

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA
SOBRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEO DE REALIZAR UN
ESFUERZO EXTRA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS**

Alumno: Elisabeth Lázaro Martínez

Tutora: Yasmina Gloria Araujo Cabrera

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

2021

ÍNDICE

1-Introducción.....	2
2-Revisión teórica.....	3
2.1. Conceptualización del término liderazgo.....	3
2.2. Enfoques sobre el liderazgo.....	12
2.2.1 Enfoque de los rasgos	13
2.2.2 Enfoque del comportamiento.....	16
2.2.3 Enfoques situacionales o contingentes.....	19
2.2.4 Enfoques actuales.....	23
2.3 El liderazgo transformacional.....	25
3. Metodología.....	27
4. Resultados.....	29
5. Conclusiones.....	38

1. INTRODUCCIÓN

Cuando inicié mi carrera profesional como administrativa-contable en una empresa de alta seguridad, detecté que la motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo resultan clave para poder desarrollar todo nuestro potencial a lo largo de nuestra vida laboral, especialmente cuando permanecemos en el mismo puesto y en la misma empresa durante años.

Sin embargo, ese potencial que poseemos no siempre es exteriorizado de forma innata por el trabajador, o, de ser exteriorizado, no persevera a largo plazo cuando permanecemos durante un tiempo prolongado realizando las mismas funciones en la misma o diferentes empresas, por lo que se hace necesaria la figura de un líder en la organización para fijar metas que satisfagan a ambas partes, empresa y trabajador.

A través del liderazgo podemos influir en las personas que componen una organización para la consecución de metas u objetivos comunes. Sin embargo, la capacidad de liderar no la poseen todas las personas, sino sólo aquellas que a través de ciertas herramientas, capacidades, actitudes y aptitudes son competentes para captar la atención de los empleados y que éstos se sientan atraídos a seguir al líder.

Pero el líder no debe contemplarse como una figura autoritaria, sino como una fuente de inspiración que nos guíe y nos aporte alicientes para la realización de los proyectos que nos han sido designados dentro de la organización.

La finalidad de este trabajo de fin de grado es realizar un estudio sobre el impacto que el liderazgo transformacional tiene sobre el esfuerzo que realizan los trabajadores en su puesto de trabajo y cómo este puede influir en la consecución de objetivos a nivel personal y empresarial.

En los siguientes puntos desgranaremos la definición del liderazgo, los autores y teorías más relevantes que han analizado este factor con el fin de comprender cómo se aplica el liderazgo en las organizaciones y sus efectos.

2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO LIDERAZGO

El término liderazgo es complejo debido a que se ha estudiado desde diferentes perspectivas, generando diversas teorías en función del enfoque estudiado, por lo que no hay una definición válida para todo el mundo, ya que el liderazgo se basa en diversos aspectos de la personalidad que poseen los individuos, por lo que cada autor ha definido el término desde un punto de vista diferente.

Algunos autores han definido el término liderazgo como a continuación detallamos (Bonifaz, 2012):

- Chiavenato (2004): “Liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos”
- Lussier (2008): “El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio”

Jaramillo y Fierro (2016) también han recogido en su obra otras definiciones del término liderazgo:

- Navarro (2009): “Es la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de las empresas de las que son miembros.”
- Rauch y Behling (1984): “Es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.”

Castro y Lupano (2007) han consensuado en su obra las características comunes que posee el término liderazgo según las diversas definiciones que cada uno de los autores ha proporcionado:

- *Liderazgo como un proceso*, ya que no sólo es un rasgo que reside en el líder, sino que afecta y es afectado por sus seguidores y no es un proceso estático ni

lineal, sino que surge en una interacción entre el líder y sus seguidores. El líder no se limita a personas con cargos directivos, sino que puede desempeñar esta figura cualquier persona.

- *Liderazgo como influencia.* Supone la condición exclusiva del liderazgo, ya que sin influencia sobre los demás no existe liderazgo. El líder atrae seguidores y éstos confían en él plenamente.
- *Liderazgo en un contexto grupal,* ya que se genera entre un grupo de personas y no a nivel individual, entendiéndose como un fenómeno social con objetivos comunes.
- *Liderazgo para el logro de objetivos.* La finalidad del líder es influir sobre los demás para el logro de metas u objetivos comunes y el vínculo entre aquél y sus seguidores será la relación de las metas establecidas.

Por su parte, la Real Academia Española define el liderazgo como condición de líder, ejercicio de las actividades de líder y situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Por consiguiente y según lo que hemos podido extraer de estas definiciones, entendemos el liderazgo como la capacidad que posee una persona para influir sobre otras para el logro de objetivos comunes.

La esencia del liderazgo se forma a raíz de la decisión de una persona que desea cambiar y mejorar lo que hay a su alrededor y que posee ciertas habilidades, carisma y poder de influencia sobre los demás para transformarlos y motivarlos a conseguir las metas establecidas, entendiéndolo no como abuso de poder sobre los individuos, ni como una acción política que anhela únicamente el interés individual, sino como proceso de influencia positiva que aprovecha las capacidades de las personas y las orienta al logro de objetivos tanto a nivel organizacional de la empresa como en el ámbito de su vida privada (Bonifaz, 2012).

La formación de los líderes es la dimensión más importante dentro de los grandes retos del capital intelectual y la competitividad de las empresas. Los líderes son quienes generan la cultura organizacional orientada a la calidad y quienes se encargan de hacer competitivas a las empresas. La competitividad en las empresas es cada vez mayor, impulsada por la globalización y la apertura comercial de las fronteras, obligando a éstas a enfocar sus esfuerzos en la calidad de sus servicios y la atención al cliente, por lo que el liderazgo es un factor determinante para lograr una cultura de productividad (Aguilar, 1997).

Según Aguilar (1997) si hay una influencia, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder; no obstante, si hay jerarquía, título o poder y no hay influencia positiva, no hay liderazgo. Pero, ¿qué entendemos por influencia? Bonifaz (2012) indica que debe ser considerada como un término positivo en tanto que se suele utilizar como sinónimo de condicionamiento. Los valores (amar, respetar, valorar, etc.) se basan en principios que rigen el comportamiento de las personas y éstos se adquieren a lo largo de nuestra vida en diversos ámbitos como en la vida familiar, estudiantil y laboral, donde hallamos el respeto y la honestidad.

2.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

En el entorno laboral podemos contar con diferentes tipos de liderazgo y en función del tipo de compañía, la cultura empresarial, la personalidad de los empleados y los objetivos que se persigan podremos determinar el estilo de liderazgo que mejor se adapta a la organización.

A continuación detallamos diferentes estilos de liderazgo:

- Liderazgo auténtico: es un patrón de comportamiento del líder basado en las capacidades psicológicas de las personas y en implantar un clima laboral favorable, fomentando en los seguidores un desarrollo personal positivo

mediante la mejora de la conciencia sobre sí mismos y una perspectiva de moral interiorizada (Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008).

- Liderazgo ético: se basa en concebir al líder como una persona que se rige por normas, directrices y órdenes desde una perspectiva moral en la que aplica su propia justicia a través de la ética humana. Es un tipo de liderazgo que posee características aceptables por los líderes empresariales (Moreno, 2001).
- Líder visionario: aquel que tiene claros los objetivos y metas a alcanzar en la empresa y genera las condiciones laborales adecuadas para que los subordinados puedan desarrollar su potencial de forma integral. Es un líder que se gana el respeto y la confianza de sus seguidores y que los inspira para alcanzar las metas personales y de la organización. Así mismo reconoce y potencia las cualidades de los trabajadores y procura que las condiciones laborales se adecuen a cada empleado (Vadillo, 2013).
- Líder transformacional: este tipo de líder basa su influencia en conseguir que los empleados se comprometan con los intereses de la empresa y en generar una conciencia hacia un objetivo común. Este propósito se consigue a través de una conducta del líder basada en el carisma, la inspiración y la estimulación individualizada (Morales, Martínez y Montes, 2007).
- Líder transaccional: es aquel que tiene establecidos los objetivos desea alcanzar en la empresa y facilita a los empleados los medios, recursos y herramientas necesarios para la consecución de las metas. Se caracteriza por ser un líder pasivo, correctivo y que posee subordinados que adoptan las decisiones por él (Vadillo, 2013).

Tal y como hemos podido apreciar, los diferentes tipos de liderazgo se basan en características concretas de sus líderes, a pesar de que todos ellos comparten características similares tales como la comunicación, la motivación, la creatividad, la flexibilidad, la conciencia hacia el progreso y el cambio, etc. ; no se les exige que entre

ellos exista una diferencia radical en su forma de liderar los equipos, salvo el liderazgo transaccional que adopta una posición más pasiva hacia sus subordinados.

La diferencia, por ejemplo, entre el liderazgo ético y el liderazgo auténtico estriba en las diferentes direcciones que puede elegir el líder. A través del liderazgo ético el líder aplica una “dirección moral” para conducir a los empleados hacia un comportamiento ético (Moriano, et al. 2011). No obstante, el liderazgo auténtico va más allá al basar sus principios en tres elementos fundamentales: transparencia en la relación líder-seguidor, conciencia sobre uno mismo y procesamiento de la información equilibrado (Walumbwa et. al., 2008). Por ende, el liderazgo auténtico está basado en el carácter, la dedicación y una conducta ejemplar del líder, mientras que el liderazgo transformacional requiere del carisma para establecer la relación con sus empleados (Moriano et al., 2011).

Además de las características y cualidades que deben poseer los líderes, es necesario hacer énfasis en la comunicación y su relación con el liderazgo, la forma en cómo se comunica un líder con sus subordinados es clave puesto que debe conseguir extraer de sí mismo y trasladar a los demás de forma óptima sus ideas, conocimientos y experiencias con el fin de servir de guía hacia la consecución de objetivos.

En cualquier tipo de relación interpersonal se establece una comunicación y un líder se basa en la misma para influir de forma positiva en sus seguidores, generando una relación provechosa.

Tal y como indica Bonifaz (2012) la personalidad de cada líder está directamente relacionada con el modo de comunicarse y varía en función del estilo particular del tipo de líder que represente. Si es un líder autocrático usará la comunicación descendente, si es un líder democrático utilizará la comunicación en dos sentidos y el líder liberal se basa en la información para motivar a sus seguidores.

Según Bonifaz (2012) podemos diferenciar los líderes

- Líder autocrático: es aquel que ordena y espera el cumplimiento de la orden, es inflexible y a la vez positivo. Utiliza las recompensas y los castigos.

- Líder democrático o participativo: es aquel que consulta las acciones y decisiones con los subordinados, fomentando su participación. Este tipo de líder se caracteriza por ser una persona que no toma iniciativas sin la presencia de sus subordinados o, en caso de tomar decisiones, no lo hace sin antes consultar con sus subordinados.
- Líder de rienda suelta: los subordinados tienen autonomía en la toma de decisiones y a través de ellas se alcanzan las metas establecidas por el líder. Este tipo de líder ostenta una influencia superficial de poder en sus seguidores, siendo éstos últimos quienes proporcionan la información y son los intermediarios del grupo.

En resumen, podemos definir al líder autócrata como aquel que impone su autoridad sobre sus subordinados y asume las decisiones para la consecución de los objetivos. El líder demócrata permite la participación de sus subordinados en la toma de decisiones incluso cuando surgen nuevas ideas; y el líder de rienda suelta es aquel que confía plenamente en sus seguidores, permitiendo que sean ellos quienes tomen la iniciativa en las decisiones a adoptar.

Antes de analizar los enfoques sobre el liderazgo, es necesario hacer mención a otros factores que resultan clave cuando profundizamos en aquellos elementos que son esenciales para la organización y que van íntimamente ligados al liderazgo, siendo la combinación de éstos esenciales para la consecución de los objetivos organizacionales.

En el estudio del Comportamiento Organizacional llevado a cabo entre 1948 y 1952 se resaltan la motivación, la comunicación y la actitud como aquellos elementos que son vitales para el futuro de la empresa y a través de los cuales se puede alcanzar la satisfacción de los individuos que participan en la misma.

La motivación impulsa el comportamiento de las personas y es por ende el factor que consigue la permanencia de las mismas en la empresa. Por ello mismo las

organizaciones necesitan enfocar recursos en la búsqueda de los elementos que permiten a los empleados estar motivados.

Son diversas las teorías que han focalizado sus estudios en la motivación (Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas (Maslow), Teoría de los Dos Factores (Herzberg), Teorías X y Y (Mc-Gregor)), en la cantidad de esfuerzo que un trabajador dedica a una tarea y durante cuánto tiempo ese esfuerzo se aplica en su cometido para beneficiar a la organización. Por otro lado, se resalta la importancia de aquellas teorías cuyos recursos van dirigidos a dilatar la permanencia de los empleados en la empresa y que contribuyen a lograr la satisfacción personal y laboral de los mismos.

Es ahí donde entra en juego la figura del líder, ya que a través de las teorías de la motivación y las habilidades de comunicación se consigue estimular a los empleados para el desempeño de sus tareas y la consecución de objetivos.

Si un líder quiere aplicar la Teoría de las Necesidades de Maslow, relacionada con la satisfacción de las necesidades humanas, será necesario que los empleados vean cubiertas sus necesidades básicas con el fin de que éstas no condicionen la motivación del empleado en su puesto de trabajo.

Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas



Elaboración propia en base a La Teoría de las Necesidades de Maslow (1943)

Por su parte, si el líder basa su influencia en la teoría de Herzberg (Teoría de los Dos Factores) fundamentará la motivación de los empleados en el factor económico y en el enriquecimiento del trabajo, haciéndolo más atractivo para el empleado y con retos más interesantes para su crecimiento personal y laboral (Bonifaz, 2012).

Puesto que en líneas anteriores hemos tratado el elemento de la comunicación, vamos a finalizar este apartado analizando la influencia que ejerce la actitud de los empleados en su puesto de trabajo y en el bienestar colectivo y organizacional.

La satisfacción laboral influye directamente en la actitud de los empleados y resulta ser un tema importante en toda organización, por lo que se puede enfocar tanto a nivel individual (actitud de un trabajador) o a nivel global (actitud de muchos empleados en diversos aspectos de la empresa o del trabajo).

Pero la satisfacción en el trabajo no es estática, ya que está condicionada a la cobertura de las necesidades de los empleados, por lo que puede aumentar o disminuir y ello repercute directamente en la cantidad y calidad de trabajo que efectúa un empleado y genera consecuencias tanto a nivel interno como externo.

Un empleado se sentirá satisfecho en su puesto de trabajo y en la organización cuando ésta le brinde un trabajo estimulante y le ofrezca la oportunidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y capacidades, realizando variedad de tareas y obteniendo retroalimentación sobre el resultado de las mismas. Otros factores que influyen positivamente son los relacionados con el clima laboral favorable (entornos seguros, limpios, con pocas distracciones y cómodos), las recompensas equitativas (sistemas de pagos y políticas de ascensos justos), el trabajo en equipo, etc.

Si se cubren las necesidades laborales que generan satisfacción en el empleado, obtendremos trabajadores más implicados, más leales y más participativos en las actividades de la empresa, aumentando el sentimiento de permanencia a la empresa.

Por el contrario, un empleado insatisfecho será improductivo, tendrá una actitud apática y retraída, no se involucrará en las actividades de la empresa ni tendrá

dedicación por su trabajo, generando una influencia negativa en su entorno, contaminando el clima laboral, provocando un perjuicio a la empresa, tanto a nivel material como humano.

La figura del líder juega un papel clave en este factor del comportamiento de los trabajadores, ya que un líder efectivo será aquel que posea una buena actitud hacia sus seguidores y que ésta influya de forma positiva en el entorno laboral con el fin de alcanzar de forma satisfactoria los objetivos establecidos. En este contexto Maxwell (2007) afirma: “El verdadero líder siempre hace participar a otras personas (...). La gente no confía en líderes que saben que tienen grietas en sus caracteres” (p.4).

2.3. ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO

A continuación vamos a detallar las diferentes investigaciones que se han realizado sobre las teorías del liderazgo, siendo la contingente y situacional las teorías que mayor aceptación han tenido y donde el líder se presenta como una figura que puede elegir su comportamiento en función de los riesgos y circunstancias que se presentan.

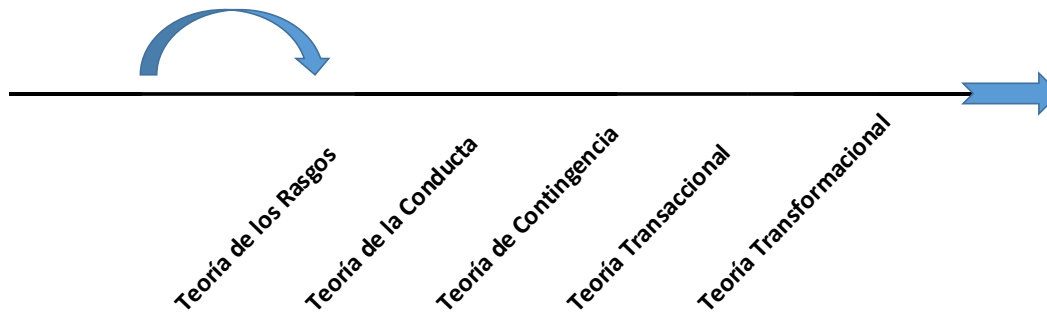
Cada uno de estos enfoques permite a los líderes impulsar la participación de sus seguidores dentro de la organización y les sirven como pautas de comportamiento ante los diversos escenarios a los que se deben enfrentar.

Originariamente, los estudios sobre el liderazgo se basaron en el análisis de los hombres más importantes de la historia, los grandes líderes, siendo la Teoría del Gran Hombre la primera en la evolución histórica sobre el liderazgo (comienzos del siglo XX).

Esta teoría se caracterizó por resaltar las cualidades innatas que poseían ciertas personas y que las identificaban como líderes, ya que poseían una gran capacidad para influir, persuadir y dominar a los individuos, generando respeto y adquiriendo un gran número de seguidores (Daft, 2006).

Una vez ubicados cronológicamente en el surgimiento del liderazgo, nos centraremos en el estudio de las teorías más destacadas.

EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO – TEORÍAS MÁS DESTACADAS



2.3.1 Enfoque de los Rasgos.

Entre los años 1920 y 1950 emerge la teoría de los rasgos, que, fundamentada en la “teoría del gran hombre”, se focalizó en el estudio en las principales características que poseían los líderes (atributos físicos, psíquicos y sociales) y en cómo éstos los diferenciaba de los demás (Daft, 2006).

Los rasgos de la personalidad (extroversión, nivel de energía, autoconfianza, etc.) son disposiciones estables de conducta que hace que una persona se comporte de una determinada manera y resultan ser capacidades fijas y consistentes. Así pues quienes poseían estos atributos diferenciaban a los líderes de los que no lo eran. Según esta teoría los hombres nacían líderes (Castro y Lupano, 2007).

A través de las distintas características personales se pretende saber si una determinada persona puede ser un líder efectivo, es decir, un líder transformacional (Bass y Riggio, 2006).

Según los estudios realizados, el comportamiento y el desempeño laboral de una persona se pueden predecir analizando la personalidad de un individuo, por lo que los investigadores dieron gran importancia a las cualidades que debía poseer un líder. Estos

rasgos fueron recogidos por diferentes modelos sobre la personalidad, destacando entre ellos el modelo *Big Five*, que, según Robbins y Judge (2013) clasifica los rasgos de la personalidad en cinco dimensiones:

- Extroversión: nivel de comodidad del individuo en las relaciones interpersonales.
- Acomodación: es la predisposición de un individuo para defender a otros.
- Concentración: es la capacidad de confiabilidad del individuo sobre otros.
- Estabilidad emocional o neuroticismo: es la capacidad que tiene una persona para soportar el estrés.
- Apertura a experiencias: mide los intereses de los individuos y la curiosidad por el cambio y lo novedoso.

Sin embargo, diversos estudios concluyeron que la personalidad de un individuo no determina exactamente si éste puede ser o no un líder efectivo, no obstante, dentro de la personalidad hay rasgos individuales que se relacionan directamente con el liderazgo (Bass y Riggio, 2006).

Stogdill (citado por Castro y Lupano, 2007) investigó diversos estudios donde se analizaron qué atributos determinan el liderazgo en un individuo, entre ellos se citan la inteligencia, la iniciativa, la persistencia en la resolución de problemas, observar las necesidades ajenas, comprender las tareas, la autoconfianza y desear tener una posición de poder. En aquellos años se tenía la falsa creencia de que los rasgos eran universales y que “eran éstos los que hacían a los líderes”, pero un líder puede tener unos rasgos que para determinadas circunstancias pueden ser efectivos y para otras no tanto, dando lugar a comprender que el liderazgo es un proceso social y no así, universal.

A continuación se resumen las características principales según los autores que analizaron la teoría de los rasgos (Lupano y Castro, 2007).

Figura 2. Características de la teoría de los rasgos

STOGDILL (1948)	MANN (1959)	STOGDILL (1974)	LORD, DE VADER Y ALLIGER (1986)	KIRKPATRICK Y LOCKE (1991)
Inteligencia Agudeza Intuición Responsabilidad Iniciativa Persistencia Autoconfianza Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Capacidad de Adaptación Dominancia Extroversión Conservadurismo	Orientación al logro Persistencia Intuición Iniciativa Autoconfianza Responsabilidad Espíritu cooperativo Tolerancia Influencia Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Dominancia	Mando Motivación Integridad Confianza Capacidad cognitiva Conocimiento de la tarea

Elaboración propia en base a Lupano y Castro (2007)

Por su parte, Bonifaz (2012) detalla los siguientes rasgos que, según los estudios, corresponden a líderes eficaces:

- **Dominio:** los líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades sin que ello suponga intimidar a sus seguidores, permitiendo desarrollan las habilidades de éstos.
- **Gran energía:** son aquellos líderes que luchan con entusiasmo para lograr sus objetivos y tienen capacidad para enfrentarse a los problemas que surjan.
- **Confianza en sí mismos:** el líder confían en sí mismo, en su capacidad de resolución de problemas y son admirados por ello.

- Locus de control: el líder asume las responsabilidades en base a sus habilidades y destrezas, evitando las creencias de la mala suerte.
- Estabilidad: el líder es conocedor de sí mismo, sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades y evita tener desequilibrios emocionales.
- Integridad: los líderes son honestos y éticos, considerándose un ejemplo de rectitud para sus seguidores.
- Inteligencia: además de la inteligencia intelectual, los líderes eficaces poseen inteligencia emocional, siendo el primer factor el que logra el empleo y el segundo la promoción laboral.
- Flexibilidad: es la capacidad de adaptación que debe poseer el líder ante cualquier cambio.
- Sensibilidad: el líder siente empatía por sus seguidores, interesándose por su desarrollo y crecimiento personal y profesional, recibiendo fidelidad y respeto a cambio.

De estas características podemos concluir que, aquél líder que cuente con la mayoría de estos rasgos, se contemplará como un excelente líder, teniendo capacidad para lograr aquellas metas que se proponga y obtendrá una gran lealtad de sus seguidores.

2.3.2 Enfoque del comportamiento

Las primeras investigaciones sobre las teorías conductuales surgieron entre los años 1950 y 1960 cuando se analizaba lo que los líderes hacían, cómo se comportaban y qué determinaba que una conducta asumida por el líder le diferenciara de los demás (Daft, 2006).

Por consiguiente, y como determina Bonifaz (2012) a través de estas teorías se pretende diferenciar la figura de líder de la figura del gerente o jefe, en función del

comportamiento que asuman éstos en la organización y para con sus seguidores/empleados.

La sede principal donde se analizó el comportamiento en los líderes fue la Ohio State University, en ésta los investigadores indagaban sobre la conducta de los líderes y comprobaron que los empleados percibían la conducta del liderazgo en base a dos categorías, según Robbins y Judge (2013):

- Estructura de iniciación: conducta del líder orientada hacia la consecución de la tarea, tanto la de los empleados como la propia, incluyendo actos como definir roles, obligaciones, organizar el trabajo, etc.
- Consideración: conductas que tienen como objetivo mantener o mejorar la relación entre el líder y sus seguidores, destacando la confianza, el respeto mutuo y la creación de un clima de compañerismo.

Por su parte, Bonifaz (2012) menciona otros estudios de las teorías del comportamiento:

- Rejilla o Grid gerencial de Blake y Mouton. Esta modalidad diferencia a los líderes en función de su preocupación, aquellos que muestran mayor interés por la producción y la consecución de objetivos o bien los que su preocupación va dirigida a las personas, es decir, a las relaciones humanas y la satisfacción de los empleados.

Según la malla gerencial, estos son los cinco estilos de liderazgo:

- Empobrecido (estilo 1.1): el directivo no muestra apenas preocupación por los resultados ni las personas que configuran el equipo, por lo que no estimula la cohesión del grupo.
- Club campestre (estilo 1.9): el directivo tiene gran preocupación por las personas, y mayor despreocupación por la producción, generan un ambiente seguro y cómodo y confían en que sus subordinados tendrán un alto empeño.

- Producir o perecer (estilo 9.1): estilo autoritario orientado principalmente a los resultados y la producción, prestando una atención mínima a las personas, consideradas como el medio para alcanzar el fin.
- Equilibrado (estilo 5.5): los gerentes se preocupan por encontrar un equilibrio entre las metas de la organización y las necesidades de los trabajadores.
- Equipo (estilo 9.9): los gerentes se preocupan del mismo modo por los resultados y por las personas, considerándose tanto los intereses productivos como los individuos implicados.

Figura 3. Rejilla gerencial

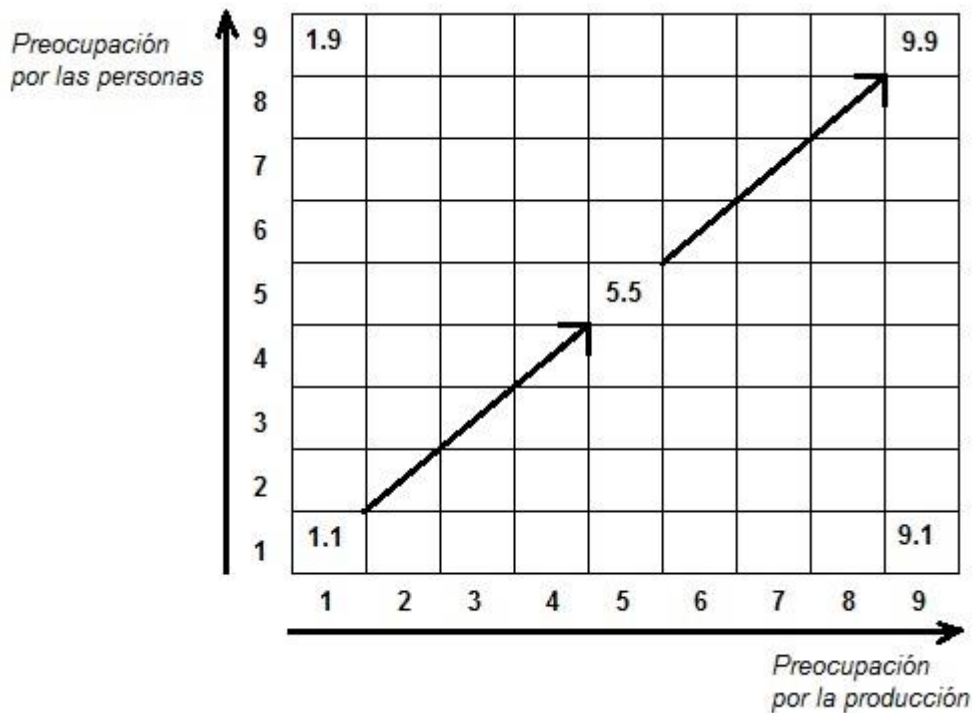


Imagen tomada de Google

- Teoría XY de McGregor. Diferencia a los líderes en función del nivel de cooperación y compromiso. En la Teoría X el eje de la motivación es la recompensa y la penalización. Los gerentes presentan una actitud autoritaria y dictan la forma de realizar el trabajo y el tiempo establecido para alcanzar las metas. La Teoría Y se basa en favorecer las condiciones adecuadas para que los empleados puedan desarrollar sus cualidades en el puesto de trabajo.
- Estudios de la Universidad de Michigan. Son similares a los estudios de la rejilla gerencial y que se basan en clasificar a los gerentes en función de su orientación, bien hacia los empleados, bien hacia la producción. Pero Daft (2006) también encuentra similitudes entre los estudios de Michigan y los de Ohio, ya que en ambos se definen estos dos tipos de comportamiento mencionados anteriormente.
- Estudios de Escandinavia. Según estos estudios los líderes que se centran en el desempeño están mejor preparados y adquieren mayores conocimientos, ya que están orientados al desarrollo, provocando cambios en la organización, generando nuevas ideas.

2.3.2 Enfoques situacionales o contingentes

Según Lupano y Castro (2007) hay teorías que resaltan la importancia del contexto situacional, ya que diferentes conductas pueden ser efectivas en determinadas circunstancias, pero no una determinada conducta es óptima para todas ellas, por lo que un líder efectivo deberá adaptar su estilo de liderazgo en función de las circunstancias con el fin de que sus acciones sean efectivas.

Por consiguiente, esta teoría está fundamentada en la eficacia del liderazgo y las circunstancias en las que se desarrolla, siendo el enfoque predominante, aquél donde

acontece el liderazgo. La eficacia del comportamiento del líder es contingente será contingente si depende de las diversas situaciones que se puedan dar (Daft, 2006).

Según Lupano y Castro (2007) existen tres variables fundamentales para esta teoría: el poder que ejerce el líder, la estructuración de las tareas y la relación existente entre el líder y sus seguidores. El liderazgo será óptimo cuando el líder genere una buena relación con el grupo y tenga claros los objetivos a alcanzar, de lo contrario será necesario cambiar la situación, el tipo de liderazgo o el líder.

Por otro lado, Bonifaz (2012) sostiene que la teoría de la contingencia supone un riesgo, ya que la conducta del líder está condicionada por los seguidores, las tareas y las variables del grupo.

Dentro de la teoría de la contingencia podemos destacar dos modelos (Daft, 2006):

- Teoría de la contingencia de Fiedler: fue diseñada para clasificar la tendencia de los líderes, bien hacia las tareas o por el contrario, hacia las personas, con el fin de integrar el estilo del líder en función de la situación.

Para Bonifaz (2012) la conducta del líder estará condicionada a la situación de los seguidores, si éstos presentan una actitud favorable o desfavorable.

Por su parte, Gómez (2008) destaca tres dimensiones dentro del modelo de Fiedler:

- Relaciones del líder-seguidor: es la relación que se da entre el líder y sus seguidores, fundada en una relación de calidad mediante el respeto y la confianza entre los miembros del grupo y hacia el líder.
- Estructura de la tarea: es el grado en que las tareas están establecidas por procedimientos. Dichas tareas se miden en función de las soluciones que puedan proporcionar y por las metas que se pueden alcanzar.

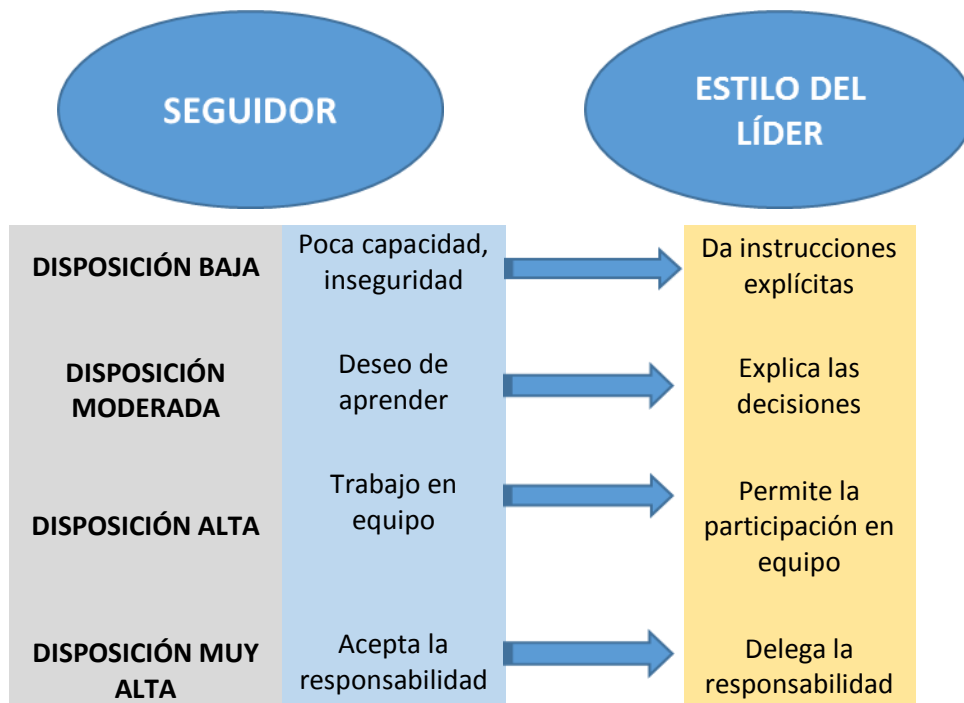
- Poder del puesto: es la posición del líder, su grado de influencia hacia los seguidores, que le permite establecer recompensas, castigos, promover o degradar.

Los líderes ejercerán mayor influencia sobre sus seguidores siempre y cuando mantengan buenas relaciones con éstos y la situación será más sostenible en tanto que el trabajo esté más estructurado, generándose menos problemas (Bonifaz, 2012).

➤ Teoría situacional de Hersey y Blanchard. Según esta teoría, la conducta del líder estará condicionada a la disposición de los subordinados, quienes decidirán aceptar o rechazar al líder sin importar la conducta que éste adopte, por lo que predominará el nivel de madurez del grupo, que, tal y como indica Bonifaz (2012) estará sujeta a los siguientes criterios:

- Los subordinados no quieren asumir su propia responsabilidad
- Los subordinados asumen su responsabilidad pero no creen poseer las habilidades necesarias para ejecutar las tareas.
- Los subordinados se sienten capaces de realizar su trabajo pero sin recibir órdenes del líder.
- Los subordinados se sienten dispuestos a realizar la tarea asignada.

Figura 4. Modelo situacional de Hersey y Blanchard



Elaboración propia en base en: Daft (2006)

Ambos modelos que se han detallado anteriormente guardan una estrecha relación con el modelo de la rejilla gerencial en tanto que en ambas teorías se enfoca al líder en función de su orientación, tareas o personas. Cuando en el modelo de Fiedler se define a los seguidores de forma negativa, es porque se está decantando hacia las tareas; en cambio, cuando se decanta por una definición positiva, se está orientando hacia las relaciones humanas. Por su parte, el modelo de Hersey y Blanchard es más sencillo al entendimiento, debido a que la clase de liderazgo ejercido estará definido en función de las características de los seguidores y de la disposición de éstos (Daft, 2006).

2.3.2 Enfoques actuales

Una vez analizada la evolución del liderazgo a través de sus diferentes enfoques, vamos a desglosar a continuación los enfoques contemporáneos, es decir, qué teorías son las que actualmente se están llevando a la práctica en las diferentes organizaciones.

- Teoría de la influencia. La teoría principal de este enfoque es el liderazgo carismático, aquel donde el líder no toma una postura autoritaria, si no que destaca por sus cualidades personales, por su actitud y la capacidad de motivar a sus seguidores (Daft, 2006).

El líder carismático es una persona que posee ciertas características personales y se le identifica como un líder que posee confianza en sí mismo, tiene claros los objetivos a seguir y un fuerte compromiso para cumplirlos, generando en sus seguidores un estímulo de aprendizaje y mejora continua. Estamos frente a un líder positivo, optimista y extrovertido que obtiene la lealtad de sus seguidores, genera confianza en el grupo y alienta a los subordinados a la consecución de objetivos fijados por la organización (Robbins y Judge, 2013).

Por su parte, el carisma es entendido como aquella cualidad que posee el líder que atrae, estimula e impulsa a los seguidores de forma que son ellos mismos los que, sin necesidad de sentirse obligados, toman la iniciativa para realizar las actividades que tienen encomendadas, incluso aquellas que sobrepasan sus funciones, obteniendo resultados positivos. Con ello apreciamos que el líder carismático tiene capacidad de motivar, inspirar y servir de influencia a sus seguidores, consiguiendo con ello que éstos se sientan motivados para realizar sus funciones y e incluso más de lo que tienen asignado (Daft, 2006).

El líder que posee carisma genera atracción, admiración y posee gran magnetismo. Pocas personas nacen con carisma y aunque es complicado adquirir dicha cualidad porque suele ser algo innato en los individuos, hay ciertas técnicas que pueden suplir esa ausencia de carisma o realzarla. Partiendo de que el

carisma favorece el camino hacia el liderazgo, no es indispensable para alcanzarlo, ya que hay grandes líderes sin carisma y personas que poseen un gran carisma pero no son líderes. Por su parte, el líder carismático suele destacar por su gran facilidad de comunicación, por ser persuasivo. Como punto negativo podemos mencionar que los seguidores pueden generar gran dependencia hacia él, será una persona difícil de sustituir y pueden restar importancia a los errores que éste cometa, mitificando sus logros (Piconero).

- Teoría de las Relaciones. Dentro de este enfoque vamos a mencionar las dos teorías que más han destacado y que surgieron a lo largo de 1980, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

En el liderazgo transaccional se realiza un trueque o intercambio entre los deseos del líder y sus seguidores, existiendo una relación de cooperación entre ambos, y en la que ambas partes reciben premios y castigos (Bonifaz, 2012).

La transacción se da cuando el líder sabe cuáles son las necesidades de los subordinados, ofreciéndoles recompensas que satisfagan sus necesidades a cambio del cumplimiento de los fines de la organización (Daft, 2006).

Un líder transaccional servirá de guía a los seguidores y fundamentará su decisión en las características de la tarea, como puede ser el tiempo de realización de la misma o qué medios e instrumentos son necesarios para realizar el trabajo (Bonifaz, 2012).

El liderazgo transformacional es el otro enfoque que corresponde a la teoría de las relaciones y dado que ha resultado ser el enfoque que más se ha extendido en los últimos años, lo desarrollaremos en el siguiente punto.

2.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Para finalizar el análisis del liderazgo y sus enfoques, en este punto vamos a desarrollar el liderazgo transformacional y su relación con el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional puede percibirse como el liderazgo ideal, puesto que inspira y estimula a los subordinados a fijar metas y a la consecución de objetivos, a través de un desarrollo personal por la que adquieren habilidades directivas, donde se alinean los objetivos de la organización con las metas de los seguidores y del líder (Bass y Riggio, 2006).

Para Burns (citado por Bonifaz, 2012) el liderazgo transformacional está compuesto por dos características esenciales, es relacional y pretende provocar un cambio real, entendiendo el liderazgo transaccional como el medio por el cual ambas partes, líder y seguidores, fomentan un compromiso de ser mejores personas y de satisfacer sus aspiraciones y metas dentro de la organización.

Según Bass & Riggio (2006) el liderazgo transformacional se basa en los siguientes factores:

- Influencia idealizada: los líderes generan respeto, admiración y sirven como modelo a seguir para los subordinados.
- Inspiración: el líder integra a los seguidores en los objetivos a alcanzar, de forma que adquieren un compromiso consigo mismos, con el líder y con la empresa, consiguiendo que los empleados se sientan inspirados y motivados, con actitud positiva y con afán de implicarse en el trabajo en equipo.
- Estimulación intelectual: el líder incentiva a los seguidores con el fin de que éstos sean creativos e innovadores cuando surgen imprevistos, teniendo en cuenta la opinión de los empleados y evitando, en todo caso, enjuiciar las opiniones diferentes al líder o juzgar los errores individuales.

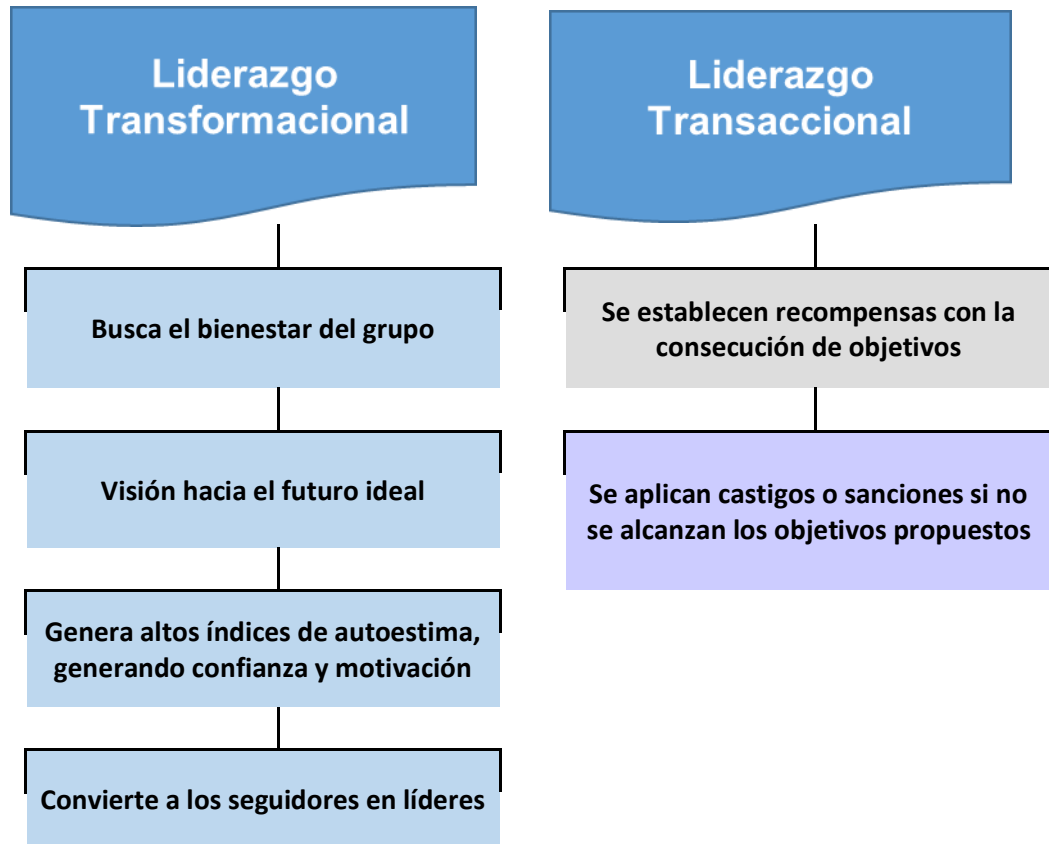
- Consideración individualizada: el líder está atento a las necesidades de sus seguidores y supervisa las tareas de éstos para detectar si es necesario reforzarlos para la consecución de las metas.

Por su parte, un líder transformacional genera un gran compromiso y lealtad de sus seguidores en base a la confianza y respeto que les brinda, consiguiendo con ello un aumento de la autoestima de los empleados y la satisfacción de éstos, reflejándose en un incentivo para la consecución de los objetivos marcados por la organización (Bass & Riggio, 2006).

Según Arredondo (2010) el liderazgo transformacional está más enfocado a la reciprocidad y la consecución de metas, considerándose un liderazgo más integral; mientras que el liderazgo transaccional está más enfocado en la persona, la moralidad y el trabajo en equipo.

Según lo expuesto anteriormente, en la siguiente figura podemos observar las principales diferencias entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional:

Figura 5. Liderazgo Transformacional vs Liderazgo Transaccional



3. METODOLOGÍA

Una vez desarrollado el concepto y las teorías del liderazgo, vamos a analizar cómo se aplica el liderazgo transformacional en un caso práctico y la influencia que ejerce en las organizaciones así como la incidencia en los trabajadores y en su deseo de realizar un esfuerzo extra. Las cifras detalladas en los siguientes puntos pertenecen a una base de datos facilitada por la tutora. Como base para la realización del estudio he escogido un trabajo de campo que se realizó en los meses comprendidos entre marzo y mayo de 2018 y donde se aplicó el cuestionario Multi Factor de liderazgo MLQ-5X de Bass y Avolio.

Los datos han sido obtenidos de una muestra de 120 participantes que corresponden a diferentes departamentos de una selección de 16 hoteles, todos ellos ubicados en Las Palmas de Gran Canaria.

A continuación se detallan los nombres de los hoteles que fueron objeto de estudio, así como el tipo de propiedad de cada uno de ellos.

Tabla 3.1. Muestras de hoteles

NOMBRE DEL HOTEL	TIPO DE PROPIEDAD
Hotel Santa Catalina	Cadena nacional- Grupo Barceló
Hotel Cristina	Hotel independiente
Hotel BEX	Cadena internacional-BEX Hotels
Hotel Cantur	Cadena internacional-Best Western
Hotel Imperial Playa	Cadena internacional-NH Hotel Group
Hotel Reina Isabel	Cadena nacional-Bulls Hotels
Hotel Verol	Hotel independiente
Hotel Doña Luisa	Hotel independiente
Hotel Luz Playa	Cadena nacional-RK Hotels
Hotel NH Anexo	Cadena internacional-NH Hotel Group
Hotel Wavia	Hotel independiente
Hotel Aloe Canteras	Hotel independiente
Hotel Atlanta	Cadena internacional-Hotusahotels
Hotel Exe Canteras	Cadena internacional-Eurostarhotels
Hotel Alisios Canteras	Cadena internacional-Eurostarhotels
Hotel Faycán	Cadena internacional-Eurostarhotels

Fuente: elaboración propia

Por su parte, en la tabla 2 detallamos el número de empleados que han sido encuestados en función del departamento en el que están asignados dentro de los hoteles.

Tabla 3.2. Empleados encuestados

NOMBRE DEL HOTEL	DEPARTAMENTO		PISOS
	RECEPCIÓN	RESTAURANTE	
Hotel Santa Catalina	4	3	3
Hotel Cristina	4	3	3
Hotel BEX	3	3	2
Hotel Cantur	3	3	3
Hotel Imperial Playa	2	3	2
Hotel Reina Isabel	5	2	2
Hotel Verol	2	0	2
Hotel Doña Luisa	2	0	2
Hotel Luz Playa	3	0	1
Hotel NH Anexo	3	0	3
Hotel Wavia	3	0	3
Hotel Aloe Canteras	2	2	1
Hotel Atlanta	3	2	3
Hotel Exe Canteras	5	3	2
Hotel Alisios Canteras	5	2	3
Hotel Faycán	5	2	3
TOTAL = 120	54	28	38
100%	42,5%	23,34%	21,67%

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

A continuación detallaré diferentes variables sociodemográficas de la muestra seleccionada con el fin de analizar cómo influyen los estilos de liderazgo en los empleados y su vinculación en la realización de un esfuerzo extra por su parte.

Tabla 4.1. Distribución de la muestra por género

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	47	27,60%
Mujeres	73	42,90%
Total	120	70,50%

Fuente: elaboración propia

La muestra de participantes, tal y como se observa en la Tabla 4.1 está compuesta por 120 sujetos, de los cuales 73 son mujeres y el resto (47) hombres.

Respecto a la edad de los participantes, en la siguiente tabla (4.2) destaca que la participación en la encuesta es mayor entre las personas menores de 30 años (50), seguida de aquellos cuya edad oscila entre los 30 y los 50 años (45), teniendo una menor representación los mayores de 50 años (25).

Tabla 4.2. Distribución de la muestra por edad

	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 30 años	50	29,40%
Entre 30-50 años	45	26,50%
Mayores de 50 años	25	14,70%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

Respecto al nivel formativo, éste varía en función del hotel encuestado. Según arrojan los datos, la mayoría está en posesión del título de FP o Bachillerato (36,50%) seguido de aquellos que poseen el graduado escolar (18,2%) y los que se poseen estudios universitarios (15,30%). Sólo se registra un empleado de toda la muestra seleccionada que no posee ningún tipo de estudios.

Tabla 4.3. Distribución de la muestra por nivel de estudios

	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	1	0,60%
Graduado escolar	31	18,20%
Bachillerato o FP	62	36,50%
Estudios universitarios	26	15,30%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de contrato, según la Tabla 4.4, la mayoría de participantes estaban contratados a tiempo indefinido (39,4%) respecto a los que están contratados de forma eventual (31,2%).

Tabla 4.4. Distribución de la muestra por tipo de contrato

	Frecuencia	Porcentaje
Con contrato fijo	67	39,40%
Con contrato eventual	53	31,25%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

Respecto a la antigüedad de los participantes en la organización, en la Tabla 4.5 se puede apreciar que la mayor parte de los empleados de los hoteles tienen una antigüedad superior a los 6 meses (48,8%), respecto a aquellos que llevan trabajando un tiempo inferior en la empresa (21,8%).

Tabla 4.5. Distribución de la muestra por antigüedad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad >6 meses	83	48,80%
Antigüedad <6 meses	37	21,80%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

Respecto a la distribución de la muestra por departamento, la Tabla 4.6 detalla cómo la los empleados que prestan sus servicios en la recepción del hotel han sido más participativos en la realización de la encuesta, con un 31,20% de cuota de participación, seguido de aquellos que están empleados en pisos (20,60%) y por último los que se dedican a la restauración, con una cuota de participación del 16,50%.

Tabla 4.6. Distribución de la muestra por departamento

	Frecuencia	Porcentaje
Recepción	53	31,20%
Restaurante	28	16,55%
Pisos	35	20,60%
Total	116	68,30%

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la experiencia que poseen los empleados de los hoteles, en la tabla 4.7 podemos observar que están equiparados aquellos empleados que tenían experiencia previa con los que no la poseen (24,10%). Respecto al resto de la muestra encuestada, se halla un 10% que tiene experiencia en hoteles independientes y un 12,40% de la muestra tiene experiencia tanto en cadenas hoteleras como en hoteles independientes.

Tabla 4.7. Distribución de la muestra por experiencia en el sector hotelero

	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia en cadenas hoteleras	41	24,10%
Experiencia en hoteles independientes	17	10,00%
Sin experiencia previa	41	24,10%
Experiencia en ambos tipos	21	12,40%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4.8 se detalla las camas que poseen los hoteles que han participado en la encuesta, es decir, cuántas personas pueden pernoctar en las habitaciones de los hoteles. La muestra se ha realizado en un total de 16 hoteles, y según los resultados, en la mayoría de ellos poseen menos de 400 camas (64,70%).

Tabla 4.8. Distribución de la muestra por capacidad alojativa de los hoteles

	Frecuencia	Porcentaje
<400 camas	110	64,70%
Entre 400-800 camas	10	5,90%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

Por su parte, la Tabla 4.9 especifica la distancia que hay entre los hoteles y el mar, siendo mayor el porcentaje de la muestra encuestada que trabaja en hoteles ubicados en las proximidades al mar (32,90%), que aquellos que trabajan en hoteles que están algo más alejados de la costa (10,60%).

Tabla 4.9. Distribución de la muestra por localización de los hoteles

	Frecuencia	Porcentaje
Distancia entre 8-10 m del mar	33	19,40%
Distancia entre 10-50 m del mar	56	32,90%
Distancia entre 50-500 m del mar	13	7,60%
Distancia >500 m del mar	18	10,60%
Total	120	70,50%

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la Tabla 4.10 detalla la categoría de los hoteles donde prestan sus servicios los trabajadores que han sido encuestados, siendo la mayor proporción de ellos, hoteles que poseen 3 estrellas (32,90%), seguidos de aquellos que poseen 4 estrellas (25,90%) y en menor proporción los que cuentan con 5 estrellas (11,80%).

Tabla 4.10. Distribución de la muestra por categoría

	Frecuencia	Porcentaje
Hoteles de 3 estrellas	56	32,90%
Hoteles de 4 estrellas	44	25,90%
Hoteles de 5 estrellas	20	11,80%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

Respecto al tipo de propiedad de los hoteles y a través de la encuesta llevada a cabo, se observa, según la Tabla 4.11 que la mayor parte de los ellos corresponden a cadenas de índole internacional (44,10%), seguidos de los que se identifican como hoteles independientes (14,70%), y por último y en menor proporción se sitúan aquellos que corresponden a cadenas hoteleras nacionales.

Tabla 4.11. Distribución de la muestra por tipo de propiedad

	Frecuencia	Porcentaje
Cadena nacional	20	11,80%
Cadena internacional	75	44,11%
Hotel independiente	25	14,70%
Total	120	70,60%

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos hasta el momento vamos a analizar la influencia que el líder ejerce sobre los trabajadores a través de los diferentes tipos de liderazgo y cómo este fenómeno puede alentar a los trabajadores a sentirse más o menos motivados en su puesto de trabajo y si influye o no en la realización de un esfuerzo extra por parte de los empleados de los hoteles en la ejecución de sus tareas.

En la Tabla 4.12 se recogen los datos obtenidos mediante la realización de un análisis de fiabilidad de las escalas a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Este tipo de análisis se realiza para verificar que el cuestionario aplicado pueda considerarse fiable en sus distintas escalas.

Tabla 4.12. Valores Alfa de Cronbach

Escala	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Liderazgo	0,845	36
Satisfacción	0,726	2
Esfuerzo extra de los empleados	0,844	3

Fuente: elaboración propia

Un instrumento de medición se puede considerar fiable cuando los resultados que arroje sean iguales, en condiciones similares, cada vez que se administren a sujetos equivalentes.

Tal y como se puede observar en la Tabla 4.12, los valores obtenidos en la escala (valores 0-1) resultan bastante fiables puesto que los valores de Cronbach tienden a ser elevados, y por consiguiente, a mayor valor de los datos obtenidos, más seguridad proporcionan.

Por otro lado, como cada escala está compuesta por diferentes ítems, la dimensionalidad se ha visto reducida mediante el análisis de los componentes que se estiman principales.

ESCALA DE LIDERAZGO

A continuación, en la Tabla 4.13 se muestran los resultados obtenidos del análisis factorial sobre la escala del liderazgo:

Tabla 4.13. Resultados del análisis factorial sobre la escala de liderazgo

Factores	Valor propio	% de varianza explicada
Factor 1-Transformacional-correctivo	12,13	33,7
Factor 2-Transformacional	3,14	8,7
Factor 3-Liderazgo pasivo	2,26	6,2
Acumulado de varianza explicada	48,6	

Fuente: elaboración propia

- El factor número 1 corresponde a los ítems que corresponden al liderazgo correctivo así como al liderazgo transformacional.
- El factor número 2 corresponde únicamente a aquellos ítems relacionados con el liderazgo transformacional.
- El factor número 3 corresponde a aquellos ítems que están relacionados con el liderazgo pasivo.

ESCALA DE SATISFACCIÓN

Si analizamos los datos comprobamos que los dos ítems que están relacionados con la satisfacción de los empleados se unieron en un único factor al que se le denomina “satisfacción” y que explica el 100% de la varianza total.

ESCALA DE ESFUERZO EXTRA REALIZADO POR LOS TRABAJADORES

Por su parte, los tres ítems que están relacionados con esta escala se juntaron en un solo factor que expresa el 76,2% de la varianza total.

Para medir la relación entre los diferentes estilos de liderazgo del líder y la satisfacción de los empleados se usará el coeficiente de correlación “r” de Pearson.

Tabla 4.14. Medición de la satisfacción del empleado en función del estilo de liderazgo

SATISFACCIÓN	
LTRAFCOR (liderazgo + transformacional - correctivo)	0,558** p= 0,000
LTRAF (liderazgo + transformacional)	0,478** p=0,000
LPAS (liderazgo + pasivo)	-0,322** p=0,000

Fuente: elaboración propia

***la correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)*

Tal y como podemos observar en la Tabla 4.14 existe una fuerte correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional-correctivo y el liderazgo transformacional y la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, cuando el estilo de liderazgo que aplica el líder entre sus empleados es un liderazgo pasivo, queda corroborado que la satisfacción del empleado se reduce notablemente.

Por su parte, un mayor interés del líder y la determinación sobre las decisiones que éste asume, tener en cuenta la participación y permitir que los seguidores expresen su opinión para la toma de decisiones, genera una mayor satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo así como una mayor motivación en las tareas que debe ejecutar.

Por su parte, indicar que el coeficiente “r” de Pearson también se utiliza para analizar la relación existente entre el estilo de liderazgo que asume el líder y el esfuerzo extra que asumen los empleados en la realización de su trabajo, tal y como mostramos en la siguiente tabla.

Tabla 4.15. Medición del esfuerzo extra realizado por los trabajadores

ESFUERZO EXTRA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS	
LTRAFCOR (liderazgo + transformacional - correctivo)	0,490** p= 0,000
LTRAF (liderazgo + transformacional)	0,707** p=0,000
LPAS (liderazgo + pasivo)	-0,061** p=0,000

Fuente: elaboración propia

***la correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)*

Tal y como se puede observar en la Tabla 4.15 los resultados determinan una considerable correlación positiva y significativa entre el deseo de realizar un esfuerzo extra por parte de los trabajadores y la implementación en la organización de un estilo de liderazgo transformacional-correctivo.

Por otro lado, se observa que el estilo de liderazgo que más se relaciona con el incremento del esfuerzo extra de los trabajadores, es el liderazgo transformacional (r de Pearson= 0,707 para un nivel de significación del 0,000).

Sin embargo, tal y como detalla la tabla anterior, no se observa relación alguna entre el liderazgo pasivo y la realización de un esfuerzo extra por parte de los trabajadores.

5. CONCLUSIONES

Con el estudio del liderazgo, sus teorías, evolución, el estilo de mando de los líderes y el análisis del caso práctico detallado anteriormente mediante la utilización del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), entendido como uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo, podemos determinar la influencia positiva que supone la aplicación de un determinado estilo de liderazgo en las empresas.

Debido a la alta competitividad y demanda de productos y servicios que se existe actualmente en todos los mercados, es necesario que las empresas sean flexibles y se adapten a un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Para poder ser competitiva, una empresa depende de diversos factores, tanto externos como internos. Debe procurar una mejora en sus servicios y productos, atendiendo tanto al precio como a la calidad de sus productos o servicios; deberá diseñar un modelo de negocio que cuente con una inversión adecuada minimizando los costes; deberá utilizar técnicas de marketing y ventas más eficaces e innovar tanto en los procesos como en los productos.

Pero, además, es necesario que todas estas empresas cuenten con un personal motivado, satisfecho y productivo, que esté bien organizado y formado, que se implique en la consecución de objetivos de la empresa y que esté dispuesto a ofrecer más de lo que se le exige.

Es, en este punto, donde el tipo de liderazgo que se aplique en cada empresa marcará la diferencia entre conseguir y mantener una plantilla motivada y productiva, implicada en las metas de la organización, con menor tasa de rotación; a tener a cargo personal que no se sienta identificado con la empresa, que no muestre interés por desarrollarse personal y laboralmente dentro de la entidad y no se sienta atraído por realizar un esfuerzo superior en las tareas encomendadas.

Con este trabajo de fin de grado (TFG) hemos analizado la influencia que ejerce el liderazgo entre el personal de distintos hoteles ubicados en Las Palmas de Gran Canaria. Respecto a la muestra seleccionada, podemos indicar que gran parte de ella corresponde a hoteles cuya propiedad es de índole internacional y que detallamos a continuación:

- Eurostarhotels (Hotel Faycán, Hotel Alisios y Hotel Exe Canteras)
- Hostusahotels (Hotel Atlanta)
- NH Hotel Group (Hotel NH Anexo y Hotel Imperial Playa)

- Best Western (Hotel Cantur)
- BEX Hotels (Hotel BEX)

Respecto a la muestra realizada en hoteles independientes podemos citar:

- Hotel Aloe Canteras
- Hotel Wavia
- Hotel Doña Luisa
- Hotel Verol
- Hotel Crisina

En menor proporción se hallan los hoteles de cadenas nacionales donde se ha realizado la encuesta y que son:

- RK hotels
- Bulls Hotels
- Hotel Santa Catalina (Grupo Barceló)

En las encuestas realizadas entre el personal de los hoteles que han sido mencionados anteriormente, cabe destacar que en mayor proporción se hizo entre los jefes de recepción, ya que los jefes de departamento tenían una menor disponibilidad para la realización de la encuesta debido a la carga de trabajo que le supone su puesto. El mismo problema resulta con los jefes de departamento de restauración y pisos.

En las siguientes líneas se detallan las conclusiones que se extraen del estudio realizado:

- Con los resultados obtenidos podemos concluir que los trabajadores se sentirán más motivados para realizar un esfuerzo extra en su puesto de trabajo cuando la figura del líder esté orientada a un estilo de liderazgo transformacional, ya que los trabajadores se sentirán como una parte integrante de la empresa, donde se

tiene en cuenta la opinión de los empleados y sus necesidades, incrementando con ello el rendimiento, así como la satisfacción personal y laboral.

- Los trabajadores también se sentirán motivados en su puesto de trabajo y con predisposición de realizar un esfuerzo extra cuando el líder utilice un estilo de liderazgo transformacional-correctivo, ya que este tipo de liderazgo incrementa la satisfacción laboral a través de una política de recompensas y castigos en función de los esfuerzos realizados por los trabajadores, su rendimiento y los objetivos organizacionales alcanzados. No obstante, dicho tipo de liderazgo no conseguirá los mismos resultados de satisfacción entre los empleados, a diferencia del liderazgo transformacional, debido a que las políticas de recompensas y castigos van condicionadas a una conducta o resultado concreto y ello puede influir de forma negativa en el deseo de realizar un esfuerzo extra por parte de los trabajadores.
- Respecto a la aplicación de un tipo de liderazgo pasivo, los resultados del análisis indican que los trabajadores se encuentran en un ambiente laboral incómodo, donde ya no sólo hay ausencia de motivación, creatividad ni deseo de desarrollo personal y laboral dentro de la organización, si no que genera malestar entre la plantilla y ello desencadena mayor rotación del personal y una disminución en la productividad.

Tal y como se ha podido observar, un líder transformacional que se esfuerza para mejorar sus habilidades y la de sus empleados, que genera un ambiente de trabajo confortable, que tiene en cuenta de forma individual a cada empleado y a su vez es capaz de crear un equipo de trabajo con objetivos comunes y consigue alcanzar los objetivos de la organización, produce un impacto positivo entre sus seguidores, generando un sentimiento de éxito personal y laboral, incrementando el desempeño laboral y su productividad.

El nivel de confianza adquirido por los trabajadores, el compromiso hacia la empresa y el incremento de la eficiencia ejercerá una influencia positiva en los resultados de la organización.

Por consiguiente y para finalizar es necesario indicar que en cualquier tipo de organización, un empleado feliz y motivado será un empleado productivo, capaz de ofrecer mucho más de lo que se le exige, por lo que la figura del líder será clave para cualquier organización.

Referencias

- Aguilar, A.S. (1997). *Líderes para el Siglo XXI*. México, McGraw Hill.
- According to the Model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Arredondo, F. (2010). Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2da ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bonifaz Villar, C.J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Tlalnepantla, México: Tercer Milenio.
- Carrillo, A. (2021). Malla gerencial: qué es, y los 5 tipos de líderes que describe. *Psicología y Mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/malla-gerencial>.
- De la Cruz, N. (2007). La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. *Perspectivas Psicológicas*, 91-95. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México. Cengage Learning Editores.

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Jaramillo Benavides, V. y Fierro Ulloa, I. (2016, Diciembre 16). Análisis del Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis. *PODIUM* (30), pp.97-119.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville. Grupo Nelson.
- Morales, V. J. G., Martínez, M. M. R., y Montes, F. J. L. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 16(4), 24-46.
- Moreno Pérez, C. M., (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de ética, economía y dirección*, 6, 1-8.
- Moriano, J. A., Molero, F., y Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Piconero, G.F. Liderazgo empresarial. *Cómo ser un Buen Líder en nuestra Empresa y Cómo Empezar con el Liderazgo*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38536799/Liderazgo-Empresarial.pdf?1440186557=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLIDERAZGO_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1620669095&Signature=KQKD3gMmYJnrmqg9c0CnpSocBtT3-ySg8MwnquLMfg~uAzOXReLu-tFVD5pn0uz2Xulu7V-tEqcD4RihhNuer67OXWb2L4BKbCD6mHPHp~GfHxO2cl4dP11W39j4BWP922WsWg9aK1iDWHKf9oNTUtRbufsoWjhwal-UkiWoWU2k7t4pPskl99cs5h5MeEB1X9JHMG8U8CPWMwKo~2M9nifdVihHcNFYuS~iAUDT1i1wzj6yRLf-4hCPjKLAtVI5-

Hk1gl3TNE5AtIFeASx3AAiUxsEIsAXU~o-gS6t6gZYCwl-
6iP1DrGq9s2J9nObY4BMvuXAJA3SFdTXAaYtQ__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación.
- Vadillo, M.T.P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.