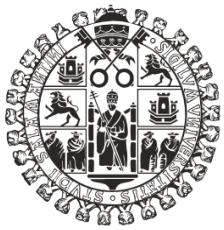


VNiVERSiDAD
D SALAMANCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Alumna: Carmen Sánchez Burdiel

Tutor: Joaquín de Elena y Peña

Salamanca, Febrero de 2015

TRABAJO FIN DE GRADO

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN 5

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 8

2.1 Análisis preliminar del liderazgo: conceptualización del término y delimitación del área de estudio 8
2.2 Liderazgo versus dirección 10
2.3 Clasificación y características de las principales corrientes teóricas 11
2.4 Descontextualización y análisis de las técnicas de medida 26

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO 29

3.1 Objetivo general 29
3.2 Objetivos específicos 29

4. DISEÑO METODOLÓGICO 30

4.1 Sujetos bajo estudio 30
4.2 Instrumentos utilizados 30
4.3 Procedimiento seguido para la realización del estudio 33

5. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS 34

5.1 Descripción de la muestra seleccionada para el proyecto 34
5.2 Valoración que hacen los trabajadores de los parámetros del liderazgo que componen el MLQ 36
5.3 Estilo de liderazgo percibido como predominante por los trabajadores . 39
5.4 Comparación entre la valoración que hacen hombres y mujeres de sus líderes 40

5.5 Grado de eficacia, nivel de esfuerzo extra y satisfacción percibidos por los empleados 44
5.6 Correlación entre los estilos de liderazgo y las variables organizacionales……....45

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 46

6.1 Perfil sociodemográfico de los participantes de la muestra 46
6.2 Estilos de liderazgo y factores más valorados de cada uno de ellos 46
6.3 Variables organizacionales y estilos de liderazgo 48
6.4 Medidas de mejora a raíz de los resultados obtenidos 48

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50

ANEXOS 52

Declaro que he redactado el trabajo ***"Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones"*** para la asignatura Trabajo de Fin de Grado, del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en el primer cuatrimestre del curso académico 2014 – 2015 de forma autónoma, con la ayuda de las fuentes y la literatura citadas en la bibliografía, y que he identificado como tales todas las partes tomadas de las fuentes y de la literatura indicada, textualmente o conforme a su sentido.

En Salamanca, a 2 de febrero de 2015.

Fdo.: Carmen Sánchez Burdiel

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo surge del interés por evaluar una variable psicosocial como es el liderazgo entre los trabajadores de una empresa líder del sector de las telecomunicaciones en España.

El mundo empresarial se halla en continuo cambio y con ello, las implicaciones que tiene el hecho de que muchas de las estrategias comerciales que actualmente se aplican, mañana serán irrelevantes. Se desconoce la caducidad que tendrán los modelos comerciales que hoy en día son una ventaja competitiva. El capital, la tecnología o los procesos operativos de las empresas han demostrado ser condiciones necesarias, pero no suficientes, para tener éxito en los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones. Sin embargo, a menudo se relaciona liderazgo con éxito. Los resultados que alcanzan las empresas dependen, en última instancia, del desempeño de quienes trabajan en ellas llevando a la práctica sus estrategias de desarrollo de negocio. A su vez, la efectividad de esos procesos de desempeño dependen de las competencias de quienes son los responsables de impulsarlos y conducirlos, que son los líderes formales de la organización.

A través del análisis anterior, el objetivo general que se plantea este trabajo es evaluar la percepción del liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores que integran la muestra y analizar la existencia de parámetros comunes en sus respuestas. Realizar un análisis de los resultados obtenidos y diseñar medidas concretas de asesoramiento y mejora para la organización evaluada constituyen los objetivos específicos de este proyecto. La organización objeto de estudio está integrada por más de 3000 empleados en España, motivo por el cual, la investigación se ha delimitado a los integrantes de un departamento del área estratégica de la empresa cuyas decisiones tienen consecuencias directas sobre la política comercial de la compañía.

Para alcanzar estos objetivos, ha sido necesario construir una base teórica a partir de las principales corrientes que han tratado de explicar este fenómeno y su aportación en relación al tema del liderazgo. Junto con las teorías clásicas, se han revisado los enfoques más notorios de las últimas décadas para conocer el modo en que se evalúa el liderazgo actualmente en las organizaciones.

A continuación se detalla brevemente la estructura del trabajo para una mejor comprensión del lector. El presente trabajo se divide en siete apartados. En el capítulo uno, *Introducción y justificación*, se presenta de forma breve el objeto de la investigación, su aportación a la comunidad académica y su relación con los objetivos y competencias en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. En el apartado dos, *Fundamentación teórica y revisión bibliográfica*, se analizan las principales teorías que han tratado de aportar luz al fenómeno del liderazgo junto con enfoques más actuales, construyendo una base sólida sobre la que trabajar en los siguientes pasos. En el apartado tres, *Objetivos del trabajo*, se recoge el objetivo general del proyecto y se detallan los objetivos específicos a los que se busca dar respuesta. En el punto cuatro, *diseño metodológico*, se describe la muestra de sujetos sobre los que se tomado información, los instrumentos empleados y el procedimiento seguido para realizar el estudio. El apartado cinco, *Análisis de datos y resultados*, muestra el tratamiento de la información y presenta los resultados en función de cada uno de los objetivos formulados. Es el apartado seis, *Conclusiones*, donde se interpretan los datos y resultados hallados, de acuerdo con la base teórica adquirida y se enumeran las recomendaciones para la mejora de la variable bajo estudio. En el apartado siete, *Referencias bibliográficas*, se muestra cada una de las fuentes de información citadas a lo largo del proyecto. Finalmente se incluye el apartado *Anexos*, en el que se encuentran los instrumentos utilizados en la fase empírica, así como información adicional sobre el departamento que ha sido objeto de estudio.

Las conclusiones obtenidas a lo largo del proyecto aportan la visión real de un grupo de individuos, que han desarrollado la mayor parte de su vida laboral en una multinacional, sobre diversas cuestiones referentes al fenómeno del liderazgo organizacional.

Conocer la opinión que tienen de este fenómeno los trabajadores de un departamento estratégico se convierte en un referente para los responsables de la gestión de equipos de la propia organización y de otras empresas con divisiones jerárquicas análogas.

La existencia de un líder implica la presencia de seguidores que lo califican como tal. En el caso de una organización los seguidores son trabajadores –lo cual no implica subordinados- que comparten los mismos objetivos, valores o cultura organizativa.

Las organizaciones definen sus estructuras con distintos niveles jerárquicos a través de los cuales circulan normas, directrices de actuación y mecanismos de control con el objetivo final de la coordinación de las actividades. El nexo común en todos los casos es tratar de conseguir que las personas de una misma organización colaboren en el logro de unos resultados conjuntos.

Alcanzar esos resultados independientemente de la naturaleza de los mismos es el objetivo prioritario de cualquier empresa y facilitar el camino para que se alcancen esas metas es la tarea asignada a los líderes. A lo largo del estudio se analizan los diferentes roles asignados en la historia a los líderes y la visión actual que tienen del liderazgo los trabajadores de una empresa real.

Para abordar un proyecto de estas características ha sido necesario poner en práctica las competencias adquiridas en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

La simulación de consultoría de recursos humanos de una variable psicosocial y su asesoramiento en una empresa real, requiere aplicar la competencia específica -teórica y práctica- de asesoramiento sociolaboral en las empresas junto con la competencia general de comprender y analizar la dinámica de una organización del trabajo.

La aplicación de los conocimientos en la búsqueda de fuentes de información, ha sido útil para construir una sólida base teórica. Buscar los enfoques más adecuados para dar una respuesta eficaz a los problemas que han ido surgiendo a lo largo del proyecto ha resultado indispensable para lograr los objetivos formulados. La puesta en práctica de habilidades sociales, tales como el trabajo equipo y el establecimiento de una comunicación abierta y constante, ha permitido obtener los resultados de este proyecto. Asimismo, las competencias adquiridas en estadística y el manejo de herramientas informáticas avanzadas han permitido transformar los resultados en cifras que arrojasen conclusiones válidas.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2. 1. Análisis preliminar del liderazgo: conceptualización del término y delimitación del área de estudio

Son numerosos los profesionales y académicos que han tratado de definir el concepto del *liderazgo* a lo largo del tiempo en el campo de las ciencias sociales, no existiendo en la actualidad una acepción compartida por todos ellos. Esto se debe, en parte, a que se trata de un concepto multidimensional que ha sido –y es- objeto de estudio de numerosas disciplinas de las Ciencias Sociales entre las que destaca la Psicología Social o la Sociología. Otra cuestión relevante es el hecho de que existan teóricos que hayan modificado radicalmente sus propios puntos de vista a lo largo de sus escritos sobre estos temas. Una revisión a los principales enfoques y sus teorías más consolidadas permite concluir que existe un acuerdo generalizado, entre la doctrina académica, en aceptar que el liderazgo implica un proceso de influencia. No sucede lo mismo a la hora de definir las dimensiones básicas de la conducta del líder cuyo debate constituye uno de los principales paradigmas del liderazgo (Peiró, 1986).

Aunque no es el objetivo principal de este trabajo hacer una descripción detallada de los diferentes enfoques teóricos que han abordado el fenómeno del liderazgo, si es necesario mencionar algunos de los aspectos más importantes con el objetivo de que el lector comprenda la base teórica sobre la que se ha fundamentado el diseño metodológico.

Igual de necesario es delimitar el área de estudio sobre la que se va a proyectar el análisis del liderazgo. Este trabajo se centrará de manera única y exclusiva en las organizaciones atendiendo al término formulado por Porter, Lawler y Hackman (1975).

> "Las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el de fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios" (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

Ante esta perspectiva, se han recogido dos definiciones que engloban todas las posiciones actuales con relación al tema. El nexo común es el consenso básico entre los distintos autores en señalar que lo básico del liderazgo es la relación de influencia entre el líder y los seguidores. Con esta premisa se ha definido liderazgo como:

> "La capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización; o no formal, es decir, la capacidad de influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización" (Robbins, 1994).

> "Relación de influencia entre los líderes y los seguidores, quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos" (Rost, 1993).

Las definiciones anteriores incluyen los elementos básicos que conforman el liderazgo, sintetizados en los siguientes puntos:

- La relación se basa en la influencia. Alcover (2004) expone un poder de influencia "que se da en las dos direcciones, líderes y seguidores". Por su parte Yukl (1981) cita un "proceso de influencia ejercido, al menos, por el líder sobre sus seguidores".

- La fuente de influencia puede ser formal o no formal. Existe una aceptación generalizada entre profesionales y académicos en afirmar que la influencia no formal es "tan importante, o quizás más, que la influencia formal" (Robbins, 1994).

- El liderazgo se trata de un concepto de relación que incluye el agente que influye y la persona influida. Esta relación es desigual, "el líder ejerce más influencia en los seguidores que viceversa" (Alcover, 2004).

- Los cambios que se persiguen deben ser reales, es decir, sustantivos y alcanzables.

- Los propósitos mutuos entre líderes y seguidores se convierten en "propósitos comunes" (Alcover, 2004).

2. 2. Liderazgo versus dirección

Existe cierta divergencia de opiniones entre diversos autores respecto a si *liderazgo y dirección* son términos análogos o disconformes, cuestión que ha sido motivo de debate para un sector de los académicos y estudiosos.

En la literatura han coexistido dos tradiciones que tratan por separado la *dirección* y el *liderazgo* (House y Aditya, 1997; Rost, 1993), surgiendo distintas posturas relativas a si ambos términos resultan sinónimos o excluyentes. Objetivos, funciones o rasgos son las principales diferencias que destacan sus autores.

Abraham Zaleznik (2004) examinó las diferencias entre directivos y líderes a través del papel que ambos desempeñan en el funcionamiento adecuado de una organización. Su aportación resultó novedosa al introducir elementos como la inspiración, la visión y la pasión humana en el examen del liderazgo, frente a la visión tradicional de la gestión, predominante hasta ese momento, que giraba en torno a la estructura y los procesos organizacionales. Tras su investigación, el autor concluye que la diferencia entre directivos y líderes radica en las concepciones que tienen del caos y el orden. Los directivos abrazan el proceso, persiguen la estabilidad y el control, e intentar solucionar los problemas con rapidez, priorizando la resolución de los conflictos a veces incluso antes de que se hayan comprendido su importancia. En cambio, sostiene que los líderes soportan el caos y la falta de estructura, buscan comprender los problemas con profundidad aunque ello suponga posponer una conclusión. Resuelve que las organizaciones necesitan de líderes y de directivos en un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar, abogando a la diferencia de ambos términos, y con ello, a la separación de funciones que estos cargos deben desempeñan dentro de una organización.

John Kotter afirma que para conseguir la eficacia óptima de la organización, se requiere liderazgo y una administración fuerte, argumentando que ambas dimensiones son diferentes[1]. Para este autor contemporáneo, "la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo y se les administra en forma excesiva" (Robbins, 1994, p.381).

[1] Kotter vincula la *administración* al manejo de lo complejo, lo cual propicia el orden y la consistencia. Por su parte, el liderazgo se refiere al manejo del cambio (Robbins, 1994: 381).

Autores como Alcover, representan la parte contraria. Para este autor "cada vez se aboga más por la utilización del liderazgo en todos los niveles, ya se trate de la supervisión o de la alta dirección" (Alcover, 2004).

2. 3. Clasificación y características de las principales corrientes teóricas

La complejidad a la hora de definir el liderazgo en su totalidad ha sido el origen de cada uno de los enfoques que han tratado de explicar este fenómeno. La investigación desarrollada pone de manifiesto la existencia de una gran cantidad de teorías que han tratado de explicar cuándo alguien ejerce el liderazgo. Cada una de ellas ofrece visiones sorprendentes y matices diversos que reflejan su complejidad, motivo por el cual, se han incluido en este apartado los principales paradigmas que han surgido en torno al liderazgo.

A continuación, se enumeran los *enfoques más relevantes* que han aparecido desde los años cuarenta en adelante. Las distintas teorías e investigaciones se han agrupado en cinco apartados siguiendo con ciertas modificaciones la clasificación de Yukl y Van Fleet (1992). Para realizar un proyecto de esta envergadura, la labor de revisión metodológica ha incluido la lectura de libros académicos, divulgativos o científicos. La inclusión de un apartado dedicado a los *enfoques actuales*[2] persigue ofrecer una visión actualizada sobre el contenido publicado en los últimos años respecto al liderazgo.

1. Enfoque de rasgos

Las primeras investigaciones realizadas a finales de los años 40 trataron de identificar cuáles eran los "rasgos personales estables*"* (Gil, 2003) que definían a los líderes, y que les diferenciaban de quienes no lo eran. La noción que subyace a esta teoría es el carácter *innato* de estos rasgos, los cuales otorgan un papel trascendental a la naturaleza frente a la educación.

[2] Este punto no se encuentra en los manuales clásicos y únicamente se refiere a la literatura encontrada en artículos académicos, revistas especializadas o libros de carácter divulgativo.

Se buscaban rasgos de la personalidad[3], rasgos sociales, físicos o intelectuales que diferenciaban a los líderes de quienes no lo eran. Las investigaciones realizadas al respecto pretendían identificar una serie de características que siempre distinguieran "a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los inefectivos" (Robbins, 1994).

La revisión de estos estudios reflejó el fracaso de las investigaciones al no poder encontrar características específicas afines a todos los líderes y "únicamente demostrar qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo" (Yukl y Van Fleet, 1992).

2. Enfoque conductual

Los investigadores, al no poder encontrar resultados consistentes en los rasgos, plantean un cambio radical. Ya no interesa conocer cuáles son las características de personalidad del líder sino cómo se comporta en realidad, cuáles son sus conductas y estilos de comportamiento. El supuesto básico es que las conductas son las responsables de la eficacia del liderazgo y pueden aprenderse. Esta teoría, a diferencia del modelo de los rasgos, permite el entrenamiento y abre la posibilidad de aumentar el número de líderes a través de la formación de los empleados como directivos.

En este momento, merece una mención especial la orientación iniciada por Kurt Lewin a principios de los años 40 del siglo XX. Este autor, reconocido junto a sus colaboradores por su aportación científica en el campo de la investigación de los grupos y las relaciones interpersonales, puso los pilares de una nueva forma de estudiar el liderazgo, con un carácter marcadamente conductual: la descripción de diferentes *estilos de liderazgo*, en una categorización que será empleada y modificada por los expertos que han investigado el tema desde aquel entonces hasta la actualidad. Hay que reconocer que realmente Lewin no llegó a tratar de forma específica el liderazgo como tema central en ninguno de sus escritos, aunque sí inspiró diversos estudios sociales relacionados con él. Por otra parte, los experimentos originales no se llevaron a cabo en el ámbito empresarial sino educativo, pero han sido replicados en situaciones laborales con el fin de calibrar el grado de eficacia y satisfacción personal en el trabajo de las distintas conductas adoptadas por los mandos.

[3] Tales como la inteligencia, el carisma, el entusiasmo, la fuerza o la valentía.

Como no es sencillo decidir cuál es la clasificación que mejor recoge las posibles conductas del líder, que permita predecir la eficacia y satisfacción en una unidad de trabajo, aquí se ha preferido mencionar los experimentos pioneros que Lewin sugirió a sus colaboradores desde 1939. Tomando como base dichos estudios –efectuados desde la Psicología Social y de las Organizaciones- se ha tratado de determinar cuáles son los estilos de liderazgo[4] empleados por los líderes eficaces. A partir de estas investigaciones psicosociales surge la idea de que el liderazgo puede ejercerse de distintas formas o estilos. Concretamente, se analizó el efecto de las llamadas atmósferas "*democráticas*", "*autocráticas*" y "*laissez-faire*", creadas experimentalmente por Lippitt (1940) y por Lippitt y White (1943).

En el primer experimento, dirigido por Lippitt (1940), se comparó una "atmósfera democrática" y una "autocrática". Para ello, se eligió dos grupos de niños y niñas de diez y once años. Las actividades realizadas por ambos grupos eran las mismas y el líder era un estudiante adulto, que intentaba crear las diferentes atmósferas comportándose de un modo u otro.

En la atmósfera autocrática, el líder era el encargado de determinar las actividades, dictaba los pasos a seguir, explicaba el trabajo y asignaba a cada miembro su compañero de actividades. Tendía a realizar alabanzas personalizadas sobre el trabajo de cada participante evitando, siempre que podía, involucrarse activamente en el grupo.

Para la atmósfera democrática, todas las actividades se sometían a decisión de los miembros del grupo, a los que el líder animaba y apoyaba. Cada participante era libre de elegir con quién deseaba trabajar, y se les permitía organizar las tareas a realizar. El líder buscaba la objetividad a la hora de realizar alabanzas o críticas tratando de integrarse como un miembro más de la unidad de trabajo.

[4] Parte de la información recogida en este apartado proviene del artículo de investigación "Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo, Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology" (Isabel Cuadrado, 2001).

Los resultados mostraban que las relaciones entre los niños, así como las relaciones niño-líder estaban dominadas por "el estilo de vida y pensamiento" iniciado por el líder (Lewin, 1939). El grupo autocrático ofrecía una alta distinción de estatus entre el líder y los niños que les impedía alcanzar el liderazgo. El grupo bajo la atmósfera democrática mostraba una menor diferencia en estatus social y ninguna barrera para lograr el liderazgo.

En el segundo experimento de estas características, Lippitt y White (1943) incluyeron una atmósfera adicional a la que denominaron "*laissez-faire*". Bajo esta nueva condición, los líderes daban total libertad a los participantes, únicamente les suministraban los materiales y eran los propios niños quienes debían asignar tareas, organizar los grupos y tomar decisiones. Los líderes se abstenían de participar excepto para contestar cuestiones cuando los niños se lo solicitaban, y evitaban realizar cualquier tipo de evaluación.

El objetivo era exponer a los niños a los tres estilos de liderazgo sucesivamente. Los resultados corroboraron en líneas generales los de Lippitt (1940), y mostraron una notable diferencia entre liderazgo democrático y "*laissez-faire*". Los grupos bajo esta última condición eran menos organizados, menos eficientes y estaban menos satisfechos. Se descubrió, además, que en los grupos donde se ejerció un liderazgo autocrático, surgieron dos tipos de reacciones opuestas: la agresión y la apatía.

Según Lewin, los estudios trajeron como conclusión que las diferentes respuestas de los grupos de niños y niñas a las tres situaciones –autocrática, democrática y "*laissez-faire*"- provienen del estilo de liderazgo ejercido y no es el resultado de diferencias individuales (Lewin, 1939), con lo que corroboraba la idea de que las teorías de rasgos fallaban en sus predicciones.

Desde ese momento, y ya en el área de dirección de empresas, hubo una gran cantidad de estudios que abordaron el liderazgo desde la perspectiva conductual de los estilos de comportamiento. Sin embargo, fueron dos programas de investigación realizados en los años sesenta los más reconocidos en las posteriores revisiones a la teoría conductual. Por razones de espacio en este proyecto se detallan de forma abreviada los puntos más destacables de ambos programas.

Estudios de la universidad del estado de Ohio (Fleishman, 1953). De las teorías de la conducta, la más amplia surge de las investigaciones iniciadas en la universidad mencionada. Estos investigadores pretendían identificar las "dimensiones independientes de la conducta de un líder" (Robbins, 1993). Partieron de un elevado número de dimensiones que acabaron reduciendo a dos categorías[5]:

> "Consideración (el líder se preocupa por los subordinados como personas, confía en ellos, les proporciona apoyo, y promueve la camaradería) e iniciación de la estructura (define lo que deben de hacer los subordinados para alcanzar las metas)" (Gil, 2003).

A partir de estas dimensiones se hicieron predicciones llegando a la conclusión de que el liderazgo eficaz es el que combina altos niveles de ambas.

Estudios de la universidad de Michigan (Likert, 1961). Las investigaciones emprendidas en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan[6] tenían los objetivos de "encontrar características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz" (Robbins, 1993). Se identificaron tres tipos de conducta que diferencian a los líderes eficaces de quienes no lo eran: estilo centrado en la tarea, centrado en la relación y liderazgo participativo. Las conclusiones obtenidas proponen un nivel elevado de las dos primeras dimensiones o una vinculación al uso del estilo participativo en el comportamiento eficaz de los líderes.

Diferentes autores como Yukl (1994) o Bernard Bass (1985) señalan la debilidad metodológica[7] de las investigaciones: correlaciones no significativas y problemas para identificar la causalidad –el estilo del líder se relaciona con el rendimiento pero no es necesariamente su causa– como las principales críticas a la teoría conductual.

[5] Estas categorías explicaban la mayor parte de las conductas de los líderes descritas por los subordinados.
[6] Prácticamente en el mismo periodo de tiempo que las de la Universidad Estatal de Ohio.
[7] Se basaron únicamente en cuestionarios.

3. Enfoques contingentes: la influencia de las situaciones

Las dificultades surgidas en los anteriores enfoques llevaron a los investigadores a tener en cuenta las influencias situacionales y considerar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación en que tuviera lugar. Sin embargo, los estudiosos del fenómeno se percataron que una cosa era decir que la eficacia del líder dependía de la situación, y otra muy diferente poder aislar los factores situacionales.

Se han desarrollado múltiples teorías que comparten las mismas proposiciones: tratar de aislar los factores situacionales que afectan la eficacia del líder. Autores como Weinert (1989), no dudaron en afirmar que la eficacia de un líder depende de ciertas condiciones de la situación, siendo estas condiciones "los factores decisivos que determinan qué estilo de dirección es el apropiado para ayudar en una situación determinada" (Weinert, 1989).

Bajo esta premisa, surgen las *teorías de las contingencias*. Comienza de este modo la búsqueda de aquellos factores situacionales que hacen que un estilo conductual del líder sea efectivo en una determinada circunstancia y no en otra. En este proceso de investigación, cada autor define sus propias variables situacionales. En los años setenta, Kerr y Jermier (1978)[8] reclaman la necesidad de analizar las variables situacionales que contribuyen directamente al desempeño de los subordinados, con independencia de la actuación del líder, las cuales actúan como sustitutos –hacen que la conducta del líder sea innecesaria o redundante-. Algunos de estos estudios han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. A pesar de ello, existe un consenso generalizado entre los autores en otorgar a los factores situacionales un papel fundamental en la influencia que el líder ejerce sobre los subordinados, "las situaciones actúan como variables moderadoras, mediatizan la influencia de la conducta del líder, ésta puede ser efectiva en algunas situaciones, pero no en todas" (Gil, 2003).

En los siguientes párrafos se analizan cuatro de las principales teorías que comparten las premisas de este enfoque:

[8] Los citados autores en 1978 formulan la teoría "de los sustitutos de liderazgo".

a. Modelo de la contingencia de Fiedler

Esta teoría describe cómo la eficacia de los distintos estilos de liderazgo depende de una variable situacional a la que el autor denomina *favorabilidad*[9] *de la situación*. La situación resultará más o menos favorable al líder dependiendo de tres factores; por orden de importancia:

- Las *relaciones* entre el líder y los miembros del grupo: el grado de confianza, lealtad y apoyo que los subordinados depositan en el líder.

- La posición de *poder* del líder: el grado de influencia que tiene el líder para evaluar el desempeño de los subordinados y para administrar recompensas y castigos.

- La *estructura* de las tareas: el grado de procesamiento de los trabajos asignados, el nivel de descripción del producto o servicio terminado y la existencia o no de indicadores objetivos de calidad con la que se realizan las tareas.

Tras las investigaciones realizadas el autor concluye que la situación más favorable para el líder es aquella en la que las relaciones con los subordinados son buenas, su poder es elevado y la tarea está estructurada.

A pesar de que esta teoría ha representado una contribución innegable para la explicación de las contingencias en la eficacia del liderazgo, algunos autores concluyeron que los estudios de campo no llegan a sustentarlo del todo y el modelo podría mejorar si se incluyeran otras variables contingentes.

b. *Teoría del liderazgo situacional*

Para los autores de este modelo, Hersey y Blanchard (1982), el liderazgo eficaz "depende de la *madurez* o el *desarrollo* de los subordinados, como grupo o como miembros" (Gil, 2003).

[9] "La medida en que la situación proporciona al líder la influencia sobre sus subordinados" (De la Fuente y Vallejo, 2008).

Su teoría fija dos categorías de conducta del líder: aquella que se centra en la *relación* y la conducta que se centra en la *tarea.* Los autores proponen representarlas en un eje de coordenadas y cada una de ellas calificarlas con grados alto o bajo, obteniendo cuatro cuadrantes donde clasificar todas las formas posibles de liderazgo, que van del E1 al E4 (Figura 1).

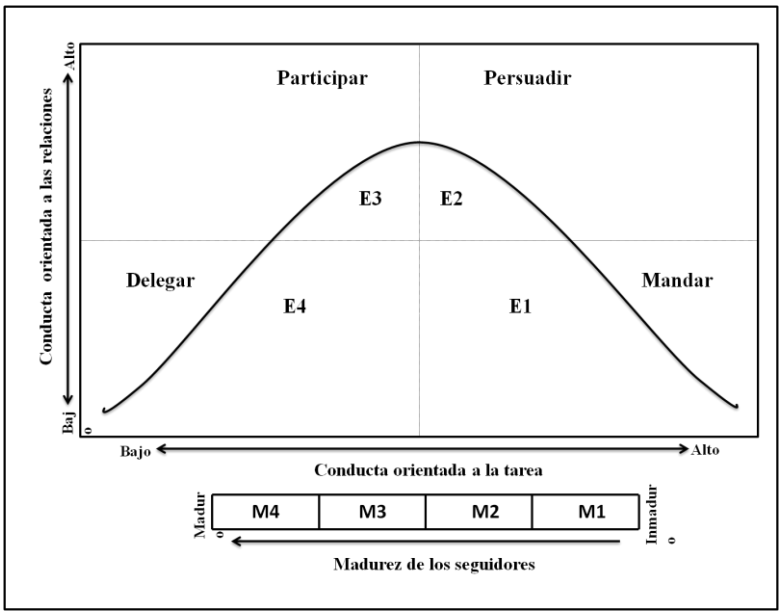
E1) Mandar (grado alto en la tarea y bajo en la relación): El líder da instrucciones específicas y le dice a las personas cómo, cuándo y dónde realizar las actividades.

E2) Persuadir (grado alto en ambas categorías): El líder proporciona apoyo y explica las decisiones aclarando sus ventajas.

E3) Participar (grado bajo en la tarea y alto en la relación: el líder comparte sus ideas con los subordinados acordando de forma conjunta las decisiones.

E4) Delegar (grado bajo en ambas categorías): El líder deja a los subordinados la facultad de decidir el modo de actuar para lograr los objetivos de la organización.

Figura 1. Modelo del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1982)



El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es el grado de *madurez.* Los autores lo incluyen como una variable situacional moderadora que se refiere a la capacidad y a la disposición de los subordinados para realizar una tarea determinada. Distinguieron cuatro etapas de madurez en función de otros dos criterios: en qué medida *pueden* y *quieren* realizar las tareas:

M1) Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para desempeñar una tarea. "No son competentes ni tienen confianza" (Robbins, 1994).

M2) Las personas no pueden y sí quieren realizar las tareas asignadas. A pesar de estar motivadas carecen de las habilidades adecuadas.

M3) Las personas pueden, pero no quieren realizar el trabajo que quiere el líder.

M4) Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

Este modelo pronostica una evolución de los estilos de liderazgo en función de la madurez que acrediten los subordinados. A medida que éstos van alcanzando mayor grado de madurez, el líder reduce su control sobre las actividades disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

La teoría del liderazgo situacional ha realizado contribuciones positivas, como el reconocimiento de que la conducta del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados. Sin embargo, los investigadores no han prestado demasiada atención a la teoría y sólo unos pocos estudios han intentado poner a prueba las hipótesis sin alcanzar resultados contundentes. Entre las críticas se encuentran la definición ambigua del concepto de madurez o la falta de otras variables intervinientes.

c. La teoría trayectoria-meta

Desarrollada por Robert House (1977) es una de las teorías más respetadas del liderazgo. La función del líder es garantizar que las metas de los subordinados son compatibles con los objetivos generales de la organización. La conducta del líder será fuente de motivación para los subordinados si logra que satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca la dirección, motivación y recompensas que se requieran para ese rendimiento eficaz.

House, a diferencia de lo que establecía Fiedler, supone que los líderes adoptan conductas flexibles dependiendo de la situación. El autor propone dos tipos de factores de contingencia en función de los cuales el líder adoptará una conducta u otra; los que están en el *ambiente*, fuera del control de los subordinados, y los que forman parte de las *características* personales de los supervisados. Los factores del ambiente tienen la función de fijar el estilo de conducta que el líder debe observar para que los subordinados alcancen los máximos resultados. Por su parte, las características de los subordinados determinan la forma de interpretar el ambiente y la conducta del líder (Robbins, 1994). Inicialmente, House definió tres variables que influían en el primer factor: estructura de la actividad, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo. E incluyó otras tres variables para el segundo de los factores: punto de control, experiencia y capacidad percibida. Numerosos autores posteriores que han estudiado este modelo, han añadido gran cantidad de variables a ambas categorías. En términos generales, la aceptación de la conducta del líder por los subordinados, estará supeditada a que la consideren fuente o medio para alcanzar su satisfacción propia. Esta teoría propone que la conducta del líder no será efectiva si éste no observa los factores del entorno de trabajo o si es incongruente con las características de los subordinados.

Las evidencias empíricas obtenidas en las investigaciones realizadas confirman la lógica de la teoría. Es decir, parece probable que el rendimiento y la satisfacción de los empleados sean susceptibles de una influencia positiva cuando el líder compensa aspectos no estrictamente laborales. Se trata de una teoría muy útil para investigar y conocer el liderazgo. Sin embargo, en la praxis profesional de las organizaciones ha demostrado ser un modelo prácticamente inmanejable, por el elevado número de variables que el líder debe considerar para decidir el estilo más efectivo que debe adoptar.

d. Modelo normativo de participación en la toma de decisiones

En 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton formulan la teoría líder-participación con el objetivo de determinar el grado en que los seguidores deben participar en la toma de decisiones.

Estos investigadores reconocen que las estructuras de las actividades requieren diferentes grados de funciones rutinarias y no rutinarias, afirmando que la conducta del líder se debe adaptar de tal manera que refleje la estructura de las actividades, por tanto, supone que el líder puede adaptar su estilo a diferentes situaciones.

Se trata de un modelo normativo en cuanto que presenta una serie de reglas a seguir con objeto de determinar, en función de los diferentes tipos de situaciones, la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones. Es representado en un complejo[10] árbol de decisiones, que incluye tanto contingencias como alternativas para el estilo de liderazgo. Para Vroom y Yetton, un grado adecuado de participación motivará a los seguidores a aceptar la decisión adoptada y ésta ayudará a la resolución del problema planteado. Esta teoría confirma que las investigaciones del liderazgo deben centrarse en torno a la situación, en vez de a la persona. Es más acertado hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos (Robbins, 1994)

En 1988, Vroom y Arthur Jago presentaron una revisión del modelo[11]. En esta nueva versión, los autores conservan las mismas alternativas para el estilo del liderazgo que el modelo original, pero incrementan las variables de las contingencias. Se trata por tanto de una ampliación directa de la versión de 1973.

Las investigaciones realizadas en torno al modelo original fueron muy alentadoras. Sin embargo, el modelo revisado supone una guía excelente que ayuda a los administradores a seleccionar el mejor estilo de liderazgo en función de la situación.

4. Liderazgo transformacional versus liderazgo transaccional

Constituye uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad por académicos y gestores de recursos humanos.

[10] Se trata de un modelo arduo y sofisticado, por lo que resulta imposible plasmarlo de forma pormenorizada en un proyecto de esta envergadura.
[11] "The New Leadership: Managing Participation in Organizations" (Vroom y Jago, 1988).

Diversos autores[12], a partir de los años ochenta, intentan superar las complejidades teóricas de los modelos tradicionales y abordan el tema del liderazgo desde una perspectiva más pragmática e intuitiva. Buscan identificar el estilo que, en la práctica real de las organizaciones, parece demostrar ser el más efectivo para influenciar el desempeño de las personas en el trabajo (Robbins, 1994). Su principal precursor es B. M. Bass (1985), quien defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el *transaccional* y el *transformacional*.

Bass considera que todos los estilos de liderazgo estudiados hasta los años ochenta por la Psicología Social y de las Organizaciones –como los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler o la teoría de la trayectoria-meta- podrían incluirse en lo que denominó *liderazgo transaccional*.

El liderazgo transaccional se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros del grupo por la implicación y el compromiso. Éste motiva a sus seguidores hacia metas establecidas dirigiendo sus tareas. Para lograrlo, ofrece recompensas económicas, prestigio o algún tipo de beneficio a los subordinados; contribuyendo todo ello a la satisfacción de los miembros. (Alcover, 2004). A su vez, los subordinados influyen en el líder al concederle un estatus, ofreciéndole legitimidad en su papel e información acerca de su actuación. Este tipo de liderazgo cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no explica por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos, en los años ochenta, Bass reconoció la existencia de otro tipo de liderazgo frente a los enfoques anteriores: el *liderazgo transformacional.*

En 1977, Robert House, definió los elementos que debía reunir un líder para ser percibido como carismático: fuerte necesidad de poder, alta confianza en sí mismo para lograr los objetivos y fuertes convicciones. Un año más tarde, en 1978, James Burns, describe el liderazgo transformacional como un proceso compartido que implica la acción de los líderes en diferentes niveles de una organización. Para lograr este tipo de liderazgo, el autor cree que no sólo deben involucrarse los ejecutivos de mayor nivel, sino los de todos los estamentos de la empresa.

[12] Bass (1985); Avolio, Waldman y Yammarino (1991); Bass y Avolio (1994).

Bass, en 1985, elabora la teoría del liderazgo transformacional en base a las ideas originales de Robert House y James Burns en su libro *Leadership and Perfomance Beyond Expectations*, con la premisa básica de distinguir dos tipos de liderazgo: transaccional frente a transformacional.

Bass describe el liderazgo transformacional como el conjunto de capacidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambios, diseñar los pasos a seguir y ejecutarlos de forma efectiva. Para el autor, este tipo de liderazgo constituye un intento de superar las transacciones rutinarias. El líder transformacional motiva a los seguidores apelando a valores como la justicia, la libertad o la o igualdad; consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Bass y Avolio, 1994).

Tal y como se ha descrito, el concepto de liderazgo transformacional surge de la necesidad de reconocer un tipo de liderazgo nuevo frente a los enfoques existentes en las décadas anteriores –liderazgo transaccional-. Numerosos manuales[13] recogen las aportaciones que distintos autores han ofrecido sobre ambos modelos. Para Bass y Avolio (1990), la evidencia global indica que el liderazgo transformacional guarda una relación más estrecha que el liderazgo transaccional con tasas de rotación más bajas, con una mayor productividad y más satisfacción de los empleados. Reconocen la existencia de este tipo de líderes en las organizaciones, aunque en menor medida que los líderes transaccionales.

Sin embargo, esta premisa no es aceptada por todos los autores. Robbins (1994) no cree que ambos enfoques sean contrarios, para este autor "el liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional" en la medida que produce grados de esfuerzo y rendimiento de los subordinados superiores de lo que se conseguiría con un enfoque transaccional solo. Para el catedrático Andrés Rodríguez (1998) existen líderes que son capaces de adoptar ambas perspectivas –transformacional y transaccional- dependiendo de las circunstancias, mientras que otros pueden asumir una u otra, pero no ambas.

[13] "Introducción a la psicología del trabajo" (Alcover, 2004); "Comportamiento organizacional" (Robbins, 1994); "Introducción a la Psicología de las Organizaciones (Gil, 2003); "Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones" (Rodríguez, 1998); "Transformational leadership" (Bass y Avolio, 1994).

El liderazgo transformacional agrupa a su vez diversas teorías, entre las cuales, la más destacada es la que se ocupa del *liderazgo carismático.* Existen discrepancias entre autores a la hora de considerar el liderazgo carismático como "la teoría que mejor representa este modelo transformacional" (Alcover, 2004), afirmar que "la distinción entre el liderazgo carismático y el transformacional permanece sin aclarar" (Yukl y Van Fleet, 1991) o considerar ambos liderazgos "similares y compatibles" (Schruijer y Vansina, 1999).

Bernard M. Bass, con el modelo del liderazgo transformacional, retoma la idea del líder como persona excepcional, *carismática*[14]. Aunque este concepto tiende a asociarse con características de la personalidad -teoría de rasgos- sus autores han tratado de restarle importancia a las cualidades personales intrínsecas. Se han centrado en las conductas que los líderes adoptan y que pueden contribuir a la percepción y a la atribución del carisma entre los subordinados. Bajo esta premisa, se encontró que ciertos tipos de conductas podrían contribuir a que las personas percibiesen a un líder como carismático; siempre y cuando, la formulación estratégica del líder coincidiera con las aspiraciones y valores de los seguidores (Alcover, 2004).

Las probabilidades de que las personas perciban al líder como carismático dependen de la *variedad* de conductas carismáticas que muestre el líder, de la *intensidad* de cada una de ellas y de la *pertinencia* de la conducta con la situación real. Conger (1989) atribuye a los líderes carismáticos la capacidad para motivar a los subordinados e iguales, convirtiéndose en una fuente potencial de transformaciones en las organizaciones de las que forman parte gracias a su visión estratégica. El autor considera esta destreza la piedra angular de los líderes carismáticos frente a la creatividad, inspiración o falta de convencionalismo, tratados como simples medios de comunicar y de alcanzar la visión.

[14] El concepto del *liderazgo carismático* ya fue utilizado por otros autores como Burns o Weber para describir una forma de influencia basada en la atribución de cualidades excepcionales al líder por parte de los seguidores en momentos de crisis social (Gil, 2003). Corresponde a Bass (1985) el mérito de haber cambiado esta concepción asumiendo que el liderazgo carismático se produce en todos los ámbitos de la sociedad y con una relativa frecuencia (Molero, 1995).

Bernard Bass y Bruce Avolio han trabajado sobre el paradigma transformacional-transaccional con el desarrollo del cuestionario, MLQ -*Multifactor Leardership Questionnaire*- (Bass, 1985; Avolio y Bass, 1995), que es desde hace décadas uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones. Este instrumento permite medir hasta qué punto un líder es transaccional, transformacional o no ejerce ningún tipo de liderazgo. (Molero et al, 2010).

Desde su elaboración, el MLQ ha experimentado diversas revisiones y modificaciones. Bass y Avolio, teniendo en cuenta las críticas recibidas (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994) y nuevas aportaciones teóricas (Conger y Kanungo, 1987), modificaron el cuestionario creando la última versión hasta este momento. Esta versión consta de 45 ítems y es denominada MLQ-5X -*short form*- (Bass y Avolio, 1997, 2000; Avolio y Bass, 2004). De este cuestionario existen en la actualidad dos versiones. La primera se trata de una *autoevaluación* para aplicar a los directivos, en la que ellos mismos responden sobre sus habilidades de mando al frente de la organización. La segunda versión son los empleados o seguidores los que realizan una evaluación de su superior inmediato -*hetero evaluación*-, en la que informan sobre la percepción que tienen de la capacidad de mando de sus superiores.

Tras numerosas investigaciones realizadas acerca del paradigma transaccional-transformacional, se puede afirmar que el estilo transformacional produce los efectos más positivos, tanto para los seguidores como para el grupo o la organización. Con este tipo de liderazgo el equipo obtiene niveles de rendimiento y satisfacción más elevados que con el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional consigue que los seguidores gracias a la visión del líder se impliquen y busquen conseguir los objetivos generales de la organización. Por su parte, las investigaciones han demostrado que los líderes transaccionales también producen efectos positivos sobre la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores, aunque estos son menores (Bass y Avolio, 1990; Molero y Morales, 1993).

5. Enfoques actuales

La fundamentación teórica ha sido completada con la revisión de artículos académicos actuales, revistas especializadas y libros publicados por expertos en la gestión de los recursos humanos.

Existe gran variedad de libros acerca del liderazgo firmados por autores expertos en la gestión de los recursos humanos, con una trayectoria dilatada y exitosa en el mundo empresarial tales como *El encanto de Hamelín: secretos del liderazgo efectivo* (Sala, 2006), *El líder resonante crea más* (Goleman, Boyatzis y McKee, 2014), o *La paradoja: un reto sobre la verdadera esencia del liderazgo* (Hunter, 1999). Estas obras recogen sus propias experiencias profesionales o las de otros ejecutivos. A través de su lectura, permiten conocer distintos puntos de vista de lo que debería ser un buen líder, sin embargo, no existe una base científica que sustente estas ponencias. Éste es el principal motivo por el que no han sido incluidas dentro de este apartado de "Fundamentación teórica" en un proyecto de investigación de esta naturaleza. Sin embargo, su lectura ha sido de gran utilidad para profundizar en los problemas y controversias existentes acerca del liderazgo.

Revistas como *Executive Excelence,* con publicaciones de carácter mensual, recogen artículos de opinión de diferentes personalidades relacionadas con ámbitos diversos –empresa, psicología, política o educación- dónde se recogen declaraciones y/o reflexiones propias acerca del liderazgo.

2. 4. Descontextualización y análisis de las técnicas de medida

La investigación de una variable psicosocial como el liderazgo y la interpretación de sus resultados no puede ser ajena al contexto sociocultural, político y económico que lo rodea, son "hechos culturales sometidos, por tanto, a criterios sociales" (Rodríguez, 1998). Bajo esta premisa parece razonable afirmar que una descontextualización de la variable plantearía problemas insostenibles. Los líderes ejercen su influencia en una organización sometida a determinados efectos sociales, culturales y económicos, por tanto; el rol que desempeña el líder parece obvio pensar que debe y tiene que estar sujeto a ello.

Ante esta realidad, para abordar la métrica del liderazgo se han revisado las técnicas de medida –cuantitativas y cualitativas- que suelen ser habituales en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones con el fin de seleccionar las más adecuadas para los objetivos planteados en este proyecto. Diversos autores como el catedrático Andrés Rodríguez, recogen la descompensación otorgada a las distintas fases que componen una investigación. Hasta ahora se ha prestado una mayor atención a las técnicas de transformación en detrimento de las técnicas de recogidas de datos, "que aún adolecen de serios problemas" (Crocker y Algina, 1986). Generalmente, las experiencias de medición del desempeño del liderazgo se relacionan con evaluaciones de rendimiento laboral, y no de prácticas propiamente de liderazgo (Schuler y Huber, 1990). Ello deriva de la dificultad de encontrar instrumentos para medir o evaluar conceptos como el liderazgo, el clima laboral o la motivación en el trabajo. Ante esta realidad Crocker y Algina (1986) afirman que estos conceptos sólo pueden medirse de un modo indirecto, mediante instrumentos que plantean diferentes problemas. Los autores los resumen en los siguientes puntos:

- No hay ninguna aproximación a la medición de cualquier constructo que sea universalmente aceptada.
- Las medidas psicológicas se basan usualmente en muestras limitadas de comportamiento.
- La medida obtenida está siempre sujeta a error.
- La carencia de unidades de medida bien definidos.

Citados los principales problemas a los que debe enfrentarse este tipo de investigaciones, y siempre teniendo presentes los objetivos formulados, este trabajo ha recogido dos de las técnicas más habituales que suelen emplearse para obtener información de los individuos en las organizaciones: el *cuestionario* y la *entrevista.* Ambas técnicas tienen en común que suelen emplearse para obtener información sobre los trabajadores de una organización. La elección de una técnica u otra, o la combinación de ambas, estará en función de múltiples variables tales como las características intrínsecas de los trabajadores, el tipo de trabajo desempeñado, el puesto que ocupan dentro de la organización o las características propias de la empresa.

Los *cuestionarios* como técnica de medida psicosocial se basan en la interrogación de las personas a través de preguntas que se refieren a "hechos, opiniones, intereses, actitudes, sentimientos, expectativas, deseos, motivaciones, conocimientos" (Rodríguez, 1998).

Una de las ventajas que presenta esta técnica de obtención de datos frente a otros instrumentos es la posibilidad de formular las preguntas de igual manera a todas las personas del estudio, lo cual asegura la posterior comparación de respuestas con el consiguiente ahorro de tiempo. El anonimato que confieren los cuestionarios convierte a esta técnica en una de las más recurrentes en un área donde normalmente los encuestados son preguntados por cuestiones relativas a la organización en que realizan su actividad laboral, la opinión que tienen de sus jefes superiores, sus aspiraciones personales o medidas de mejora para una mayor efectividad del trabajo.

Sin embargo, es la posibilidad de ajustar el tipo de cuestionario a los objetivos de la investigación su mayor ventaja. Para lograrlo es necesario revisar la redacción de las preguntas minuciosamente en función de los objetivos que se pretenden alcanzar con la información recogida en ellos. Es por tanto necesario que los objetivos estén previamente definidos, pues los cuestionarios son "la operacionalización de un determinado problema objeto de investigación" (Mayntz, Holm y Hübner, 1988).

Como cualquier técnica de recogida de datos, el cuestionario también presenta ciertas limitaciones, en este caso, es la posible falta de sinceridad de los encuestados al responder a la preguntas. La facilidad con la que pueden ser falseadas las respuestas debe evitarse creando un ambiente de confianza hacia los encuestados emitiendo información suficiente de los objetivos que plantea la investigación. La escasa fiabilidad y validez de los resultados son las críticas más comunes que recibe este tipo de técnica. A este respecto, el catedrático Andrés Rodríguez expone la necesidad de que las personas seleccionadas posean las "actitudes, conocimientos y opiniones adecuados a aquello que se les va a preguntar, además de su deseo de cooperar" (Rodríguez, 1998).

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO

La realización del presente estudio pretende alcanzar una serie de objetivos, tanto generales como específicos.

3. 1. Objetivo general

Realizar un estudio sobre la percepción del liderazgo en un departamento de una empresa privada del sector de las telecomunicaciones en España.

3. 2. Objetivos específicos

1. Descripción de la muestra seleccionada para el proyecto.

2. Conocer cuáles son los valores que los trabajadores han asignado a su mando en los diferentes parámetros de liderazgo que componen el MLQ.

3. Descubrir cuál es el estilo de liderazgo –transaccional, transformacional y "laissez-faire"- que los empleados consideran predominante en su mando.

4. Realizar una comparativa de los tres tipos de liderazgo –transaccional, transformacional y "laissez-faire"- para localizar cual es el factor más valorado por los trabajadores de su jefe directo, diferenciando entre hombres y mujeres.

5. Conocer si los empleados reconocen que el grupo que integran es eficaz, están dispuestos a realizar un esfuerzo extra y obtener el nivel medio de satisfacción de la muestra.

6. Analizar si existe algún tipo de correlación entre los estilos de liderazgo –transaccional, transformacional y "laissez-faire" y las variables organizacionales -eficiencia, esfuerzo y satisfacción-.

7. Formular medidas de mejora concretas a través de los datos recopilados.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4. 1. Sujetos bajo estudio

La muestra del estudio está formada por veintisiete trabajadores de un departamento estratégico del área de Ventas y Distribución, perteneciente a una compañía líder del sector de las telecomunicaciones en España y uno de los principales operadores del mundo con sede española en Madrid. La organización cuenta con más de 3000 empleados en España y presta servicios convergentes de tecnología tales como telefonía fija, móvil, Internet y televisión a nivel nacional, incluido el segmento de grandes cuentas, comercializando servicios avanzados de telecomunicaciones fijas y móviles para las mayores empresas y organizaciones del país.

Todos los participantes están integrados dentro del área de Ventas y Distribuciones de la compañía. La composición del departamento es de veintisiete personas, organizadas en subdivisiones funcionales con objetivos comunes. Entre las funciones del departamento se encuentran la búsqueda y desarrollo de líneas de negocio alternativas a las actuales o el "reporting" de los resultados del canal retail a la compañía. Las subdivisiones están supervisadas por responsables funcionales cuya tarea es coordinar el trabajo de los empleados de su sección. Es el mando inmediato superior y común a las veintisiete personas, la persona elegida por la compañía como jefe de departamento, y por tanto, la única figura que los participantes deben valorar en el cuestionario MLQ-5X como "líder".

4. 2. Instrumentos utilizados

Para lograr los objetivos formulados en este proyecto se ha elegido la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo –MLQ- en la última versión disponible -5X corta-. Los participantes de la muestra responden sobre la percepción que tienen de la capacidad de mando de su superior a través de la versión llamada de *hetero evaluación*[15] (Bass y Avolio, 2004).

[15] En la otra versión *autoevaluación* son los propios directivos lo que responden sobre sus habilidades de mando. El objetivo de este proyecto es conocer la percepción que tienen los integrantes de un departamento sobre su superior. Por ello se ha utilizado como instrumento la versión heteroevaluación.

El cuestionario está formado por 45 ítems y su estructura muestra tres dimensiones de primer nivel, cada una de las cuales se desglosa en varios factores. En total, estos subfactores son nueve. Además, el cuestionario añade tres variables de resultados de empresa, las cuales indican si quien responde percibe que en el equipo se está dispuesto a hacer esfuerzos extra, si el grupo parece ser eficaz y si sus miembros están satisfechos. Molero, Recio y Cuadrado (2010) definen las dimensiones y factores originales hallados por Bass y Avolio (1997) en su artículo de la revista Infocop titulado "La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España a través del MLQ".

Los diferentes factores del liderazgo transformacional, transaccional y "laissez faire" Bernard Bass los recoge en la siguiente tabla y se definen como aparece a continuación[16].

Tabla 1. Factores y subfactores del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ, versión 5X corta (Bass y Avolio, 2004).

Liderazgo Transformacional.
Influencia idealizada atribuida.
Influencia idealizada conducta.
Motivación inspiracional.
Estimulación intelectual.
Consideración individualizada.
Liderazgo Transaccional
Recompensa contingente.
Dirección por excepción activa.
Liderazgo Laissez Faire
Dirección por excepción pasiva.
Dejar hacer.
Variables de resultados organizacionales
Esfuerzo extra.
Eficacia.
Satisfacción.

[16] Parte de la información recogida en este apartado se ha extraído del artículo de investigación "Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo, Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology" (Isabel Cuadrado, 2001).

1. El liderazgo transformacional, según Bass (1985), está formado por cuatro factores o dimensiones. El primero y más importante es la *influencia idealizada* -anteriormente denominado *carisma*-, que se define como la capacidad del líder de evocar con su comportamiento una visión y lograr la confianza de sus seguidores. El segundo factor es la *motivación inspiracional*, definida como la capacidad del líder de proporcionar retos atractivos y comunicar su visión a los seguidores. El tercer factor del liderazgo transformacional es lo que denominó Bass como *estimulación intelectual*, y que se define como la capacidad que tiene el líder de favorecer la innovación y creatividad en sus subordinados, logrando que piensen de forma diferente a la utilizada hasta entonces. Por último, el cuarto factor es la *consideración individualizada* que los líderes transformacionales prestan a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su trabajo es importante para el resto del grupo, y por tanto, para la organización.

2. Por su parte, el liderazgo transaccional para Bass (1985) está formado por dos factores: *recompensa contingente* y *dirección por excepción –activa-*. Los líderes que obtienen una puntuación elevada en el primer factor son aquellos que recompensan a los integrantes de su equipo por la labor bien hecha. Estos líderes tienen la capacidad de especificar las recompensas que recibirán los trabajadores por cada tarea. El factor *dirección por excepción activa* pretende medir a aquellos líderes que intervienen para corregir los fallos y desviaciones de los integrantes de su equipo cuando éstos se desvían de los objetivos formulados por la organización.

3. Bass para la realización del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo –MLQ- distinguió e incluyó una tercera dimensión diferente a las dos anteriores a la que denominó "*laissez-faire*". Con este concepto el autor hace referencia a todas aquellas conductas propias de líderes que no lideran a través de dos factores: *dirección por excepción pasiva* y *dejar hacer*[17].

Cada ítem se puntúa de 1 a 5. Es necesario tener en cuenta qué preguntas componen cada uno de esos factores para hallar la media de cada uno de ellos.

[17] Molero, F. Recio, P. y Cuadrado, I. (2010 denominan a este factor "laissez-faire".

Al instrumento de medida de la percepción de liderazgo –MLQ- se añadió un breve cuestionario de datos sociodemográficos formado por siete ítems con el fin de obtener resultados que permitiesen analizar datos cualitativos como el sexo o el nivel de máximos de estudios, y cuantitativos como la edad o la antigüedad. Tanto el MLQ como el cuestionario sociodemográfico se han incluido en el Anexo 1.

4. 3. Procedimiento seguido para la realización del estudio

El cuestionario fue enviado a todos los trabajadores a través de correo electrónico. La dirección de los destinatarios se incluyó en copia oculta –Cco- para preservar el anonimato y confidencialidad de los participantes. En el mensaje de envío, se transmitió la siguiente información a los integrantes de la muestra:

- El fin académico del proyecto y nombre del centro de estudios.
- Confidencialidad y respuesta anónima. Los participantes fueron informados del valor estadístico de sus respuestas.
- Instrucciones para cumplimentar correctamente el cuestionario.
- Objetivo del cuestionario y autores del mismo.
- Líder sobre el que debían realizar el cuestionario.

El correo electrónico enviado a los participantes se ha incluido en el Anexo 2.

Es necesario señalar que en la empresa existe una práctica habitual de aplicación de cuestionarios en el ámbito de evaluaciones de desempeño, conocidos como *evaluaciones en 360º*. Estos instrumentos cuentan con un alto porcentaje de participación de los empleados y facilitan las opiniones de los empleados respecto a sus superiores inmediatos.

El número de cuestionarios recibidos fue de veinticinco, correspondiendo al 93% de los trabajadores del departamento –veintisiete-. Jerárquicamente el departamento está dividido en secciones para centralizar el trabajo en áreas más concretas. Los participantes debían evaluar a su superior inmediato y común a todos ellos utilizando el MLQ-5X, versión hetero evaluación (Bass y Avolio, 2004). La aplicación del cuestionario duraba aproximadamente 20 minutos.

5. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

El objetivo general de conocer la percepción del liderazgo que los trabajadores tienen de su superior jerárquico inmediato se logra mediante la aplicación del cuestionario MLQ-5X y el análisis de los resultados obtenidos, de acuerdo con los diferentes objetivos específicos. Trabajando sobre ellos, se ha logrado una visión concreta de los principales aspectos de la teoría de Bass y Avolio adaptados a la muestra del estudio.

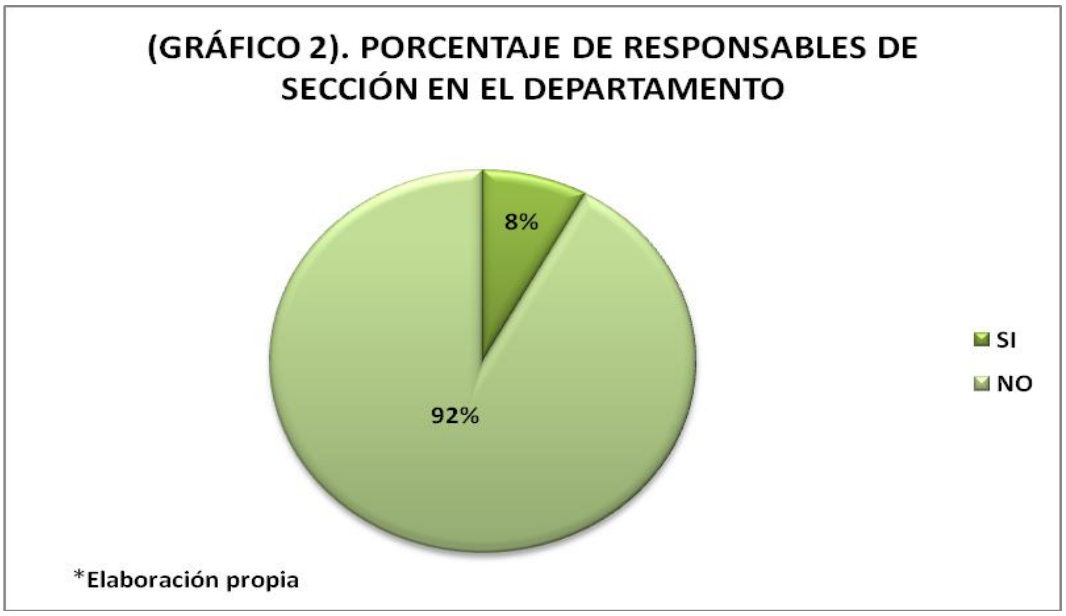
5. 1. Objetivo 1. Descripción de la muestra seleccionada para el proyecto

Los datos recogidos en el cuestionario permiten analizar variables cualitativas como el sexo, nivel máximo de estudios, tipo de contrato, cargo que ocupa en la organización y tipo de puesto desempeñado. Entre las variables cuantitativas se encuentran la edad y la antigüedad del trabajador en la empresa.

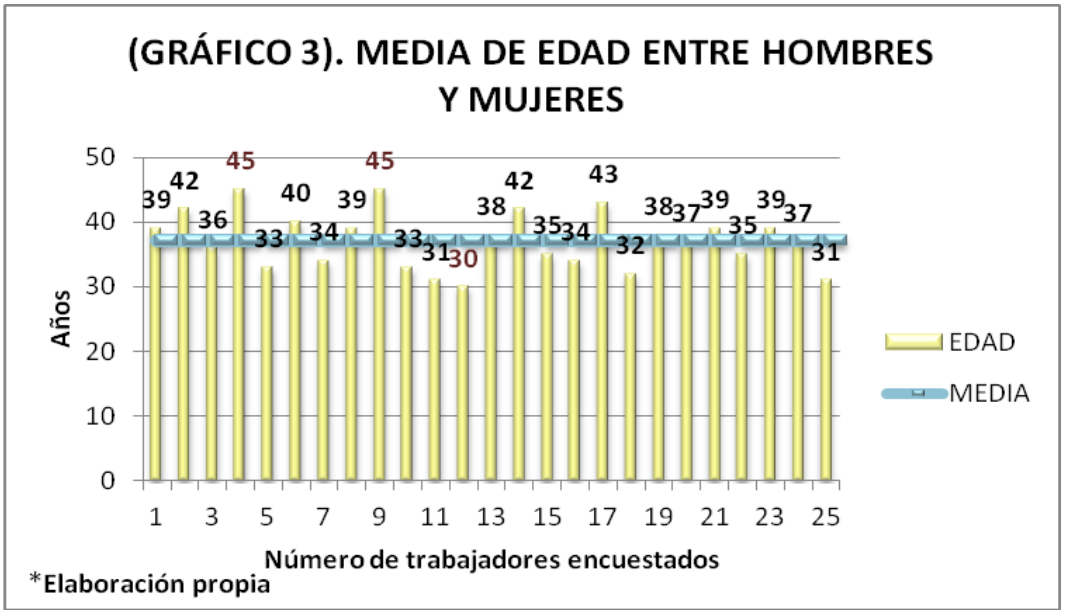
El porcentaje de hombres encuestados corresponde al 32% del total –8 sujetos- mientras que las mujeres ocupan el 68% restante -17 participantes- (Gráfico 1).

El análisis de los resultados permite extraer que el 100% de los encuestados tiene estudios universitarios, contrato indefinido y el tipo de puesto en el que trabajan es "Administración y oficinas en interior".

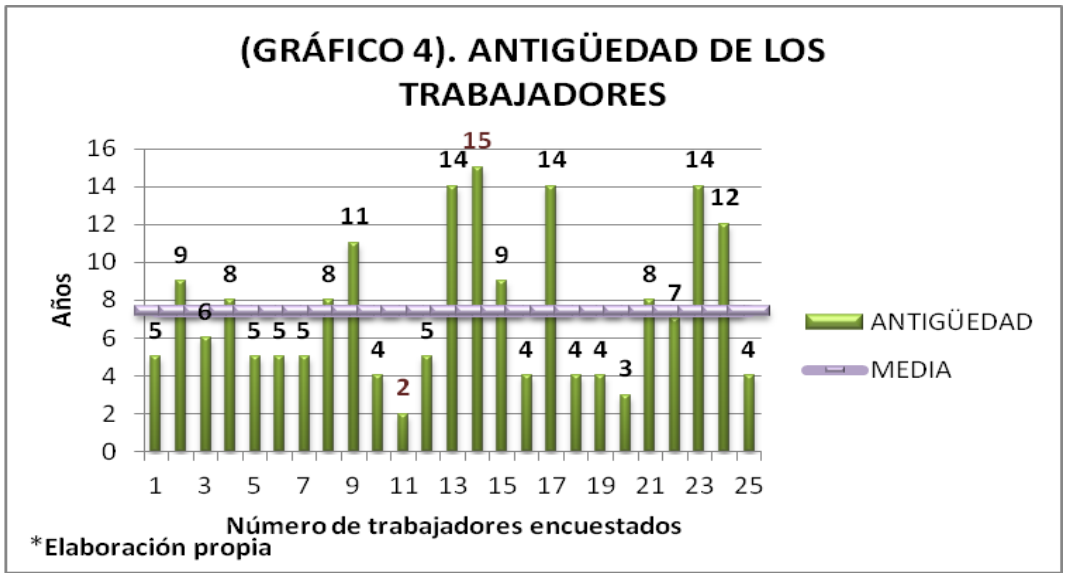
El porcentaje de trabajadores de la muestra que ocupan un puesto de responsable de sección es del 8% -2 participantes- mientras que el 92% restante -23 participantes- no ocupan ningún cargo de responsabilidad en la empresa (Gráfico 2). Estos porcentajes fueron obtenidos a partir del número de respuestas marcadas por los encuestados a la pregunta "¿Es usted encargado/a o jefe en su área de trabajo?". Es importante recodar que la política de la compañía establece como "responsables de sección" a trabajadores cuya tarea es coordinar el trabajo de los empleados de su sección.



El Gráfico 3 muestra tanto la edad individual de cada trabajador como la media aritmética del conjunto de datos. La media de edad es de 37,08 años y una desviación típica de 4,31. A través de la imagen se observa que el trabajador más joven de la muestra tiene 30 de edad, siendo 45 años la edad más avanzada –dos trabajadores-.



La última variable cuantitativa analizada es la antigüedad (Gráfico 4). La media de años que los participantes llevan trabajando en la compañía es de 7,4 años con una desviación típica de 3,91. El trabajador con menos experiencia acredita 2 años. En el lado opuesto se distingue un único trabajador con 15 años de servicio en la empresa.



5. 2. Objetivo 2. Valoración que hacen los trabajadores de los parámetros del liderazgo que componen el MLQ

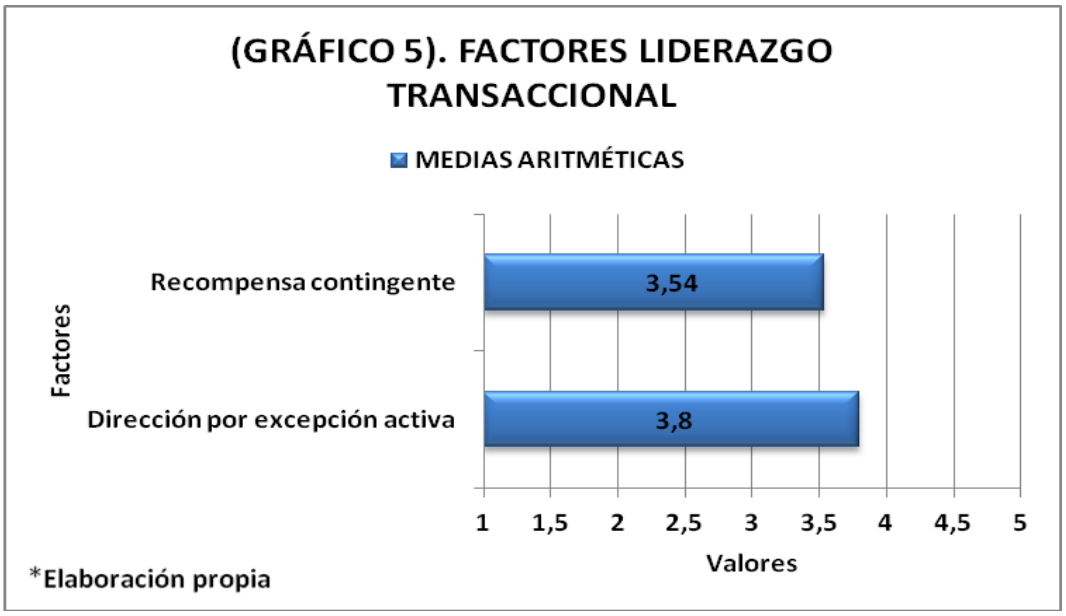
Los factores más valorados del liderazgo transaccional, transformacional y "laissez faire" se han extraído analizando cada uno de ellos de forma independiente, obteniendo su media aritmética y desviación típica. A través de estas estimaciones, ha sido posible realizar una comparativa para reconocer e interpretar el factor más valorado de cada uno de los estilos de liderazgo señalados. Recuérdese que la escala de respuesta oscila entre 1 y 5.

Los factores que componen el liderazgo transaccional –recompensa contingente y dirección por excepción activa- obtienen unas medias aritméticas de 3,54 y 3,8 respectivamente. El grado de dispersión de los datos respecto al valor medio del primer factor es 1,09 y de 0,9 en dirección por excepción activa (Tabla 2).

(TABLA 2). LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
FACTORES	**MEDIAS ARITMÉTICAS**	**DESVIACIONES TÍPICAS**
Recompensa contingente	**3,54**	**1,09**
Dirección por excepción activa	**3,8**	**0,9**

***Elaboración propia**

El gráfico 5 muestra un promedio de los factores que componen el estilo de liderazgo transaccional según los parámetros fijados por Bass y Avolio.

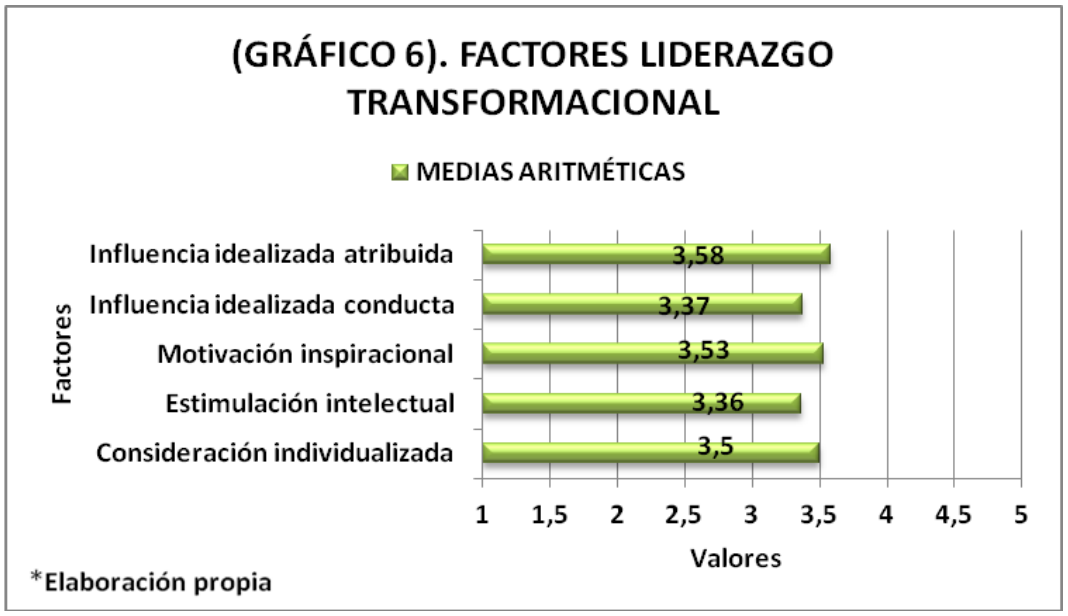


Por su parte, el liderazgo transformacional se desglosa en cinco factores. Los resultados obtenidos muestran diferencias poco significativas. *Influencia idealizada atribuida* se posiciona como el factor más valorado por los trabajadores con una media de 3,58. En el lado opuesto se encuentra el factor *estimulación intelectual* con una media de 3,36 puntos. Ambos factores obtienen una desviación típica de 1,03. *Motivación inspiracional*, *consideración individualizada* e *influencia idealizada de la conducta* ocupan las posiciones intermedias en el rango de factores del liderazgo transformacional (Tabla 3).

(TABLA 3). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
FACTORES	**MEDIAS ARITMÉTICAS**	**DESVIACIONES TÍPICAS**
Influencia idealizada atribuida	**3,58**	**1,03**
Influencia idealizada conducta	**3,37**	**1,04**
Motivación inspiracional	**3,53**	**1,02**
Estimulación intelectual	**3,36**	**1,03**
Consideración individualizada	**3,5**	**1,1**

***Elaboración propia**

Los cinco factores que componen el liderazgo transformacional obtienen unas medias aritméticas superiores a 3 puntos sobre un total de 5. Las puntuaciones otorgadas por los participantes a cada uno de los ítems previstos en el MLQ para este estilo de liderazgo, convierten a *influencia idealizada atribuida* en el factor más valorado (Gráfico 6).

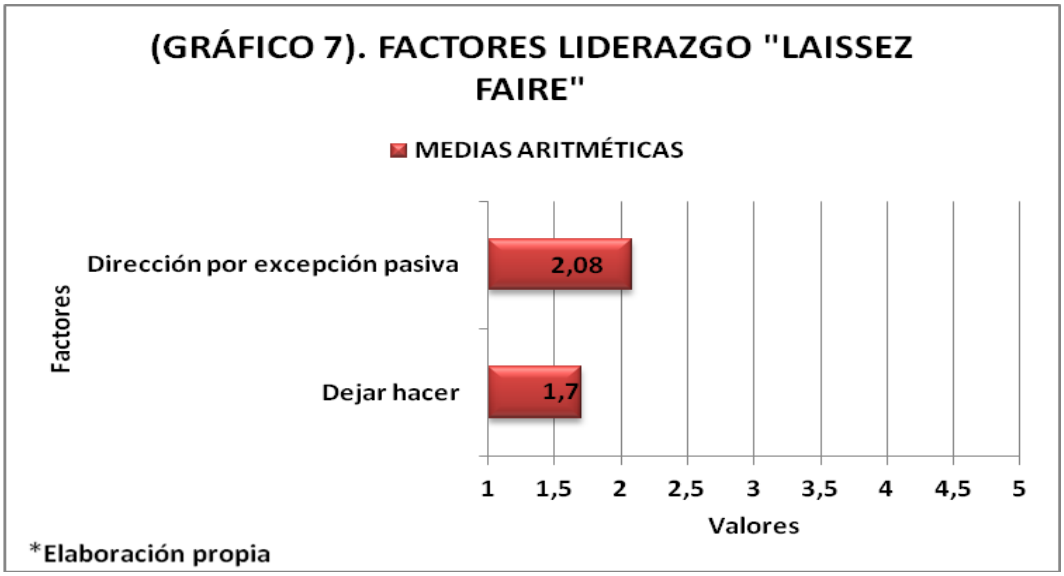


Bass y Avolio (2004) atribuyeron dos factores al liderazgo "laissez faire". El primero, *dirección por excepción pasiva* los sujetos de la muestra lo valoran con una media de 2,08 puntos y una desviación típica de 1,18. El factor *dejar hacer* se posiciona como el menos valorado por los trabajadores, con una media de 1,7 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 1,06 (Tabla 4).

(TABLA 4). LIDERAZGO "LAISSEZ FAIRE"		
FACTORES	**MEDIAS ARITMÉTICAS**	**DESVIACIONES TÍPICAS**
Dirección por excepción pasiva	**2,08**	**1,18**
Dejar hacer	**1,7**	**1,06**

***Elaboración propia**

A través del Gráfico 7 se observa la valoración media de los participantes en relación a los factores que componen el liderazgo "laissez-faire".



5. 3. Objetivo 3. Estilo de liderazgo percibido como predominante por los trabajadores

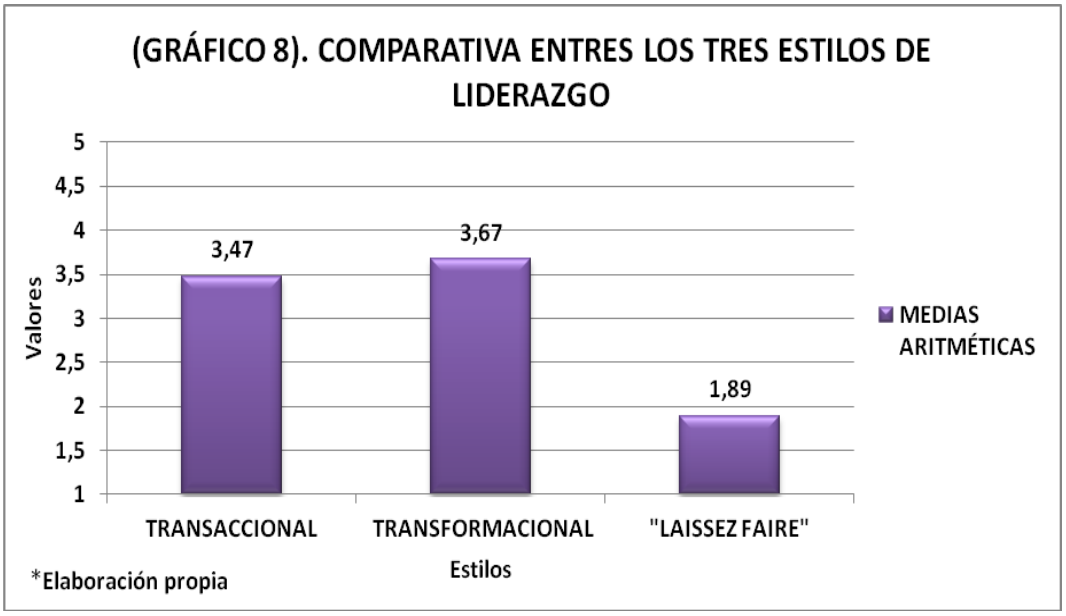
La estructura del cuestionario MLQ-5X permite la comparativa entre los tres estilos de liderazgo, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos –formados por los factores indicados en la Tabla 1-.

El liderazgo *transformacional* es el estilo más valorado por los trabajadores que integran la muestra con una media de 3,67 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 1. La segunda posición la ocupa el liderazgo *transaccional* con una media de 3,47 puntos y una desviación típica de 1,04. El último puesto lo ocupa el denominado liderazgo "*laissez-faire*", su media aritmética de 1,89 puntos se aleja del resto y el grado de dispersión de los datos respecto de la media es la más elevada de los tres -1,13- (Tabla 5).

(TABLA 5). COMPARATIVA ENTRE LOS TRES TIPOS DE LIDERAZGO		
LIDERAZGO	**MEDIAS ARITMÉTICAS**	**DESVIACIÓN TÍPICA**
TRANSACCIONAL	**3,47**	**1,04**
TRANSFORMACIONAL	**3,67**	**1**
"LAISSEZ-FAIRE"	**1,89**	**1,13**

***Elaboración propia**

El Gráfico 8 muestra las medias aritméticas obtenidas tras analizar los resultados de los cuestionarios enviados a los trabajadores en relación a los tres estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio en el MLQ-5X.



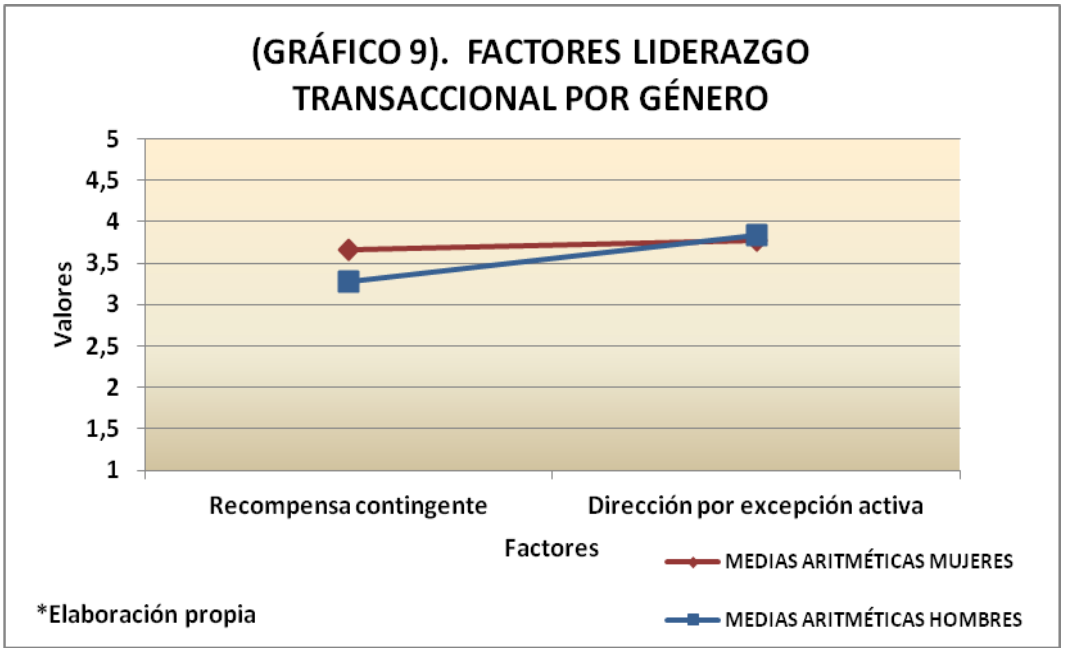
5. 4. Objetivo 4. Comparación entre la valoración que hacen hombres y mujeres de sus líderes

Liderazgo transaccional. Tras el análisis de los datos recopilados a través de los cuestionarios, los resultados muestran unas medias aritméticas superiores tanto en mujeres como en hombres del factor *dirección por excepción activa* respecto al factor *recompensa contingente*; siendo superior el grado de dispersión de los datos respecto de la media en el caso de las mujeres -0,91- (Tabla 6).

(TABLA 6). LIDERAZGO TRANSACCIONAL				
FACTORES	**MEDIAS MUJERES**	**DESVIACIONES TÍPICAS MUJERES**	**MEDIAS HOMBRES**	**DESVIACIONES TÍPICAS HOMBRES**
Recompensa contingente	**3,66**	**1,1**	**3,28**	**1,02**
Dirección por excepción activa	**3,78**	**0,91**	**3,84**	**0,88**

***Elaboración propia**

Las mujeres que han realizado el MLQ han otorgado puntuaciones más elevadas a los ítems del factor *recompensa contingente* que los hombres. Por su lado, *dirección por excepción activa* se ha convertido en el factor más valorado por los varones, obteniendo esta variable un promedio superior en los hombres que en las mujeres (Gráfico 9).

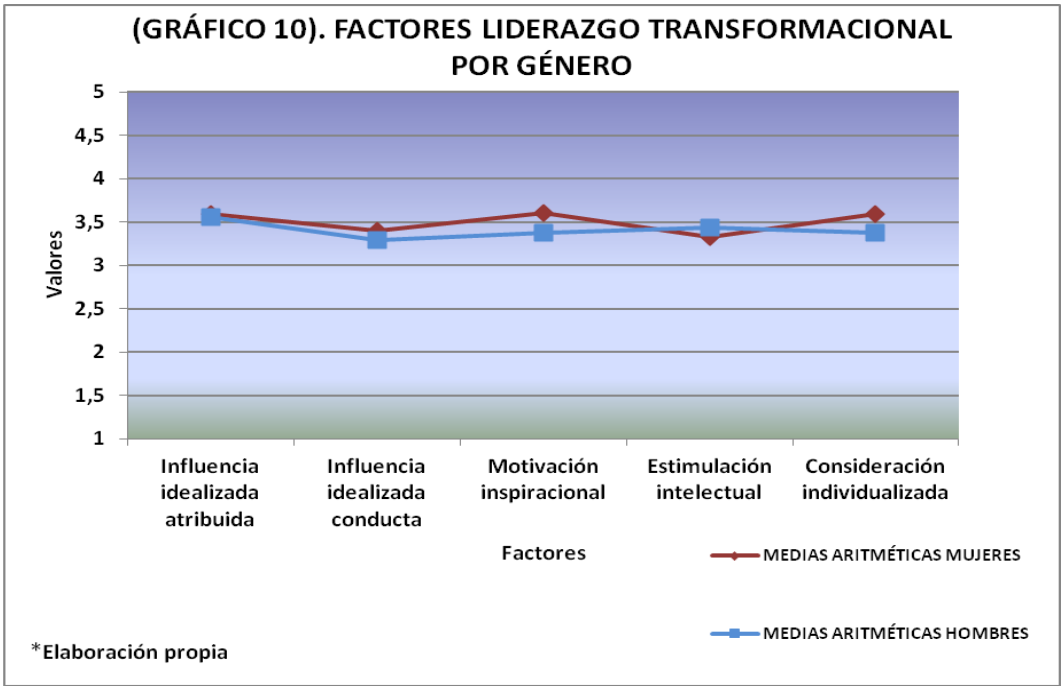


Liderazgo transformacional. *Influencia idealizada atribuida* y *consideración individualizada* son los dos factores más valorados por las mujeres con una media de 3,59 puntos –desviación típica de 1,13 y 1,18 respectivamente-. Los hombres coinciden con las mujeres en atribuir al primer factor su mayor valoración con una media de 3,56 puntos –desviación típica de 1,13- (Tabla 7).

(TABLA 7). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
FACTORES	**MEDIAS MUJERES**	**DESVIACIONES TÍPICAS MUJERES**	**MEDIAS HOMBRES**	**DESVIACIONES TÍPICAS HOMBRES**
Influencia idealizada atribuida	**3,59**	**0,98**	**3,56**	**1,13**
Influencia idealizada conducta	**3,4**	**1,09**	**3,29**	**0,94**
Motivación inspiracional	**3,6**	**0,99**	**3,38**	**1,1**
Estimulación intelectual	**3,33**	**1,04**	**3,44**	**1,05**
Consideración individualizada	**3,59**	**1,06**	**3,38**	**1,18**

***Elaboración propia**

Las diferencias mínimas entre las puntuaciones otorgadas por hombres y mujeres a los factores que componen el estilo de liderazgo transformacional se pueden observar a través de la posición que ocupan las líneas representadas en el gráfico 10.



Estimulación intelectual es el único elemento más valorado por los hombres que por las mujeres de los cinco propuestos en el MLQ para el estilo de liderazgo transformacional.

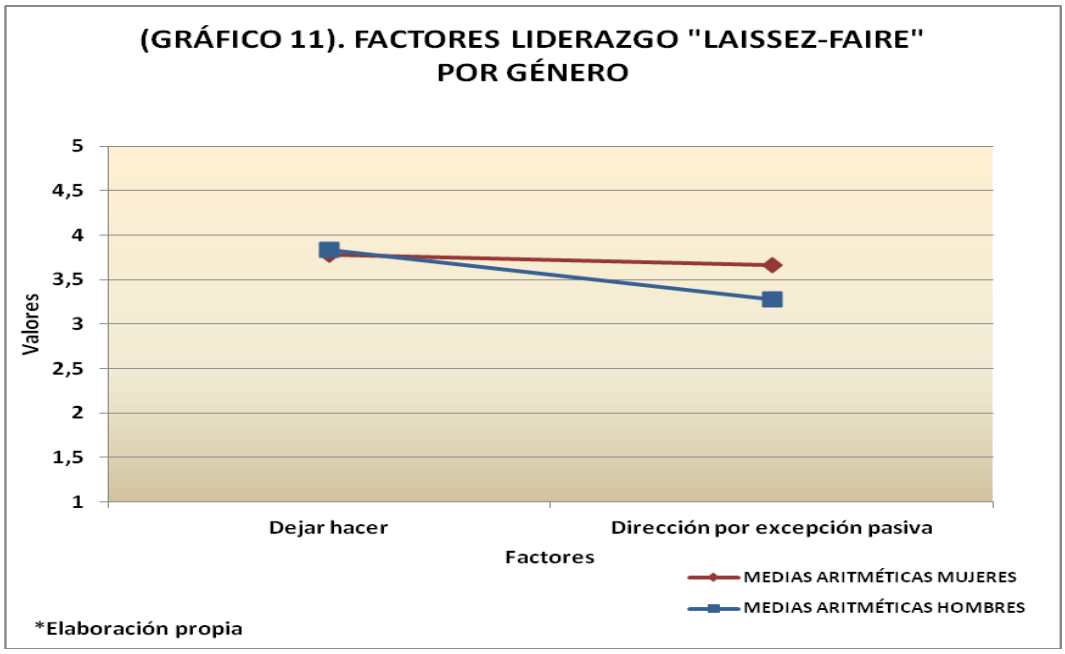
Los ítems que componen los factores *motivación inspiracional* y *consideración individualizada* han recibido puntuaciones más elevadas por las mujeres que por los hombres encuestados, logrando unos promedios superiores en ambas variables. *Influencia idealizada atribuida* e *influencia idealizada conducta* reciben también puntuaciones más elevadas por parte de las mujeres, aunque las diferencias de éstas respecto de las contabilizadas por los hombres son menores que los factores citados en primer lugar (Gráfico 10).

Liderazgo "laissez-faire". Mujeres y hombres coinciden en otorgar una mayor valoración al factor *dirección por excepción pasiva* respecto al factor *dejar hacer*. En el caso de las mujeres, la media obtenida es de 2,13 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 1,23. La media aritmética de los hombres es inferior que la de las mujeres logrando una media de 1,70 puntos y una desviación típica de 1,06 (Tabla 8).

(TABLA 8). LIDERAZGO "LAISSEZ-FAIRE"				
FACTORES	**MEDIAS MUJERES**	**DESVIACIONES TÍPICAS MUJERES**	**MEDIAS HOMBRES**	**DESVIACIONES TÍPICAS HOMBRES**
Dirección por excepción pasiva	**2,13**	**1,23**	**1,97**	**1,06**
Dejar hacer	**1,70**	**1,10**	**1,68**	**0,97**

***Elaboración propia**

El gráfico 11 permite observar la puntuaciones más elevadas otorgadas por las mujeres a los factores *dirección por excepción pasiva* y *dejar hacer* en comparativa con los hombres. Éstos valoran a ambos factores con puntuaciones más bajas, siendo la diferencia entre ambas variables mayor en el caso de los hombres que de las mujeres.



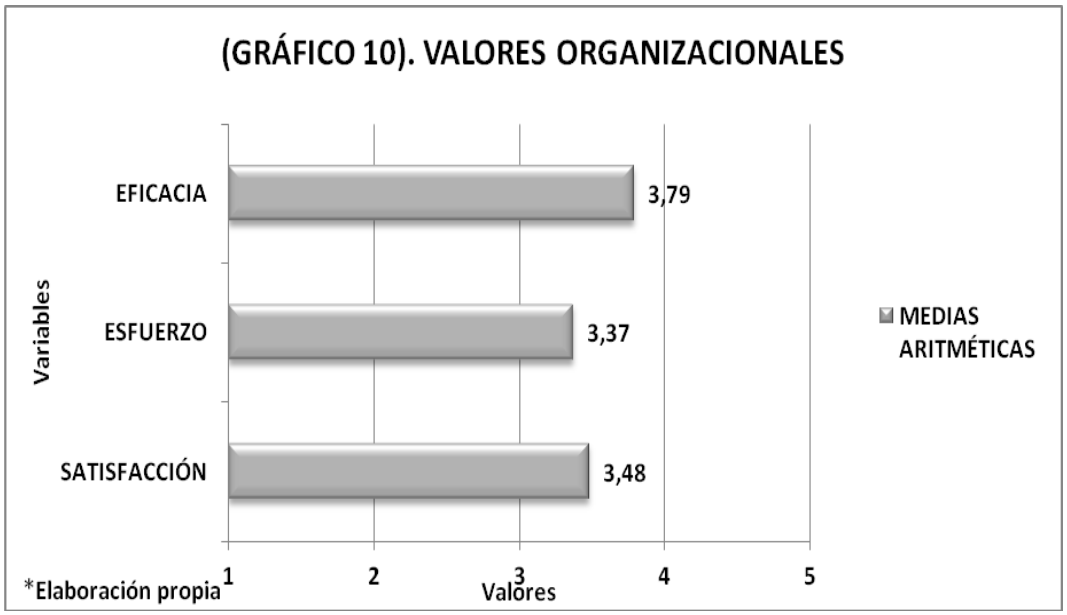
5. 5. Objetivo 5. Grado de eficacia, nivel de esfuerzo extra y satisfacción percibidos por los empleados

Los objetivos detallados en los epígrafes anteriores respondían a fines relacionados con el líder del grupo, representado en este proyecto por el jefe inmediato superior y común a todos los participantes. Este objetivo consiste en conocer si los sujetos consideran eficaz al grupo del que forman parte, si están dispuestos a realizar un esfuerzo extra y si se sienten satisfechos trabajando en el mismo.

Los datos obtenidos muestran una media aritmética de 3,79 sobre 5 puntos en *eficacia* y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 0,89. El nivel medio de *esfuerzo* extra que los participantes están dispuestos a realizar es de 3,37 sobre 5 puntos y una desviación típica de 1,01.En cuanto al nivel de *satisfacción* de los participantes en su equipo de trabajo, la media obtenida es de 3,48 puntos sobre 5 y una desviación típica de 0,95 (Tabla 9), (Gráfico 10).

(TABLA 9). VALORES ORGANIZACIONALES		
	MEDIAS	**DESVIACIONES TÍPICAS**
EFICACIA	**3,79**	**0,89**
ESFUERZO	**3,37**	**1,01**
SATISFACCIÓN	**3,48**	**0,95**

***Elaboración propia**



5. 6. Objetivo 6. Correlación entre los estilos de liderazgo y las variables organizacionales

El Coeficiente de correlación de Pearson ha permitido examinar la posible relación entre los estilos de liderazgo -transaccional, transformacional y "laissez-faire"- y las variables organizacionales: eficacia, esfuerzo y satisfacción. Tras analizar cada una de las posibles alternativas, se ha construido una matriz de tres por tres donde se muestran los resultados (Tabla 10).

La interpretación de los resultados obtenidos se realiza en función del valor y el signo del coeficiente. Cero (0) indica que no existe relación. Cuanto más se acerque a uno (1), más alta es la relación directa entre las variables –a valores altos de una, altos de otra; a valores bajos de una, bajos de otra-. Cuanto más se acerque el valor obtenido a menos uno (-1), más alta es la relación en sentido inverso –a valores altos de una, bajos de otra; a valores bajos de una, altos de otra-.

Existe una relación muy aceptable entre el liderazgo transaccional y las tres variables organizacionales –eficacia 0,65; esfuerzo 0,62; satisfacción 0,64-.Esta relación se repite en el liderazgo transformacional, obteniendo valores más próximos a 1 en esfuerzo -0,66- y satisfacción -0,86- y ligeramente inferior en eficacia -0,59 frente a 0,65 en el estilo de liderazgo transaccional-. Sin embargo, la relación es muy baja, casi inexistente, entre el estilo "laissez-faire" y las tres variables organizacionales –eficacia 0,00; esfuerzo 0,15; satisfacción 0,02- (Tabla 10).

(TABLA 10). CORRELACIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO-VARIABLES ORGANIZACIONALES

	TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL	"LAISSEZ-FAIRE"
EFICACIA	**0,65**	**0,59**	**0,00**
ESFUERZO	**0,62**	**0,66**	**0,15**
SATISFACCIÓN	**0,64**	**0,86**	**0,02**

***Elaboración propia**

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6. 1. Perfil sociodemográfico de los participantes de la muestra

Los datos recopilados a través de los cuestionarios y tratados estadísticamente permiten concluir que la muestra del estudio está formada por un número superior de mujeres que de hombres. Todos los participantes son trabajadores cualificados con estudios superiores, tienen contrato indefinido y desarrollan sus tareas en departamentos de administración. Del total de los veinticinco participantes, sólo dos trabajadores ostentan el cargo de "responsable de sección".

Los participantes tienen una media de edad de 37,08 años con un promedio de 7,4 años de antigüedad en la organización. Estos datos reflejan una muestra integrada por trabajadores de mediana edad. Una desviación típica de 3,91 respecto de la media en la variable "antigüedad" indica que los participantes acreditan una experiencia heterogénea dentro de la organización.

6. 2. Estilos de liderazgo y factores más valorados de cada uno de ellos

El análisis individual de los factores propuestos por Bass y Avolio (2004) para cada estilo de liderazgo –transaccional, transformacional, "laissez-faire"-, ha permitido descubrir cuáles son los valores que los trabajadores han asignado a su mando en los diferentes parámetros que componen el MLQ. La comparativa para localizar el factor más valorado por los trabajadores de su jefe directo, diferenciado entre hombres y mujeres, conduce a las siguientes conclusiones.

Liderazgo transaccional: los ítems que componen el factor *dirección por excepción activa* han congregado una mayor puntuación por los trabajadores del departamento encuestado que las preguntas del factor *recompensa contingente*. Los participantes perciben a su mando superior más como un líder que interviene únicamente para corregir sus tareas cuando éstas no se ejecutan correctamente, que a un jefe que clarifica las expectativas y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Esta opinión es compartida por los hombres y mujeres que integran la muestra, obteniendo *dirección por excepción activa* la puntuación más elevada en ambos casos.

Liderazgo transformacional: tras observar los resultados se deduce que de los cinco factores propuestos por Bass y Avolio para este estilo de liderazgo, los ítems que componen el factor *influencia idealizada atribuida* han recibido las mayores puntuaciones. Los participantes perciben que su líder tiene capacidad para evocar con su comportamiento una visión estratégica logrando de esta manera su confianza. Tal afirmación es compartida por ambos sexos, sin embargo, las mujeres otorgan a los factores *influencia idealizada atribuida* y *consideración individualizada* una puntuación idéntica. Las diecisiete mujeres que han participado en la encuesta valoran con la misma puntación a su líder respecto de su capacidad para lograr a través de su comportamiento su confianza, como la atención prestada a las necesidades individuales de logro y crecimiento de cada una de ellas.

Liderazgo "laissez-faire": *dirección por excepción pasiva* es el factor más valorado de los dos propuestos por los autores del MLQ-5X. Los participantes que realizaron la encuesta perciben a su jefe más como un líder que interviene sólo cuando los problemas del departamento se vuelven serios que como un jefe que evita tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes. Por género, esta valoración es compartida por los hombres y mujeres de la muestra, obteniendo el factor citado una puntuación mayor en ambos casos.

Descubrir cuál es el estilo de liderazgo –transaccional, transformacional y "laissez-faire"- que los empleados consideran predominante en su mando ha sido otro de los objetivos específicos de este proyecto. De los resultados se deduce que los participantes de la muestra perciben a su mando superior como un líder *transformacional*. Bass atribuyó a estos líderes la capacidad de producir efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus subordinados. Los participantes perciben a su jefe como el estilo de líder que parece demostrar ser el más efectivo para influenciar en su desempeño. El segundo estilo de liderazgo que los encuestados atribuyen a su mando es el *transaccional*, ocupando el estilo "*laissez-faire*" la tercera posición.

6. 3. Variables organizacionales y estilos de liderazgo

Un aspecto interesante de observar ha sido la puntuación otorgada por los participantes a los ítems relacionados con las variables organizacionales *eficacia*, *esfuerzo* y *satisfacción*. Los resultados fueron obtenidos a partir de las respuestas marcadas por los encuestados a los ítems fijados por Bass y Avolio (2004) para cada categoría en una escala de 1 a 5. En las tres variables, los valores alcanzados son medios - altos, superando los 3 puntos sobre un total de 5. Estos resultados muestran unos sujetos que reconocen al departamento del que forman parte como eficaz, están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para lograr los objetivos de la organización y se encuentran satisfechos en su trabajo.

El Coeficiente de correlación de Pearson ha permitido descubrir el tipo de relación existente entre los estilos de liderazgo y las variables organizacionales analizadas en el MLQ.

Existe una relación muy aceptable entre los estilos transaccional y transformacional y las variables eficacia, esfuerzo y satisfacción. Estos datos muestran una visión de estas variables relacionada positivamente con la percepción que tienen los participantes del líder con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional .Sin embargo, la relación es muy baja, casi inexistente, entre el estilo "laissez-faire" y las tres variables organizacionales. No existe ninguna correspondencia entre el nivel de eficacia, esfuerzo y satisfacción con una posible visión del líder como "laissez-faire". Realmente, esto se debe a que los participantes no perciben a su mando con el estilo de liderazgo "laissez-faire".

6. 4. Medidas de mejora a raíz de los resultados obtenidos

Los datos recopilados a través del cuestionario MLQ-5X y su posterior análisis estadístico han permitido extraer las conclusiones citadas en los epígrafes anteriores. Tras ellas, se han formulado medidas de mejora concretas para su valoración por parte de la organización

Las diversas medidas pretenden ser metas alcanzables para la organización mejorando aquellos aspectos menos valorados por los participantes de su mando superior, de acuerdo a la teoría de Bass y Avolio (2004).

Los resultados de la heteroevaluación realizada por los participantes respecto a la percepción que tienen de su mando superior reflejan una carencia en ámbitos como la innovación y la creatividad. Ambos aspectos se encuentran relacionados con el factor *estimulación intelectual* –liderazgo transformacional-. Como medida de mejora se propone al líder del departamento otorgar una mayor autonomía a sus trabajadores para buscar soluciones a los posibles problemas que puedan plantearse en la organización, estimulando su creatividad y creando una atmosfera de confianza.

El otro aspecto a mejorar es la percepción que los trabajadores tienen de su jefe en el factor *recompensa contingente* –liderazgo transaccional-. Los miembros del equipo perciben una falta de reconocimiento por parte de su jefe cuando se alcanzan los objetivos propuestos por la organización. Clarificar las expectativas individuales de cada miembro del equipo y proporcionar reconocimiento cuando los trabajadores logran alcanzar los objetivos, se convierte en la segunda medida de mejora propuesta a la organización.

Analizados los factores menos valorados por los trabajadores para orientar a la organización de las posibles carencias que los miembros del departamento perciben de su mando superior, es preciso relacionar estos resultados con los fundamentos del MLQ.

Bernard Bass a través de su teoría, reclama la existencia de líderes transformacionales en la práctica real de las organizaciones. A su vez, el autor defiende la existencia de otro estilo de líderes, a los que denomina transaccionales. Para buscar cual es el estilo que predomina en los mandos, crea junto con Avolio el MLQ. Formulan numerosos ítems, y a través de las puntuaciones otorgadas por los encuestados –seguidores en la versión heteroevaluación- a las preguntas, los autores clasifican a los mandos en tres estilos de liderazgo –transformacional, transaccional y “laissez-faire”-. Los resultados del MLQ realizado a los veinticinco participantes del departamento de la empresa de telecomunicaciones, acerca de la percepción del liderazgo, confirman el liderazgo *transformacional* como el estilo predominante en su mando. Este resultado confirmaría la hipótesis de Bass y Avolio acerca de la existencia de líderes transformacionales en el ámbito organizacional. Sin embargo, esta afirmación sólo es correcta si se acepta como válida la correlación realizada por los autores entre ítems y estilos de liderazgo.

Junto con las premisas anteriores, Bass en su teoría presenta a los líderes transformacionales como mandos capaces de motivar a sus seguidores consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mayor de lo esperado, así como mayores niveles de satisfacción en el trabajo. Los resultados del MLQ corroboran tales propuestas. Los trabajadores del departamento encuestado, han puntuado con valores medios-altos las variables organizacionales que tratan de medir tales dimensiones.

Retomando la idea del líder carismático propuesta por Bass, el autor expone la visión como la piedra angular de este estilo de liderazgo, considerando la "creatividad, inspiración y falta de convencionalismo" como simples medios de comunicar y alcanzar la visión. Sin embargo, de los resultados del MLQ se deduce que son precisamente estos parámetros los menos valorados por los trabajadores respecto de su mando. No existe por tanto, una correlación directa entre tales afirmaciones con los resultados obtenidos en este proyecto de investigación.

El segundo estilo de liderazgo que los veinticinco trabajadores perciben en su mando es el *transaccional*. Este resultado abre un debate a la teoría del líder transformacional versus transaccional propuesta por Bass. Por una parte, podría deducirse que existen trabajadores que perciben a su mando con un estilo transaccional. El autor defiende la existencia de este estilo de liderazgo en las organizaciones, el cual consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados, pero insuficiente para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. De los resultados del MLQ se ha podido deducir que existe, al igual que en el estilo transformacional, una relación directa entre liderazgo transaccional y parámetros como la eficacia y la satisfacción. Sin embargo, no ha sido posible encontrar variables que permitan revelar cuál es el estilo de liderazgo que produce efectos extraordinarios en los seguidores. Tal afirmación supone una crítica al instrumento propuesto por Bass y Avolio. Si bien es cierto, que el MLQ permite relacionar estilos de liderazgo con variables organizacionales como la eficacia, el esfuerzo y la satisfacción de los trabajadores en el trabajo, no es posible descubrir cual es de esos estilos es el que causante de producir efectos *extraordinarios* en los seguidores.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Aravaca (Madrid): Mc Graw Hill.

Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership", *Journal of European Industrial Training, 15*(4): 9-16.

Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly, 6*, 188-218.

Avolio, B. J., Bass y B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. 3rd edition, Manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Perfomance Beyond Expectations.* Nueva York: Free Press.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990): *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development, manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Nueva York: Harper & Row.

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*(4): 637-647.

Crocker, L. y Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology, 16*(2), 131-155.

De la Fuente, R. y De Diego, R. (2008). Liderazgo de los equipos de trabajo. En A. Ares Parra, *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Personnel Psychology, 37*, 1-6.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Gil, F. y Alcover, C. M. (2003). Dirección y liderazgo. En F. Gil, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones.* Madrid: Alianza Editorial.

Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2014). *El líder resonante crea más*. Sant Andreu de la Barca (Barcelona): Debolsillo.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). *The Management of Organizational Behavior.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt y L. L: Larson (comps.), *Leadership: The Cutting Edge.* Carbondale, Il: Southern Illinois University Press.

House, R. J. y Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*, 409-473.

Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks: Sage.

Hunter, J. (1999). *La paradoja. Un reto sobre la verdadera esencia del liderazgo.* Barcelona: Ediciones Urano.

Kerr, S. y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leardership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*, 375-403.

Lewin, K. (1939) Experiments in Social Space. *Harvard Educational Review, 9*, 21-32.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Lippit, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare, 16*, 43-95.

Lippit, R. y White, R. K. (1943). The social climate of children's groups. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.

Mayntz, R., Holm, K. y Hubner, P. (1988). *Introducción a los métodos de la sociología empírica.* Madrid: Alianza Editorial.

Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social, 10*. 43-60.

Molero, F. y Morales, J. F. (1993). Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Molero, F. Recio, P. y Cuadrado, I. (2010), Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema, 22*(3). 495-501.

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.

Porter, L. W., Lawler, E. E. III y Hackman, J. R. (1975): *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.

Robbins, S. P. (1994). Liderazgo. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional.* México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-fist century*. Westport, Co.: Praeger.

Sala, M. (2006). *El encanto de Hamelín: secretos del liderazgo efectivo*. Barcelona: Alienta Editorial.

Schuler, R. y Huber, V. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.

Schruijer, S. G. L. y Vansina, L. S. (1999). Leadership and organizational change: An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 1-8.

Smith. P. B. y Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. Nueva York: Sage.

Vroom, V. H. y Jago, A. G (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G (1981). *Leadership in organizations.* California University: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G. y Van Fleet, D. (1991). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D. Dunnette y L. H. Hough (comps.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press.

Zaleznik. A. (2004): Directivos y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Deusto Business Review, 126*, 38-48.

TRABAJO FIN DE GRADO

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Carmen Sánchez Burdiel

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ)
Forma 5X Corta. Hetero evaluación (Bass y Avolio, 2004)

Este cuestionario sirve para describir la forma de dirigir o liderar en el trabajo de la persona que está por encima de usted en la empresa (su jefe/a o mando) tal como usted la ve. Por favor, responda todas las preguntas que aparecen a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma completamente ANÓNIMA. Si alguna le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no la responda.

INSTRUCCIONES

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones. Piense si lo que dice cada frase se ajusta a lo que su jefe/a o mando suele hacer en su trabajo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando la que elija con una cruz o un círculo.

¿Con qué frecuencia hace usted en su trabajo lo que dice cada frase?

1 Nunca | 2 De vez en cuando | 3 A veces | 4 Bastante | 5 Casi siempre

PREGUNTAS

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada).	1	2	3	4	5
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	1	2	3	4	5
6. Nos habla de sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9. Habla del futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1	2	3	4	5
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento.	1	2	3	4	5
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	1	2	3	4	5

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar.	1	2	3	4	5
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	1	2	3	4	5
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	1	2	3	4	5
16. Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto, no lo arregles”.	1	2	3	4	5
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	1	2	3	4	5
19. Me trata como una persona individual y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
22. Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	1	2	3	4	5
24. Hace un seguimiento de los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo/a.	1	2	3	4	5
26. Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5
33. Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	1	2	3	4	5

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	1	2	3	4	5
37. Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
38. Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	1	2	3	4	5
39. Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba.	1	2	3	4	5
40. Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	1	2	3	4	5
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumenta mi deseo de tener éxito.	1	2	3	4	5
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	1	2	3	4	5
44. Incrementa en mí el deseo de trabajar más.	1	2	3	4	5
45. El grupo que dirige es eficaz.	1	2	3	4	5

Por último, le pedimos que rellene los siguientes datos para que podamos conocer las diferencias en lo que aquí se mide, entre hombres y mujeres, por grupos de edad, nivel de estudios, etc. Marque con una cruz o escriba las respuestas correspondientes. Recuerde que los datos de este cuestionario son TOTALMENTE CONFIDENCIALES Y ANÓNIMOS.

1. Sexo	❒ Mujer ❒ Hombre	**2. ¿Cuántos años tiene usted?**	

3. ¿Qué nivel máximo de estudios tiene usted?

❒ Sin estudios ❒ Escuela primaria ❒ Graduado escolar o ESO

❒ Formación profesional ❒ Bachillerato ❒ Estudios universitarios

4. ¿Qué tipo de contrato tiene usted actualmente?

❒ Contrato temporal ❒ Contrato fijo, indefinido (o funcionario)

❒ Otro (¿qué tipo? _____)

5. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en esta empresa?	_____ años
6. ¿Es usted encargado/a o jefe en su área de trabajo?	❒ SÍ ❒ NO

7. ¿En qué tipo de puesto trabaja usted actualmente en la empresa?

❒ Administración y oficinas en interior ❒ Trabajo manual en interior (tipo taller)

❒ Administración en exteriores (calle, visitas, ventas, representación) ❒ Trabajo manual en exterior (calle, obra, transporte).

❒ Otro (¿qué tipo? _____)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

A continuación se incluye un extracto del correo electrónico que fue enviado a los veintisiete participantes del estudio donde se indican aspectos tales como el fin académico del proyecto, confidencialidad de las respuestas, instrucciones para cumplimentar correctamente el cuestionario, objetivo del instrumento y autores; y líder sobre el que se debían contestar.

En el archivo adjunto se ha incluido un cuestionario sobre percepción de liderazgo para el Trabajo de Fin de Grado que estoy realizando en la Universidad de Salamanca denominado MLQ-5X. La respuesta es totalmente anónima y la información recopilada sólo tiene propósitos de análisis estadísticos - los datos serán tratados de forma agregada, no individual-.

El objetivo de este cuestionario es diferenciar a líderes transformacionales de líderes transaccionales según la teoría de Bass y Avolio en una organización en su versión heteroevaluación. Las respuestas obtenidas se compararán con los parámetros fijados por los autores para conocer el estilo de liderazgo que percibís predominantemente en vuestro jefe. Para ello, a la hora de contestar, se debe responder sobre el mando inmediatamente superior. El cuestionario ha sido supervisado por un tutor académico y adaptado a los objetivos del proyecto.