevantes a la investigación.
- Preguntas breves y fáciles de comprender, vocabulario sencillo.
- La redacción de la pregunta ha de ser precisa y sólo referir a una idea.
- Intentar no redactar preguntas en forma negativa.
- Redactar preguntas de forma personal y directa.
- Incluir las indicaciones para contestar adecuadamente.

2. Resultados obtenidos

En el **primer cuestionario, el de Satisfacción Laboral**, observamos que casi el 45% del grupo de trabajo, normalmete se siente satisfecho con el trabajo que realiza pero que hay claras diferencias entre personal subcontratado y personal de la propia empresa; no vemos diferencias significativas por sexo

Si trabajamos con la media de los resultados totales obtenidos en el cuestionario, (escala de medición de 1 a 5) vemos que la satisfacción laboral, está equilibrada cuando trabajamos con la variable sexo, (sólo una diferencia de 0,1 puntos más satisfechas la mujeres) pero que la diferencia se hace mayor si trabajamos con la variable de edad (más satisfechos los mayores de 40 años – diferencia de 0.5 pts.) y esta diferencia crece aún más cuando diferenciamos personal subcontratado y personal de la propia empresa (altamente más satisfechos los trabajadores de la empresa).





Análisis del coeficiente de correlación de los resultados de cada una de las variables del cuestionario de satisfacción:

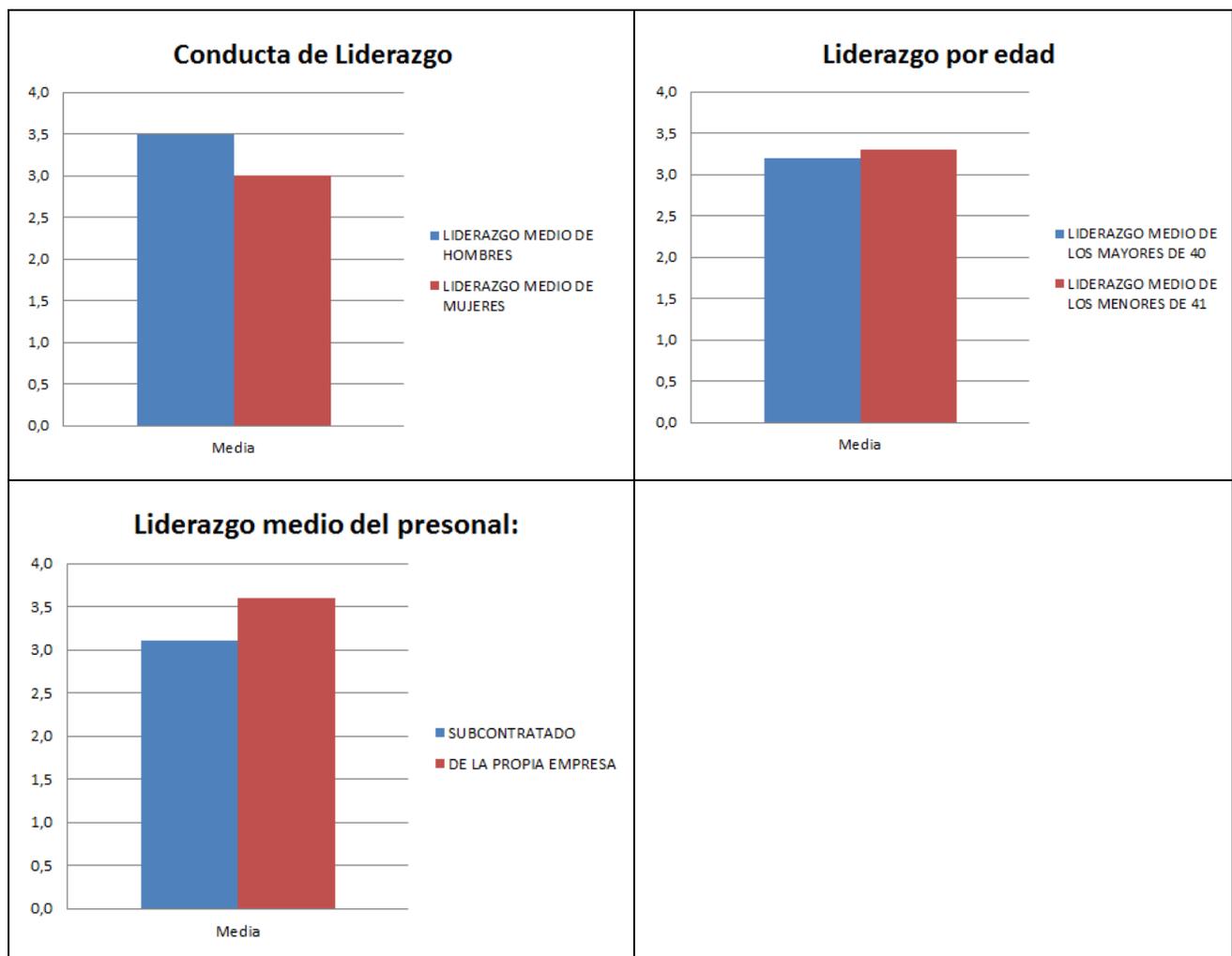
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	1									
Q2	0,41618	1								
Q3	0,39524	0,61152	1							
Q4	0,61877	0,68275	0,6209	1						
Q5	0,07392	0,00773	-0,3732	0,06029	1					
Q6	0,74876	0,47108	0,47138	0,71149	0,0886	1				
Q7	0,61268	0,3827	0,70929	0,52148	-0,2495	0,59385	1			
Q8	0,56054	0,58327	0,55984	0,69175	-0,1361	0,40658	0,69665	1		
Q9	-0,5767	-0,4198	-0,5179	-0,6658	0,19262	-0,7827	-0,5109	-0,4092	1	
Q10	0,32576	0,38376	0,56428	0,30705	-0,034	0,24815	0,54235	0,41783	-0,0392	1

El atributo peor valorado en nuestro grupo de trabajo ha sido Q6 - ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas? obteniendo una puntuación media de 2,5 y el mejor valorado ha sido Q8 - ¿Creo que mi trabajo aporta valor a las personas que hacen uso del servicio de mi empresa? obteniendo una puntuación de 4,1 puntos.

El trabajo ha cobrado muchos otros sentidos diferentes al simple medio para vivir, el más elevado de ellos, la propia autorealización del individuo. Las reivindicaciones ya no se quedan en un

aumento de salario (siempre y cuando este cubra unas necesidades básicas) sino en una mejora sustantiva de la calidad de vida laboral.

Cuando analizamos el **segundo cuestionario, el de Liderazgo**, estos son los resultados trabajando con la media de puntos. En este caso vemos que las conductas de liderazgo, cuando trabajamos con la variable sexo, son mayores en hombres que en mujeres pero que la diferencia se hace insignificativa si trabajamos con la variable de edad (sólo una diferencia de 0,1 pts.). Esta diferencia vuelve a ser significativa si diferenciamos personal subcontratado y personal de la propia empresa (altamente más satisfechos los trabajadores de la empresa).

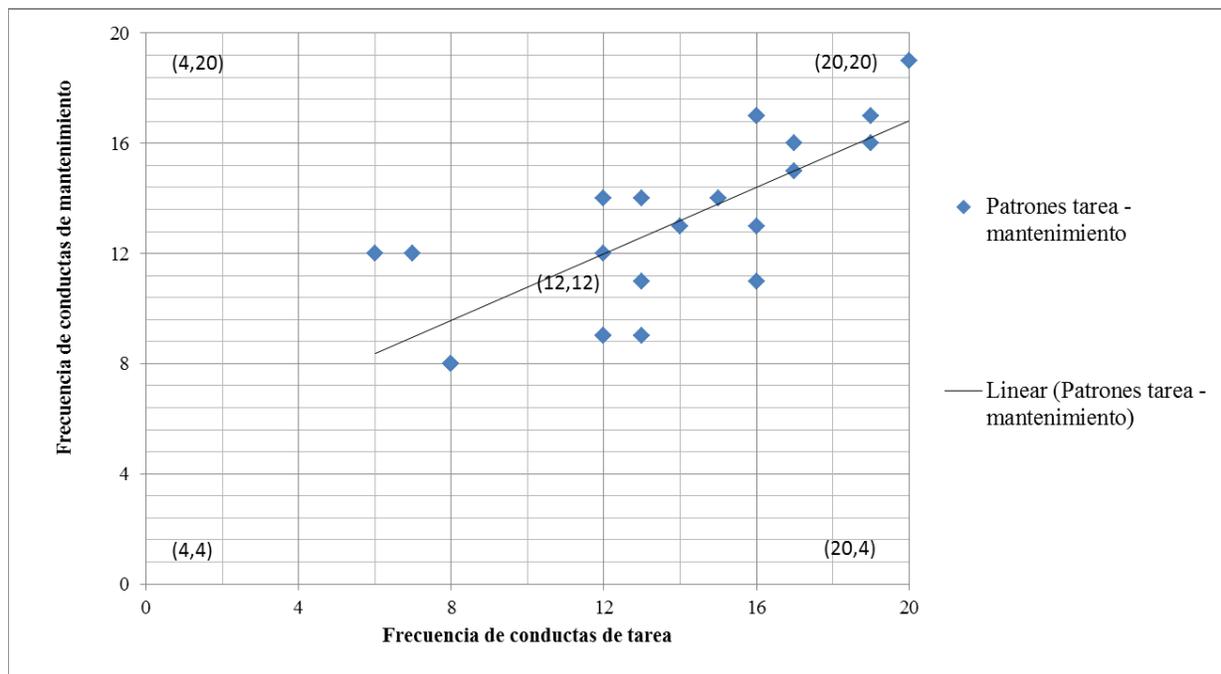


En este segundo cuestionario de liderazgo, podemos hacer un análisis adicional, diferenciando si las conductas de liderazgo de los miembros de nuestro grupo van orientadas a la tarea o, si van orientadas al mantenimiento de relaciones. Para ello, señalamos los atributos a tener en cuenta para cada una de las dos opciones:

Conducta orientada a la tarea	Pregunta
¿Le agrada organizar actividades nuevas?	11
¿Sugiere nuevas ideas?	12
¿Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente?	15
¿Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?	21
TOTAL CONDUCTAS DE TAREA	

Conducta orientada al mantenimiento de buenas relaciones	Pregunta
¿Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas?	13
¿Hace sugerencias a sus compañeros/as?	16
¿Es popular entre sus compañeros/as?	17
¿Sus compañeros/as le eligen como árbitro o juez para dirimir sus problemas?	18
TOTAL CONDUCTAS DE MANTENIMIENTO	

Gráfico I

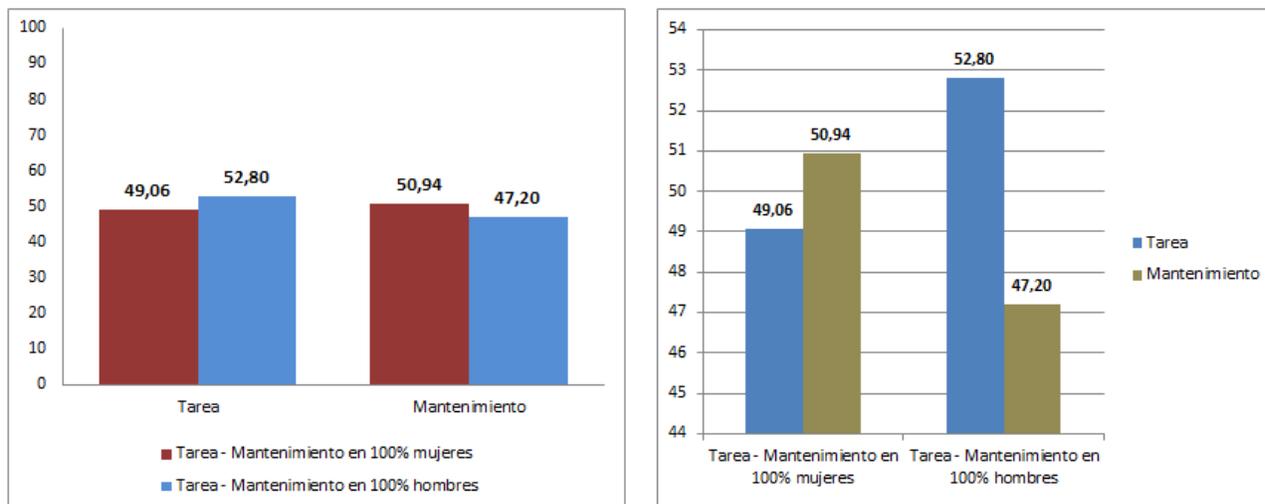


Descripción de los patrones que se pueden dar:

- (4,4)
Sólo se dedica un mínimo esfuerzo para realizar el trabajo. Hay una falta implicación en general con los demás miembros del grupo. En nuestro caso, no tenemos ningún miembro con esta puntuación por lo que deducimos que no hay personas inactivas en el grupo que no ejercen influencia alguna en los demás.
- (4,20)
Se da un gran valor al hecho de mantener buenas relaciones en el grupo. Se presenta una gran atención a las necesidades de los demás miembros. La persona con esta puntuación ayudará a crear una atmósfera agradable, sin embargo puede que no ayude a que el grupo realice su trabajo. En nuestros resultados nadie ha obtenido esta puntuación.
- (20,4)
Se pone énfasis en que el grupo realice el máximo trabajo sin prestar demasiada atención al mantenimiento de las relaciones. El trabajo es considerado importante y se ignoran las relaciones entre los miembros. Nosotros tampoco tenemos miembros del grupo en este cuadrante. Las personas con esta puntuación podrían acabar actuando como un instructor militar.
- (12,12)
Se equilibran las necesidades de tarea y mantenimiento. Aquí es donde se encuentra gran parte de nuestro grupo de trabajo; las personas con esta puntuación establecen continuamente compromisos entre las necesidades de tarea y mantenimiento.
- (20,20)
Cuando se planifican o se toman decisiones juntos, todos los miembros acaban comprometiéndose con la realización de la tarea al tiempo que establecen relaciones de confianza y respeto. Parte del grupo analizado se encuentra en este cuadrante, por lo que dan gran valor a las decisiones creativas que generan comprensión y acuerdo; se buscan y escuchan ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes de las de uno. El grupo en conjunto define la tarea y trabaja para realizarla.

Como resultado en el *gráfico I*, vemos que la muestra con la que estamos trabajando, tiene equilibradas tanto las necesidades de tarea como las de mantenimiento o más bien, tendiendo al cuadrante superior derecho, lo que significa que se fomenta la combinación creativa entre ambas variables.

Si hacemos ahora una diferenciación de nuestro grupo de trabajo entre hombres y mujeres, vemos que las mujeres tienden más hacia las conductas de mantenimiento y los hombres hacia las conductas de tarea. Vamos a verlo gráficamente (*Gráfico II y III*):



Análisis del coeficiente de correlación de los resultados de cada una de las variables del cuestionario de liderazgo:

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
Q11	1											
Q12	0,77093	1										
Q13	0,37677	0,6981	1									
Q14	0,60795	0,5962	0,34775	1								
Q15	0,43413	0,54936	0,39998	0,48217	1							
Q16	0,61646	0,72621	0,59482	0,79346	0,63452	1						
Q17	0,45477	0,58345	0,59553	0,28936	0,3688	0,51097	1					
Q18	0,25212	0,5233	0,65342	0,36298	0,53343	0,50771	0,6898	1				
Q19	0,33467	0,56512	0,52248	0,49282	0,46291	0,55073	0,49163	0,79018	1			
Q20	0,50509	0,32084	-0,0242	0,30979	0,31353	0,35107	0,01808	0,11314	0,28013	1		
Q21	0,77781	0,80363	0,52795	0,61229	0,50464	0,77192	0,42582	0,45955	0,52269	0,70849	1	
Q22	0,7503	0,7547	0,61816	0,66859	0,58876	0,74716	0,61567	0,71188	0,60414	0,38004	0,74278	1

En los resultados de este estudio, no vemos correlación alguna entre la satisfacción de nuestros trabajadores y sus conductas de liderazgo en sí (relacionamos los resultados obtenidos en el ítem 3 del cuestionario de satisfacción: ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción? con el ítem 22 del cuestionario de liderazgo: ¿Le agrada dirigir actividades de grupo?).



<i>Correlacion</i>	<i>satisfacción:</i> Q3	<i>liderazgo:</i> Q22
<i>satisfacción:</i> Q3	1	
<i>liderazgo:</i> Q22	0,13675205	1

Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos pretendido poner de manifiesto el análisis de las conductas de liderazgo que se dan en un determinado grupo de trabajo, intentando conocer si están relacionadas con la satisfacción laboral de los empleados.

Respecto al análisis del liderazgo, este tiene una doble implicación:

1º Que es necesario crear nuevos líderes; En una organización, si la base de la pirámide carece de liderazgo, en la cúspide habrá escasez de líderes y viceversa. Cuando hablamos de los que resaltan en la cúspide, también estamos hablando de los líderes intermedios y de los de la base. Tal y como señala Peter Senge, el liderazgo se puede aprender y se puede transmitir por lo tanto, con los resultados de este estudio vemos en qué situación se encuentran los empleados de nuestra organización, para fomentar habilidades de liderazgo y corregir aquellas actitudes deficitarias, promoviendo así el surgimiento de nuevos líderes.

2º Que nuestros trabajadores hombres, tienden a conductas de liderazgo enfocadas a la tarea y que las mujeres tienden a conductas de liderazgo orientadas al mantenimiento de relaciones. Estudios

empíricos realizados en la Universidad de Jaén (Esther López Zafra & Rocío García Retamero, 2009), nos llevan a la conclusión de que las participantes femeninas muestran expectativas más bajas que los participantes masculinos; además las participantes femeninas infraestiman su ejecución real mientras que los participantes masculinos la sobreestiman. Las presiones sociales combinadas con unas pautas de sociabilización encaminadas a la dependencia y la pasividad, pueden facilitar el desarrollo de expectativas bajas sobre el futuro profesional de una mujer. En este sentido Lips (2000, 2001) encontró que las mujeres más que los hombres creían que una actitud de liderazgo puede limitar sus oportunidades para mantener buenas relaciones cercanas con el grupo. Esta posición de las mujeres enraizada en sus creencias tiene que ver con una decisión desigual del trabajo (Jacobs, 1999) y la mayor dedicación a la familia así como a tener que buscar cuidado para los niños (Martínez-Pérez y Osca, 2003). Estas creencias son de carácter social y como consecuencia se producen atribuciones diferenciales sobre el éxito y fracaso que hombres y mujeres tendrán en la consecución de un puesto de alto nivel. Según la Teoría de la Congruencia de Rol (Eagly & Karau, 2002), la incongruencia entre el rol de líder y el rol de género femenino puede ir disminuyendo a medida que las mujeres vayan ocupando puestos de poder o mando. De este modo, las mujeres pueden percibirse a sí mismas, más decididas a ocupar puestos de liderazgo.

Ahora bien, en los estudios revisados de Eagly y Johnson (1990), hombres y mujeres apenas difieren en los estilos “orientación a las relaciones” y “orientación a la tarea”, aunque las mujeres son más “democráticas” y “participativas” que los hombres. Conviene añadir que las investigaciones individuales llevadas a cabo en los últimos años sobre los estilos “clásicos” ofrecen resultados mixtos. Así, Gardiner y Tiggeman (1999) encuentran diferencias entre hombres y mujeres en los estilos “tarea” y “relaciones” (mantenimiento), en general y, principalmente, en función de la dominación numérica de un sexo sobre otro.

Respecto al análisis de la satisfacción laboral nuestro grupo de trabajo tiene alto índice de insatisfacción, quizás motivado por el amplio número de personal subcontratado (24 trabajadores; un 55% de la muestra) respecto al personal de la propia empresa (20 trabajadores encuestados; un 45%) que considera que su situación laboral es mala y les gustaría cambiar de empleo. No vemos relación alguna con las conductas de liderazgo a pesar de que en un estudio con 432 profesionales

del sistema primario de salud, agrupados en 43 equipos, Peiró, González-Romá, Ripoll y Gracia (2001) encontraron que la conducta de iniciación de estructura de los líderes tenía una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y un efecto indirecto sobre la tensión laboral mediado por la reducción de las percepciones de ambigüedad de rol. En otro estudio con 155 miembros del personal de enfermería y 127 miembros del personal médico del sistema primario de salud, ambas medidas de liderazgo (conductas de consideración y de iniciación de estructura) mostraron correlaciones significativas con las facetas de la satisfacción laboral (Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza, 1996). En nuestro caso, tal y como hemos citado anteriormente, no podemos seguir con tales afirmaciones, ya que no encontramos relación alguna entre la satisfacción de nuestros empleados y sus conductas de liderazgo, quizás por el simple hecho de que nuestro grupo está evaluando su conducta de líder, no a sus líderes (entendiéndose como superiores jerárquicamente).

Useche (2007) afirma que: "Los trabajadores son criaturas sociales complejas con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo como el comportamiento en cualquier otro lugar es una consecuencia de muchos factores no financiados. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos con los cuales interactúan". Si hay dificultades en comunicarse y relacionarse con el grupo, se produce aumento de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, en definitiva, climas de insatisfacción laboral. El comportamiento de nuestro grupo puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión, para corregir así los puntos débiles desde el origen y proponer planes de acción adecuados al momento. Las normas del grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros, controlando informalmente los niveles de producción.

Actualmente, tiene gran importancia conocer las razones por las cuales unas personas desempeñan el rol de organizar y dirigir, mientras que otras asumen tal situación y colaboran con ellos con la finalidad de lograr los objetivos empresariales marcados. Desde la Revolución Industrial, las organizaciones han tendido a organizar el trabajo en función de la división de éste en empresas jerarquizadas donde unas personas adoptan el rol de la función de mando y otras, desempeñan

puestos operativos. Hoy en día, como consecuencia de la globalización del mercado, las empresas buscan permanentemente por ser cada vez más competitivas y para ello se hace necesario que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar lo mejor de sí mismos para logara el bienestar de las organizaciones. Los líderes de hoy, son aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados para conseguirlo. Para ser una organización sustentable en este siglo, se necesitará de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. Se están requiriendo personas que además de un nivel de cualificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual para ser más autónomos, más flexibles y tomen decisiones oportunas. Se persigue a un líder eficaz, una persona que tiene claro lo que es necesario hacer y las decisiones que hay que tomar para conseguir lo que se pretende, la dirección a seguir que permitirá a las organizaciones mantenerse y para quien uno de los aspectos fundamentales es su equipo, las personas con las que trabaja. El liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero las dificultades no crean líderes, sólo muestran la clase de líderes que existen.

La visión de futuro conlleva un pensar en grande, apuntar a metas muy altas, entusiasmar a los demás, contagiar esa actitud positiva y mantenerse en un búsqueda permanente y estable de los objetivos propuestos; “no importa lo que la visión es; sino lo que la visión logra” (en palabras de P. Senge).

Como proyección general de futuro, cada vez adquieren mayor fuerza e importancia las líneas de investigación orientadas al estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en muchos aspectos y facetas sociales. En nuestro caso, hemos trabajado con los estilos de liderazgo. ¿Dirigen las mujeres igual que los hombres? Entra aquí en juego la legitimidad socialmente percibida de las mujeres para ocupar puestos de responsabilidad en instituciones y organizaciones. De ello depende que la democratización de nuestra sociedad vaya más allá de la declaración de principios formales.

Bibliografía utilizada

Actualidad Empresa (en prensa digital). Liderazgo y concepto del líder en la organización empresarial. *Psychologie*.

Buznego, R. (en prensa). Liderazgo en el ámbito laboral. *Revista Fusión*.

Bonache, J. & Cabrera, Ángel (2010). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (3ª Edic.). Madrid: Prentice Hall.

Bass, B. y Avolio, B. J. (1994). *Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers*. Human Resource Management, pp. 549-560.

Cuadrado, I. (en prensa). Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Psicología Social*, pp. 283-307.

Cuadrado, I., Navas, M. S. & Molinero, F. (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs. diferencias de roles*. Encuentros en la Psicología Social, pp. 243-248.

Doh, J.P. (2003). *Can leadership be taught? Perspective from Management Education*. Academy of Management Learning and Education, pp. 54-68.

- Gardier, M. y Tiggerman, M. (1999). *Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, pp. 301-315.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Kairos, Barcelona & (2013). *Liderazgo*. Ediciones B, SA, Barcelona.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1982). *The management of organizational behavior*, 4ª ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Hollander, E. P. y Offermann, L. R. (1990). *Power and leadership in organizations*, *American Psychologist*, vol. 45, núm.2, pp. 669-718.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, (2nd ed.). Wiley: New York.
- Linda A. Hill (en prensa). *The test of a leader: Becoming the Boss*. Harvard Business Review.
- López-Zafra, Ether & García Retanero, Rocío (2009). Situaciones de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo, pp. 36-38.
- Maher, K. J. (1997). *Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership*. Sex Roles, pp. 209-225.
- Munduate, L. (en prensa). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Psicología*.
- Pastor, J. C. (1998). *The social construction of leadership: A semantic and social network analysis of social representations of leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Sánchez Vázquez J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Universidad Pontífica de Salamanca: pp. 170-171.
- Yarce, J. (2001). *El líder se hace. Cómo desarrollar el espíritu de liderazgo*. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Bogotá, pp. 32-42.
- Zárraga Oberty, Celia & Bonache, J. (2007). *Human factors in the design of revenue management systems in multinational corporations*. International Journal of Revenue Management, pp. 141-153.