



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

EKONOMIA ETA ENPRESA ZIENTZIEN FACULTATEA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso: 2015/2016

Trabajo de Fin de Grado

Habilidades directivas: Liderazgo y Motivación

Autora: Andrea Gómez Barral

Directora: Ana Blanco Mendialdua

En Bilbao, a 23 de febrero del 2016



Índice de contenido

1.	Resumen del trabajo.....	4
2.	Introducción	5
3.	Objeto del trabajo.....	6
4.	Descripción de la metodología	7
5.	¿Qué es el liderazgo?	8
6.	Teorías de liderazgo	10
6.1	LOS ORIGENES DEL CONCEPTO	10
6.2	TEORIA DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO.....	11
6.3	TEORIA CONDUCTISTA	13
6.3.1	TEORIA CLÁSICA DEL LIDERAZGO	14
6.3.2	ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO	16
6.3.3	ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	17
6.3.4	REJILLA DE DIRECCION.....	17
6.4	MODELOS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO	18
6.4.1	TANNENBAUM	18
6.4.2	MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER	19
6.4.3	MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.....	20
7.	¿Qué es la motivación?	22
8.	Teorías de Motivación	24
8.1	TEORIA DE MASLOW.....	24
8.2	TEORIA DE Mc GREGOR	25
8.3	TEORIA DE HERZBERG.....	26
8.4	TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS	27
	INVESTIGACIÓN PRÁCTICA	30
9.	Descripción del estudio	31
10.	Hipótesis	31
11.	Encuestas	32
12.	Resultados	33
13.	Entrevistas	50
14.	Conclusiones Generales.....	54
14.1	LIDERAZGO	54
14.2	MOTIVACIÓN	55
14.3	CONCLUSIONES.....	56
15.	Bibliografía.....	58
	ANEXOS.....	60

Índice de tablas

<i>Tabla 1.1 Diferencias entre directivo/a y líder</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 1.2 Ventajas y desventajas del liderazgo autocrático.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 1.3 Ventajas y desventajas del liderazgo democrático.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 1.4 Ventajas y desventajas del liderazgo liberal.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 1.5 Resultados Encuestas I: Percepción del Estilo de Dirección</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 1.6 Resultados Encuesta II: Resultados de cada estilo de dirección</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 1.7 Resultados Encuesta III: Nivel de motivación</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 1.8 Resultados Encuesta IV: Factores motivacionales identificados por el líder.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 1.9 Resultados Encuesta V: Factores motivacionales identificados por los subordinado</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 1.10 Resultados Encuesta VI: Resultados necesidades satisfechas</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 1.11 Resultados Encuesta VII: Resultados interés del líder.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 1.12 Resultados Encuesta VIII: Resultados capacidad de liderazgo.....</i>	<i>48</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1.1 Estilos de Dirección</i>	<i>16</i>
<i>Figura 1.2 Matriz de Blake y Mouton “Rejilla de Dirección”.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 1.3 Liderazgo continuo de Tannenbaun y Schmidt</i>	<i>19</i>
<i>Figura 1.4 Modelo de Contingencia de Fiedler (1965).....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 1.5 Liderazgo situacional de Blanchard.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 1.6 Patrón de Comportamiento.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 1.7 Jerarquía de necesidades de Maslow</i>	<i>24</i>
<i>Figura 1.8 Aplicación al ámbito laboral.....</i>	<i>24</i>

1. Resumen del trabajo

El presente documento está dividido en una primera sección teórica y una segunda sección que da aplicación práctica a la teoría previa.

A lo largo del primer apartado se define el concepto del liderazgo, haciendo especial hincapié en diferenciarlo del concepto de “gestor”. Posteriormente se pasa al análisis de las teorías que a lo largo del siglo XX y XXI se han desarrollado. Estas teorías se pueden a su vez dividir en tres etapas diferentes: Las teorías de rasgos, las teorías conductistas y las teorías de contingencia. Dentro de cada una de estas etapas se analizan y resaltan los más importantes conceptos y las más relevantes teorías.

A continuación, en esta misma sección teórica, se define el concepto de motivación, explicando las fases del patrón de comportamiento que estimulan la motivación laboral del individuo, así como los factores profesionales que influyen en la misma. Seguido de esta introducción encontraríamos de nuevo una compilación de las teorías de motivación más relevantes de los últimos tiempos divididas esta vez en dos corrientes: Teorías de contenido y Teorías de procesos.

En una segunda sección, se desarrollaría el apartado práctico. En este apartado se definen en una primera instancia los objetivos de la investigación, que pretende buscar la correlación existente entre los diferentes estilos de liderazgo y la motivación de los subordinados.

Para ello, se han definido dos encuestas (una para los líderes y otra para los subordinados) cuyos resultados han sido analizados teniendo en cuenta la correlación entre las dos variables que se analizan: liderazgo y motivación.

El documento termina con entrevistas a dos de los encuestados, en las que se comentan los resultados obtenidos en la investigación realizada y un apartado que recoge las conclusiones del trabajo, además de mi opinión personal.

2. Introducción

Tradicionalmente, lo que ahora denominamos Recursos Humanos, era algo prácticamente irrelevante dentro de la mayoría de las empresas. Los empresarios no daban importancia a la gestión del personal de su organización y desde luego no se contemplaba el crear un departamento cuyo único cometido fuera éste.

En la actualidad, los Recursos Humanos han cobrado gran importancia, ya que las empresas y los empresarios han comenzado a identificarlos como una importante ventaja competitiva, capaz de generar valor, si se gestionan adecuadamente. Es difícil encontrar en el mercado actual una empresa mediana o grande que no cuente con un departamento específico que se encargue de gestionar todos los temas relacionados con las personas que componen su plantilla: selección de personal, contratación, retribución, formación, despidos... Y es que las organizaciones finalmente se han rendido a la evidencia de que las personas que trabajan en una determinada organización, son una de las más importantes claves para la implantación y consecución de la estrategia empresarial, algo que se ve reflejado en última instancia en los beneficios y resultados de la misma.

Es por ello que hoy en día, uno de los objetivos prioritarios de las organizaciones consiste en atraer, retener y gestionar el talento de sus empleados, manteniéndoles motivados en sus puestos de trabajo y ofreciéndoles beneficios, compensaciones y buenas condiciones laborales que maximicen su rendimiento.

Otro de los retos para las empresas del siglo XXI es el del liderazgo eficaz. Es necesario que los empleados cuenten con un o una líder que los gestione y los guíe en aras de conducir sus esfuerzos hacia un fin común, la misión empresarial. La figura del o de la líder ha de encargarse de alinear los objetivos y necesidades individuales de cada empleado con los objetivos, metas y necesidades de la empresa, respetando en todo caso los valores corporativos.

Todo lo anteriormente expuesto ha impulsado a reconocer la relevancia que la “Dirección de RRHH” tiene dentro de cualquier empresa, y por todo ello, escogí para el presente trabajo realizar un análisis de dos grandes aspectos dentro de esta dirección, como son el liderazgo y la motivación, siendo el tema formalmente escogido el de “Habilidades directivas: Liderazgo y motivación”.

Esta cuestión es de especial interés para mí, ya que la especialidad que he decidido cursar es la de “Dirección General y RRHH” y por lo tanto el tema de éste trabajo, así como el resto de materias ligados a la dirección, organización, desarrollo y gestión de las personas que forman parte de una empresa presentan un especial atractivo para mí.

Además, en la actualidad, estoy realizando prácticas de carácter voluntario en el departamento de “Organización y desarrollo de RRHH” de una gran empresa, siendo éste, uno de los áreas que más me interesan dentro de cualquier organización y una fuente de información y experiencia que sin duda me serán de gran utilidad de cara a elaborar el presente documento.

3. Objeto del trabajo

Son varios los objetivos perseguidos con el presente documento. El primero de todos ellos es el aprendizaje. Sin duda alguna la realización de un trabajo que está ligado tanto a mi especialidad así como a un departamento o área empresarial que me resulta especialmente atrayente, es una gran oportunidad para aprender y comprender mejor los dos aspectos, liderazgo y motivación, que se van a tratar a lo largo del mismo y poder así en un futuro próximo dar aplicaciones reales a lo que de este trabajo haya podido aprender.

Otro de los retos es el de tratar de identificar que teoría o teorías son las más utilizadas por las empresas en la actualidad y cuáles son las mejores para liderar y motivar a un equipo de personas, así como identificar cuáles son las habilidades, competencias y cualidades que debe tener un buen o una buena líder y qué instrumentos son los más significativos para gestionar un equipo de la forma más eficaz y eficiente posible.

Además la investigación que se pretende desarrollar en la parte práctica con el análisis de distintas empresas, presenta la oportunidad de probar si las diferentes teorías sobre el liderazgo y la motivación de equipos pueden implantarse realmente en una organización, o son meros modelos teóricos que aunque explican dichos conceptos, no tienen aplicaciones prácticas útiles.

El tema presenta también aplicaciones de carácter práctico, ya que liderar y motivar a un equipo de personas es un gran reto en la actualidad, y son muchas las empresas que organizan formaciones y sesiones para ayudar a sus directivos o managers a encontrar las claves que necesitan para hacerlo.

En el apartado práctico del trabajo, se nos plantearán cuestiones relacionadas con el citado reto, y se tratará de identificar de qué manera liderazgo y motivación están correlacionados, cuál es su impacto dentro de una organización y cuáles son las mejores teorías y prácticas para gestionar un equipo de personas en la actualidad, tratando de mantener a los empleados motivados en sus puestos de trabajo y satisfechos con su líder.

4. Descripción de la metodología

El trabajo que en este documento se pretende desarrollar constará de tres apartados que se detallan y describen a continuación:

La redacción cuenta con una primera parte descriptiva en la que se recopilan y explican con detalle diversas teorías de liderazgo y teorías de motivación de diferentes autores. El objetivo de esta sección es doble: Por una parte hacer una primera introducción a la materia que se va a tratar mediante la definición de los conceptos “liderazgo” y “motivación” destacando sus características más básicas y sus respectivas funciones dentro de la empresa. Por otro lado, se realiza una compilación de las teorías más importantes que se han elaborado en materia de liderazgo y en materia de motivación a lo largo de los siglos XX y XXI. Un análisis histórico sobre los diferentes enfoques y desarrollos que se les ha dado a estos conceptos, para entender cuál ha sido su evolución hasta el presente.

En un segundo apartado estarían recogidas las aplicaciones prácticas del análisis y la investigación que previamente se hubieren realizado. Esta sección estaría enfocada al desarrollo de una investigación real en distintas empresas y con distintos líderes cuyo objetivo sería reunir información y datos verídicos y actualizados sobre su forma de liderar y motivar al personal, tratando de asemejar estas formas a alguna teoría ya existente, si esto fuera posible. Presuponiendo que los líderes seleccionados para el desarrollo de esta investigación tengan estilos de liderazgo muy diferentes, en una segunda fase, se pretende medir los resultados que cada uno de los estilos reporta, mediante una serie de indicadores comunes (satisfacción/motivación del subordinado, resultados económicos del área, valoración de los subordinados, etc.).

Tras realizar un análisis exhaustivo de la información recabada en el apartado anterior, se pretenden llevar a cabo una serie de entrevistas con los encuestados para finalmente redactar las más importantes conclusiones y mi opinión personal.

5. ¿Qué es el liderazgo?

Numerosos estudios e investigaciones han pretendido clarificar y definir el concepto de liderazgo, sin embargo, Bennis (1959) señaló a finales de la década de los 50 que *“De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce”*.¹

A modo de ejemplo, Stodgill (1974) llevo a cabo una revisión de 3.000 libros y artículos en su publicación *“The Handbook of Leadership”* (1974) para llegar a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión global del liderazgo.²

El liderazgo ha sido considerado como una de las variables necesarias a tener en cuenta para conseguir la excelencia en la gestión de los negocios; y es que en ningún caso debemos olvidar que el interés por esta cuestión reside en la importancia que tiene para el éxito de las organizaciones y su capacidad para explicar el éxito o fracaso de los proyectos empresariales tanto en las grandes empresas así como en PYMES o MICROPYMES. *“En 1978 Shultz afirmaba que aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan solo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso fue achacada a un liderazgo defectuoso.”*³

Definimos el liderazgo como la capacidad o poder de influenciar el comportamiento, opinión, acciones y manera de ser de los demás, entendiendo por lo tanto que solamente hay líder si hay seguidores. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que un individuo influencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.⁴

Según Fischer y Schratz (1993) la influencia del o de la líder viene explicada por la interacción de tres componentes: Líder, Seguidores y Contexto.

Con ello, es necesario realizar una primera e importante aclaración: Una persona no es líder por tener un determinado título o posición, si no por la existencia de seguidores. Esta dualidad nos lleva a distinguir dentro del entorno empresarial dos figuras que pueden o no verse reflejadas en la misma persona: El o la líder y el/la directivo/a.

El o la directivo/a o líder formal es la persona que ha sido designada como tal para un equipo de personas cuya misión es motivarlas para lograr un objetivo. Un ejemplo de ello sería el CEO de cualquier compañía, el entrenador de un equipo de fútbol... al que su cargo le otorga directamente esa posición.

El o la líder informal es quien no ha sido designado como mando del equipo, simplemente inspira a los demás y consigue así influir en ellos. De esta forma, aunque formalmente en una empresa el CEO sea el líder, pueden coexistir uno o varios líderes informales entre los empleados, capaces de motivar y despertar la admiración del resto de sus compañeros.

¹ PALOMO VADILLO, M^a Teresa: (2011) pag21

² Ibídem pag21

³ Ibídem pag21-22

⁴ Factbook Recursos Humanos (2006)

¿DIRECTIVO O LIDER?

Son muchos los que confunden el papel de líder con el de directivo/a o manager, y es que, aunque pueda parecer esta una discusión contemporánea tiene su origen en un artículo que fue publicado en 1977 por A. Zalenick en el que él autor explicaba que *“mientras los líderes eran más activos y creativos, los mandos eran más reactivos y estaban focalizadas en dar respuesta a las ideas generadas.”*⁵

Uno de los autores que más tiempo dedicó a estudiar y explicar las distinciones más características entre estas figuras es Warren Bennis. De entre las múltiples diferencias, la tabla que se muestra a continuación reconoce las más significativas:

Tabla 1.1 Diferencias entre directivo y líder

DIRECTIVO	LIDER
❖ Administra	❖ Innova
❖ Conserva	❖ Desarrolla
❖ Se concentra en sistemas y estructura	❖ Se concentra en las personas
❖ Se vale del control	❖ Inspira confianza
❖ Tiene visión a corto plazo	❖ Tiene visión a largo plazo
❖ Siempre fija la vista en los beneficios	❖ Mira al horizonte

Fuente: Factbook Recursos Humanos (2006)

La distinción reflejada en la tabla anterior ha estado históricamente influenciada por trabajos precedentes a la misma, como los de James MacGregor Burns (1978), a quien volveremos a mencionar en los siguientes apartados y quien ya distinguía ambas figuras bajo dos nombres distintos a los que hemos visto y que se emplean con frecuencia en la actualidad: Líderes transformacionales y líderes transaccionales.

Burns explicaba como en el primer caso, se establece una relación transformadora en la que el o la líder hace de catalizador del cambio organizacional, transformando a los miembros del grupo.⁶

Estos líderes generan cambio, hacen real la diferencia de oportunidad, con lo que la organización da un paso adelante. Están basados en el establecimiento de un sistema de metas, objetivos e incentivos para impulsar a sus equipos o departamentos a un nivel superior de éxito y rendimiento.

En cambio en el liderazgo transaccional se establece un proceso en el cual la relación de liderazgo supone un intercambio que puede ser de carácter económico o psicológico, entre el o la líder y los seguidores con el fin de que ambos salgan beneficiados del mismo.⁷

⁵ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag17

⁶ CASTRO SOLA, Alejandro et al (2007) pag216.

Los líderes transaccionales gestionan y mejoran lo ya existente, sus esfuerzos se dirigen hacia la diferencia de desempeño aumentando la eficiencia sobre una base previa. El autor considera que la persona que ejerce el liderazgo ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados, lo que según Burns lo hace de forma inmadura, anteponiendo sus necesidades a las de sus colaboradores, centrándose no en metas comunes, sino en los intereses individuales. Se utiliza el poder disciplinario premiando o castigando al seguidor en función de su calidad del trabajo. El objetivo principal de este tipo de líderes reside en orientar estratégicamente la organización, departamento o equipo, es decir, una influencia económica.⁸

“Otra de las grandes diferencias entre estos dos estilos es la de que en el liderazgo transaccional, los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades.”⁹

La figura de líder transformacional, que tanta relevancia ha cobrado en la actualidad, se analizará más en profundidad en apartados posteriores del presente documento.

Finalmente cabe destacar, para dar fin al presente apartado que no es lo mismo “dirigir” y “liderar”; mientras que el primer concepto tiene connotaciones de autoridad y poder, el segundo viene determinado en la mayoría de los casos por la influencia. *“Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo/a o mando, sin embargo, difícilmente será un directivo/a eficaz sino es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona.”¹⁰*

En el próximo punto, hablaremos de las diferentes teorías y evolución que ha tenido el concepto que hemos definido, liderazgo, a lo largo de los siglos XX y XXI.

6. Teorías de liderazgo

La labor de un buen o una buena líder consiste en fijar una meta u objetivo y tratar de involucrar, motivar y gestionar a las personas de su equipo para que trabajen por alcanzarlo y como vamos a ver en este apartado hay muchas formas de llevar a cabo la citada labor.

Históricamente, y particularmente a lo largo del último siglo, han sido muchos los autores que han tratado de descifrar que es lo que diferencia a las personas que se convierten en líderes, de las que no. En este documento vamos a analizar las más importantes teorías y estilos.

6.1 LOS ORIGENES DEL CONCEPTO

Previo al análisis de las teorías es necesario hacer referencia a los pasos previos que se dieron en este campo.

Quizás fue la discusión de Maquiavelo en el siglo XVI la más antigua en el campo del liderazgo. *“El autor analiza el equilibrio entre los principios y el oportunismo (...) Este análisis tiene así bastante en común con el de muchos autores recientes, quienes han identificado dos*

⁷ *Ibidem pag216.*

⁸ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag42

⁹ CASTRO SOLA, Alejandro et al (2007) pag216.

¹⁰ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag20

dimensiones de los procesos de liderazgo, los cuales se refieren a la organización de la tarea y al mantenimiento de unas buenas relaciones de trabajo con los demás.”¹¹

En el siglo XIX comienzan los pasos hacia análisis más sistemáticos. Cabe mencionar la discusión de Carlyle (1811) del liderazgo heroico, que mencionaremos de nuevo más adelante así como la idea de Galton (1870) sobre la herencia de las cualidades del liderazgo. También Weber (1947) explicaba que el liderazgo descansa en tres bases: Base racional, tradicional y carismática. La concepción de Weber, igual que la de Maquiavelo destacaba la influencia sobre los demás como determinante para el líder, pero el primero introduce además una distinción entre las características personales, a las que definió como carisma, y las de contexto social.¹²

No nos queremos extender demasiado en el análisis de los pasos previos, prefiriendo pasar a ampliar las teorías y estilos sistematizados que históricamente se han podido clasificar en tres modelos: La teoría de los rasgos del liderazgo, las teorías conductistas y los modelos de situación. En esta sección del trabajo vamos analizar cada una de ellas.

6.2 TEORIA DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO

“Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando”- Aristóteles

El autor precursor de esta visión del liderazgo fue el escritor e historiador británico Thomas Carlyle (1795-1881), quien a mediados del siglo XIX (1840) expuso su teoría del "Gran Hombre" en la cual se podría decir que está basada la actual teoría de los rasgos del liderazgo.

Carlyle expuso que a lo largo de los años, diversos hombres habían nacido con cualidades innatas que los habían llevado a convertirse en líderes que habían hecho posibles algunos de los sucesos más relevantes de la historia. En sus obras, ejemplificaba esta idea con figuras militares y masculinas como Napoleón o Alejandro Magno y con importantes representantes de las artes, ciencias y políticas, como Galileo Galilei o Abraham Lincoln.

Esta teoría, estaba basada en la premisa de que "el o la líder nace, no se hace" y por lo tanto una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permitan ser líder en cualquier situación y en cualquier grupo (familia, amigos, trabajo, etc.)¹³

A principios del siglo XX, la teoría del "Gran Hombre" continuó su desarrollo de la mano de Bass (1990) y Northouse (1997), siendo estos los que centraron las investigaciones en tratar de identificar aquellas características que diferenciaban a los líderes de los que no lo eran. Más tarde los estudios pasaron a estar orientados a analizar las conductas que se presentaban en los líderes, las teorías conductistas, etapa que será analizada en el próximo apartado del presente documento.¹⁴

Posteriormente y con esta idea como base, la teoría de los rasgos del liderazgo trataba de identificar una serie de características distintivas innatas, comunes a todos los grandes líderes y que determinarían la eficacia y éxito del liderazgo que desempeñaron, objetivo que a día de

¹¹ B.SMITH, Peter et al (1990) pag18-19

¹² *Ibidem* pag19

¹³ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag25

¹⁴ CASTRO SOLA, Alejandro et al (2007) pag216.

hoy sigue sin haberse alcanzado, ya que no se ha podido concluir una lista cerrada de cualidades que determinen lo que es un buen líder.

Sin embargo, Gibb (1969) concluyo tras diversos estudios en una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, tales como: ¹⁵

- Inteligencia
- Extroversión alta
- Seguridad en sí mismo
- Ajuste
- Empatía

Otra lista de cualidades habituales entre líderes es la que concluyeron Ivancevich, Skinner et al (1996)¹⁶:

- Rasgos físicos
- Rasgos intelectuales
- Rasgos sociales
- Rasgos relacionados con la tarea

Este enfoque al concepto del liderazgo, ha terminado derivando en otro término que ya hemos mencionado en apartados anteriores, el o la líder transformacional. Y es que la teoría del "Gran Hombre" finalmente quedo obsoleta a raíz de los distintos estudios y novedosas visiones que se le dieron a la misma, pero, a pesar de ello, en la actualidad podemos seguir encontrando resquicios de la misma, son los que en la actualidad llamaríamos líderes transformacionales.

LIDERES TRANSFORMACIONALES

El liderazgo transformacional comenzó a tomar forma como concepto en los años 80 siendo la concepción más temprana relativa a la materia la de Burns (1978) que definía el liderazgo como *"un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores"*. Fue en 1985 cuando Bass y sus colaboradores diseñaron formalmente la teoría del liderazgo transformacional a partir de posturas anteriores como la de House (1977) o la del propio Bass (1978).¹⁷

El término "Transformacional" está relacionado con un cambio en la organización así como con la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia niveles más altos de satisfacción. Según Bass y Avolio *"Es una extensión del líder transaccional"* en el que los líderes pueden actuar de forma transaccional o transformacional, algo que no ocurre en el primero de los citados estilos. Fueron estos autores los que distinguieron cuatro componentes de liderazgo transformacional: Carisma (influencia idealizada o capacidad de evocar un visión), inspiración (motivación inspiracional o capacidad de comunicar su visión y generar pasión), estimulación

¹⁵ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag25

¹⁶ IVANCEVICH, J.M. et al (1996) pag475

¹⁷ CASTRO SOLA, Alejandro et al (2007) pag217

intelectual (capacidad de hacer que los colaboradores piensen de manera innovadora) y consideración individualizada (capacidad del o de la líder de prestar atención personal a todos los miembros de su equipo).¹⁸

Ejemplo de ello fue, en el mundo empresarial, Steve Jobs en Apple, quien ha sido y sigue siendo mundialmente destacado como uno de los grandes líderes del siglo XXI por su capacidad de inspirar a personas de todo el mundo, independientemente de su edad, cultura... Una clara representación de lo que un o una líder transformacional debe ser, alguien que no solo orienta a sus empleados y cumple su cometido como gestor de un equipo de personas, sino que es capaz de, por sus habilidades, experiencias, conocimientos, competencias y carisma inspirar a las personas e influir en ellas, provocando un profundo cambio en las organizaciones en las que operan.

El liderazgo transformacional sobrepasa los parámetros técnicos, jerárquicos y racionales para enfatizar en otra serie de facetas que les ayuden a lograr el compromiso de las personas que componen la organización con el fin de transformar las creencias, actitudes y sentimientos de las mismas, labor para la que se requiere un poder de influencia inconmensurable.

Por último resulta indispensable añadir que la mayor parte de teorías sobre el liderazgo transformacional toman en cuenta tanto los rasgos individuales así como las conductas y situaciones, dando lugar a una perspectiva que resulta más global y abarca un mayor rango de variables que el resto de las orientaciones del campo del liderazgo.¹⁹

6.3 TEORIA CONDUCTISTA

Se trata de la etapa ulterior a la que terminamos de analizar. Mientras que la teoría de rasgos considera la capacidad del liderazgo como una cualidad inherente a ciertas personas, las teorías conductistas que se hicieron populares a partir de los años 30, aseguran que existe una categoría de conductas específicas que podemos delimitar como habilidades de liderazgo, pero que no son inherentes a la persona. Una vez identificadas, estas podrían ser aprendidas por los demás para convertirse en líderes eficaces.²⁰

La teoría conductista surgió para dar respuesta a la aparente incapacidad de su predecesora para explicar las fuentes del éxito del liderazgo, y estaba dirigida al estudio y explicación del comportamiento o estilo de distintos líderes.²¹

El estudio precursor de esta etapa fue el famoso estudio que Lewin, Lippitt y White (1939) que examinaba el impacto de tres estilos de liderazgo en distintos grupos de jóvenes para finalmente identificar dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático. Una clasificación que ha evolucionado y hoy día se conoce como la “Teoría Clásica del Liderazgo”.

¹⁸ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag43

¹⁹ CASTR CASTRO SOLA, Alejandro et al (2007) pag217

²⁰ B.SMITH, Peter et al (1990) pag24

²¹ BLANCO MENDIALDUA, Ana et al (2011-2012) Tema 2

6.3.1 TEORIA CLÁSICA DEL LIDERAZGO

Dentro de la presente teoría vamos a analizar cuatro tipos de estilos: Dirección autocrática, democrática, “laissez faire” y paternalista.

LIDER AUTOCRATICO

“Es posible tener que liberar una batalla más de una vez para ganarla” – Margaret Thatcher

La autoridad radica en una única persona, el jefe, siendo este el que toma todas las decisiones unilateralmente, sin admitir “feedback” ni permitir someterlas a debate o dar justificaciones a las mismas. En este estilo de liderazgo los seguidores no forman parte del proceso de decisión o fijación de metas u objetivos, lo que da como resultado que no se sientan involucrados en los intereses finales de la organización. Sin embargo es un estilo eficiente, ya que las tomas de decisiones son rápidas al no existir interferencias en las mismas.²²

Tabla 1.2 Ventajas y desventajas del liderazgo autocrático

VENTAJAS	DESVENTAJAS
❖ Es eficiente	❖ No hace partícipes a los empleados
❖ Proceso de toma de decisiones rápida	❖ Comunicación escasa y unidireccional
❖ Control total sobre el proceso y los empleados	❖ Puede resultar frustrante para los trabajadores

Fuente: Elaboración a partir de PORRET, Miquel (2010) pag111-112

LIDER DEMOCRATICO

“Podrán morir las personas pero jamás sus ideas”- Che Guevara

La persona que ejerce un liderazgo democrático mantiene una comunicación bidireccional con sus seguidores, tomando en consideración la opinión de los mismos y haciendo así que se sientan partícipes. Se promueve el dialogo entre los miembros del equipo así como con el o la líder buscando consenso en las decisiones. Como contrapartida, el proceso de toma de decisiones no es tan ágil como en el sistema autocrático.²³

Basado en premisas como la no marginalidad a ningún miembro del grupo, la transferencia de opiniones o la escucha activa, el o la líder promueve la aportación de ideas con el propósito de conseguir el bien grupal.

²² PORRET, Miquel (2010) pag111-112

²³ *Ibíd*em pag112

Tabla 1.3 Ventajas y desventajas del liderazgo democrático

VENTAJAS	DESVENTAJAS
❖ Fomenta la participación	❖ Se deposita mucha confianza en el grupo
❖ Sentimiento de pertenencia al grupo	❖ Es difícil mantener el grupo satisfecho y unido
❖ Se generan vínculos entre el grupo y el líder	❖ El o la líder tiene que estimular la empatía y colaboración

Fuente: PORRET, Miquel (2010) pag111-112

LIDERAZGO LIBERAL O “LAISSEZ FAIRE”

El o la líder liberal delega su total autoridad entre sus seguidores, pasando a interpretar un rol pasivo y renunciando a sus responsabilidades mientras motiva a su equipo dándoles independencia sobre su trabajo sin intervenir en el mismo. No ejerce ningún control sobre el grupo ni da orientaciones, cada miembro toma y es responsable de sus propias decisiones.

En este estilo de liderazgo las reglas establecidas son mínimas y el o la líder solo interviene cuando el conflicto es patente, impera el caos, confusión, inseguridad o frustración.²⁴

Tabla 1.4 Ventajas y desventajas del liderazgo liberal

VENTAJAS	DESVENTAJAS
❖ Fomenta la participación y poder de decisión	❖ El o la líder carece de autoridad
❖ La empresa funciona aun cuando el o la líder se ausenta	❖ El trabajo se realiza a criterio de los seguidores y de no tener experiencia/ conocimientos los resultados serán negativos
❖ Los líderes pueden delegar y los seguidores trabajar con más libertad y sin presión	❖ Puede promover acciones de desorden y pérdidas de tiempo y de haber conflictos son más difíciles de solventar

Fuente: PORRET, Miquel (2010) pag111-112

LIDERAZGO PATERNALISTA

Es el liderazgo intermedio entre el estilo autocrático y permisivo. La autoridad reside en el líder, pero los seguidores influyen sobre este. Se llama paternalista ya que se asemeja a las relaciones entre padre e hijo, y es que, en ocasiones el o la líder protege a sus colaboradores de la organización o del resto de directivos.²⁵

²⁴ PORRET, Miquel (2010) pag111-112

²⁵ PORRET, Miquel (2010) pag113

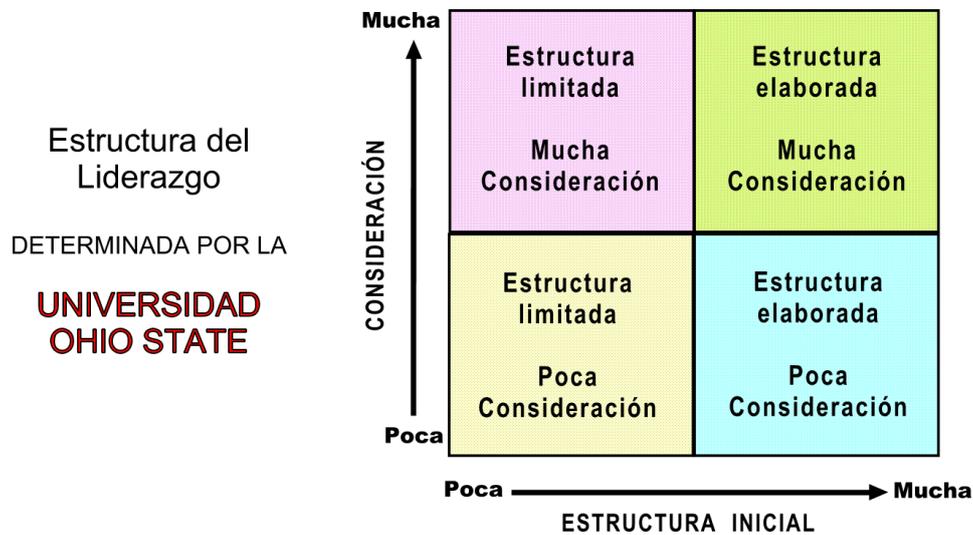
6.3.2 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Tras la segunda Guerra Mundial un grupo de investigadores pertenecientes a la citada universidad intentó descubrir las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Este estudio terminó por categorizar en dos áreas el comportamiento del líder:²⁶

- Consideración: Medida en la que el o la líder tiene en consideración los sentimientos de los seguidores. La consideración favorece las relaciones de amistad, armonía, facilita la toma de decisiones, muestra proximidad y cercanía, una mejor comunicación, etc.
- Iniciación de estructura: Conducta del o de la líder que facilita y define las relaciones internas que el grupo desarrolla para el logro de las metas. Esta dimensión favorece el rendimiento, ayuda a la asignación de funciones, clarifica las mismas, etc.

La conclusión que se obtuvo fue que un o una líder eficaz sería aquel que se comportara con los demás de forma considerada pero que proporcionara las estructuras necesarias para permitir llevar a cabo las tareas necesarias. De la interacción de estas dos dimensiones, los autores pasaron a identificar cuatro estilos de liderazgo:

Figura 1.1 Estilos de Dirección



Fuente: www.elerqnomista.com

²⁶ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag26-27

6.3.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

En la misma época, un grupo de investigadores de la universidad de Michigan, llevaron a cabo un estudio con el fin de identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, procesos de grupo y rendimiento del mismo. Los resultados permitieron a sus autores identificar dos dimensiones fundamentales del liderazgo: ²⁷

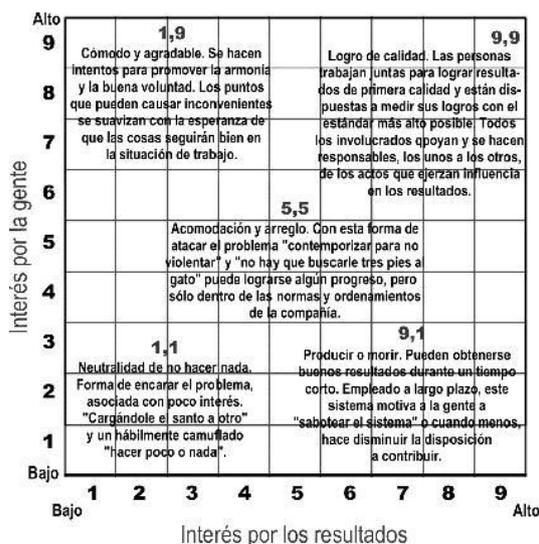
- Líderes centrados en la persona: Resaltan las relaciones personales y muestran un profundo interés por las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen las diferencias individuales.
- Líderes centrados en la producción: Enfatizan los aspectos técnicos del trabajo siendo su principal cometido que los seguidores realizan las tareas que se le asignan al grupo.

Los líderes centrados en la persona, suelen obtener mejores resultados, productividad más alta y una mayor satisfacción entre los miembros del grupo. Sin embargo, los resultados varían en función de la situación, tipo de grupo, tarea y características de los subordinados.

6.3.4 REJILLA DE DIRECCION

El último modelo dentro de las teorías conductistas de liderazgo que vamos describir es el de la “Rejilla de Dirección” de los psicólogos norteamericanos Robert Blake y Jane Mouton (1964), que parte de la base de orientar el liderazgo hacia las personas (pudiendo orientarse también hacia los empleados) o hacia las tareas, contemplando esta situación en una matriz bidimensional de nueve puntos. Se trata de un esquema gráfico con un sistema de puntuación que describe cinco estilos de mando diferente.

Figura 1.2 Matriz de Blake y Mouton “Rejilla de Dirección”



Estilos:²⁸

- (9,1) Dirección por trabajos
- (1,9) Dirección tipo recreativo
- (1,1) Dirección deficiente
- (5,5) Dirección equilibrada y sin objetivos fijos
- (9,9) Dirección en equipo

Fuente: www.sites.upiicsa.ipn.mx

²⁷ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag28

²⁸ PORRET, Miquel (2010) pag119

Es necesario señalar que según los propios autores, los líderes rara vez se encuentran totalmente situados en uno de los estados señaladas en la figura 1.2, ya que por lo general estarán situados en situaciones intermedias, existiendo un total de 81 posiciones posibles. Por otro lado, tampoco existe un estilo universal de liderazgo que se pueda aplicar a cualquier organización y equipo, normalmente cada líder tiene un estilo predominante pero no único, que ha de adaptarse.²⁹

“Blake y Mouton crearon esta matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas.”³⁰

Para finalizar con la descripción del presente modelo, ratificar que al tratarse de una teoría conductista o de comportamiento este estilo de liderazgo es susceptible de aprendizaje y por lo tanto estaría basado en la premisa de que los líderes pueden aprender a gestionar sus equipos desarrollando un liderazgo situado en el punto (9.9) de la matriz, el estilo más favorable de todos, orientado altamente hacia la tarea o producción y orientado a su vez altamente hacia los empleados.

6.4 MODELOS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Este último grupo dentro de los estilos de liderazgo tiene como fundamento principal la idea de establecer patrones de conducta para las distintas situaciones, con el fin de mejorar el desempeño de los líderes en las mismas.

Al contrario de las teorías conductistas, que defendían que un estilo de liderazgo era más eficaz que el resto, los modelos de contingencia o modelos situacionales revelan que no existe un único estilo de liderazgo que pueda ser independiente a la situación en la que se esté actuando, sino que el estilo para liderar a un colectivo será diferente en función del contexto y entorno en los que el o la líder se desenvuelva.

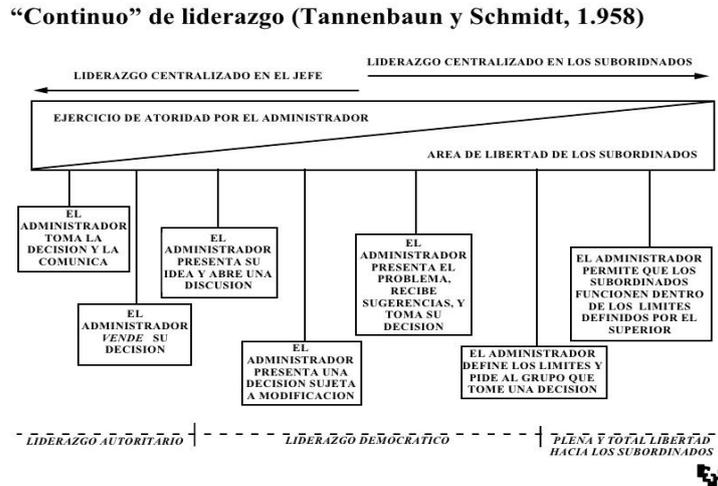
6.4.1 TANNENBAUM

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (1958) desarrollaron el concepto del liderazgo continuo, reflejándolo en una figura que muestra la graduación de la participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización. La imagen que se muestra a continuación sintetiza la relación entre el directivo y los colaboradores en cuanto a la toma de decisiones para distintas situaciones.

²⁹ PORRET, Miquel (2010) pag121

³⁰ Idalberto Chiavenato (2004)

Figura 1.3 Liderazgo continuo de Tannenbaun y Schmidt



Fuente: BLANCO MENDIALDUA, Ana et al (2011-2012) Tema 2

Los autores consideraron que el liderazgo incluye una gama de estilos, que van desde uno altamente centrado en la persona que dirige hasta otro altamente centrado en el subordinado. El autor de esta teoría considera que los estilos de dirección varían en función de tres elementos:³¹

- El gerente: Contempla la manera en que este desarrolla su trabajo influenciado por otra información, conocimientos, valores y experiencia.
- El subordinado: Su participación es fundamental para saber a qué estilo interesa aproximarse.
- La situación: Valores de la organización, naturaleza de los trabajos, tiempo, eficiencia de los subordinados etc.

6.4.2 MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER

Fiedler (1965,1967) fue el primero en proponer las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo.

El autor, desarrollo un cuestionario a partir del cual determinó la existencia de tres factores que influirían en el estilo de dirección, resultando cada uno de ellos, más significativo en función de la situación:³²

- Relación entre el o la líder y los miembros: Tiene que ver con la confianza de los miembros con su líder así como con su disposición a seguir sus órdenes.

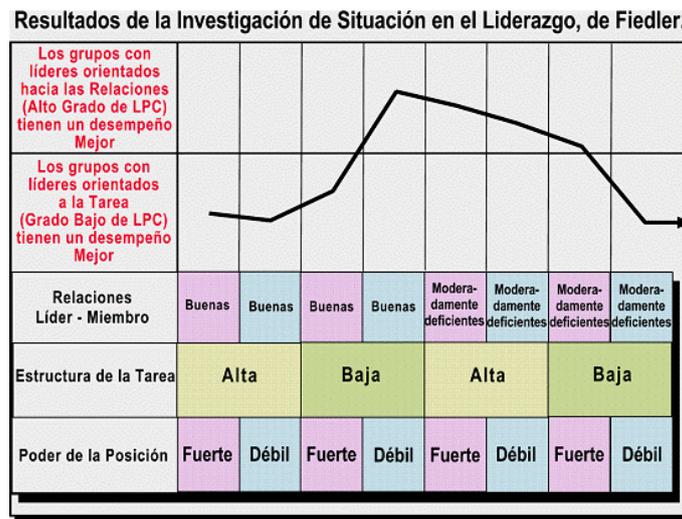
³¹ PORRET, Miquel (2010) pag117-118

³² PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag34-35

- Estructura de la tarea: Cuando una tarea no está bien definida o estructurada es más complicado ejercer el liderazgo que cuando la tarea está detallada y estructurada.
- Poder del puesto: Asumir el liderazgo resultará más fácil cuanto más firme y mejor asentada esté la posición de poder del líder.

La combinación de estos factores dan como resultado ocho posibles combinaciones, o lo que es lo mismo, ocho posibles estilos de dirección en función de la situación. Se muestra a continuación el gráfico en el que el autor recoge su teoría:

Figura 1.4 Modelo de Contingencia de Fiedler (1965)



Fuente: http://www.elergonomista.com/lidcontingencia_clip_image004.gif

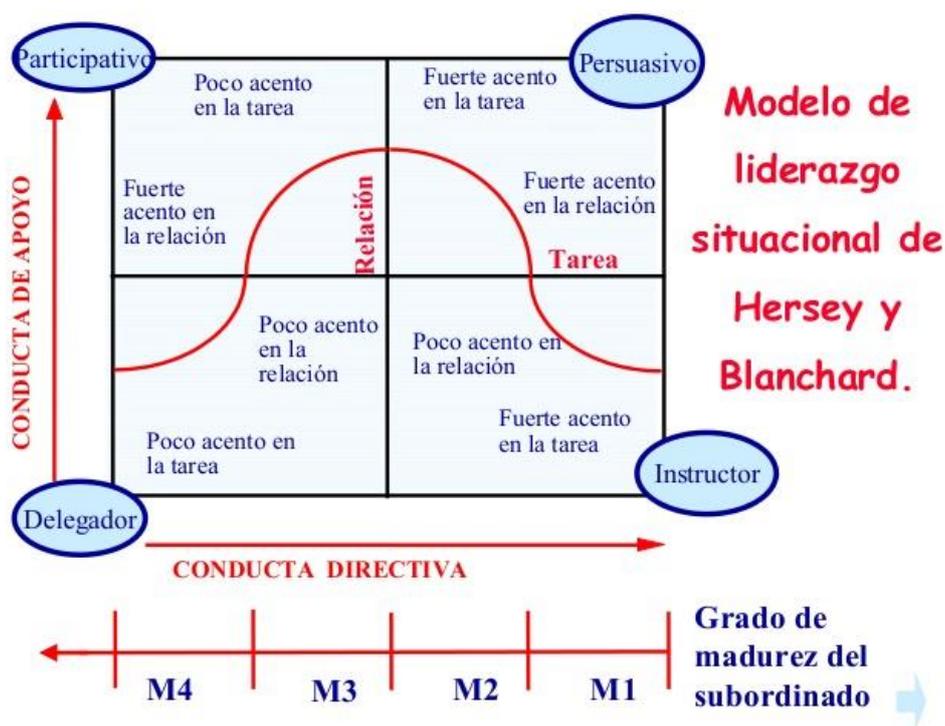
6.4.3 MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

El último estilo de liderazgo a analizar, y por lo tanto con el que damos fin a la exposición de las distintas teorías de liderazgo que se han sucedido en los últimos años, es la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Esta última teoría, se basa en la interacción entre dos factores: La cantidad de dirección y control que ofrece el líder, denominado comportamiento directivo; y la cantidad de apoyo o estímulo que da a sus colaboradores, denominado comportamiento de apoyo. El comportamiento directivo determina en qué medida el o la líder especifica a sus subordinados lo que debe hacer, cuando y como debe hacerlo, el nivel de supervisión al que estará sometido etc. El comportamiento de apoyo por su parte, consisten en la escucha y sugerencias que el o la líder está dispuesto a admitir por parte del colaborador, la medida en la que va a motivar al mismo y le dejará toma parte en el proceso de toma de decisiones. La interacción y la forma en la que el o la líder maneja estos dos factores, determina cuatro estilos de liderazgo que se recogen en la figura de la próxima página y que serán cada uno de ellos más eficaces en función de la situación.³³

³³ PORRET, Miquel (2010) pag39-40

Figura 1.5 Liderazgo situacional de Blanchard



Fuente: BLANCO MENDIALDUA, Ana et al (2011-2012) Tema 2

Por lo tanto y para finalizar el breve análisis de esta teoría, cabe destacar de nuevo que la eficiencia del o de la líder dependerá de su capacidad de utilizar los diferentes estilos que recoge el gráfico anterior de acuerdo con la situación de los colaboradores y que por lo tanto para resultar realmente eficaz, el o la líder tendrá que acomodarse ya que cuanta mayor flexibilidad demuestre en cuanto a estilos directivos, mejor sabrá adaptar el estilo adecuado para cada situación y persona.³⁴

Con este último modelo, concluye el análisis conceptual de las más significativas teorías de liderazgo que se desarrollaron a lo largo del siglo pasado, una amplia gama de visiones que podrían clasificarse en tres movimientos principales: Teorías de Rasgos, Teorías Conductistas y Teorías de Contingencia.

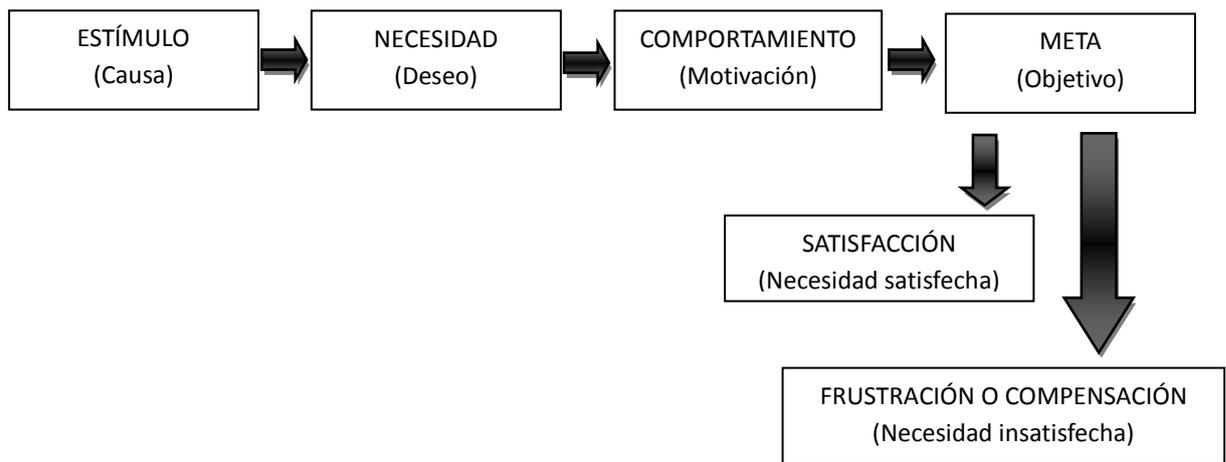
³⁴ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag40

7. ¿Qué es la motivación?

La motivación es aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Este concepto encuadrado en el ámbito laboral, hace referencia al deseo individual de realizar una tarea lo mejor posible, siendo este deseo lo que desencadena el proceso de motivación.

La motivación forma parte, por tanto, de un patrón de comportamiento básico que se muestra a continuación:

Figura 1.6 Patrón de Comportamiento



Fuente: Elaboración a partir de PORRET, Miquel (2010) pag86

Como muestra la figura, hay un primer estímulo que puede ser externo o bien una reflexión interna ante el cual cada persona reaccionara de una manera u otra dependiendo de su patrón individual de comportamiento, el cual, varía mucho de una persona a otra.

Cuando la persona no llega a alcanzar su meta, cae en un estado de frustración que le provocara ansiedad y tensión, estado que se mantendrá mientras no encuentre solución para alcanzar su objetivo, o que por el contrario, se inhiba cuando el sujeto encuentre otra alternativa a la que dedicar su esfuerzo reduciéndose la atención dedicada a las actividades laborales, proceso al que se denomina “compensación”.³⁵

El analizado hasta ahora es el modelo básico de comportamiento, vamos a pasar a centrarnos en el patrón del proceso de motivación.

La motivación comienza con una necesidad insatisfecha que crea tensión en el individuo estimulando impulsos en el interior de este que generan un comportamiento de búsqueda para encontrar aquello que se desea.

³⁵ PORRET, Miquel (2010) pag86

Si se alcanza, quedara satisfecha la necesidad, lo que calmara la tensión, pero si no se alcanza y por lo tanto no se satisface la necesidad, se cae en una de las dos alternativas a las que hemos hecho referencia antes: frustración o compensación.

Por lo tanto, estar motivado supone emplear energía física o mental en el desempeño de una tarea o en alzar una meta, como consecuencia de un estímulo y una serie de factores individuales que han inducido al individuo a comportarse de una forma concreta. De no existir estímulos, este comportamiento no tendría lugar.³⁶

FACTORES DE INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

El comportamiento humano se ve afectado por tres factores esenciales:³⁷

- **Los roles y normas:** El rol es una conducta esperada, un carácter que se presupone. La norma es un rol que sirve como regla modelo autorizado.
- **Los sentimientos, actividades e interacciones:** Los sentimientos son emociones y sensaciones, las actividades hacen referencia a manifestaciones del comportamiento físico y las interacciones son relaciones sociales que mezclan los dos conceptos previos.
- **Las tradiciones, usos y costumbres:** Son conocimientos, opiniones, doctrinas y prácticas que se transmiten generación tras generación pudiéndose transmitirse de forma oral o escrita.

A su vez es posible, que estos factores se dividan entre externos e internos:³⁸

- **Factores externos:** Proceden del entorno (mandos, subordinados, compañeros, organización, etc.) e influyen continuamente en el comportamiento del individuo en el trabajo tanto directa como indirectamente. Algunos ejemplos de factores externos serían: La autonomía, la retribución económica, las ventajas sociales, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional y la promoción, la estabilidad en el empleo, el prestigio profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Todos estos factores condicionan el resultado final, es decir la satisfacción o no en el trabajo.
- **Factores internos:** Derivan de la personalidad propia del individuo, nacen de él. Es clave la forma de ser del individuo, su personalidad es la que se altera y manifiesta a los demás. Los ejemplos de los factores internos más comunes son: Estados de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones del estrés, afán de logro.

En determinadas circunstancias puede resultar complicado diferenciar los factores externos de los internos, por la complejidad de determinar si han surgido del entorno o del individuo.

³⁶ PORRET, Miquel (2010) pag87

³⁷ PORRET, Miquel (2010) pag89

³⁸ PORRET, Miquel (2010) pag90-93

8. Teorías de Motivación

Las teorías motivacionales que en este apartado vamos a analizar, se dividen en teorías de contenido (Maslow, Mc Gregor y Herzberg) y teorías de procesos como es la teoría de expectativas. En una primera sección analizamos las teorías de contenido más significativas: Teoría de Maslow, Mc Gregor y Herzberg.

8.1 TEORIA DE MASLOW

A. H. Maslow (1.943) es considerado el primer autor en sistematizar las necesidades humanas (desde un enfoque que si bien no hacía referencia concreta al mundo laboral, sí era susceptible de ser aplicado al mismo) de forma coherente siendo sus investigaciones el precedente a muchas otras posteriores. A continuación se muestra una imagen que representa el concepto básico de la teoría de necesidades de Maslow: Un sistema de jerarquización de necesidades humanas.

Figura 1.7 Jerarquía de necesidades de Maslow

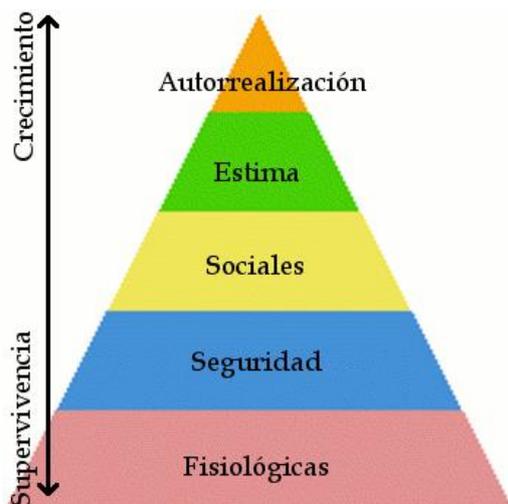
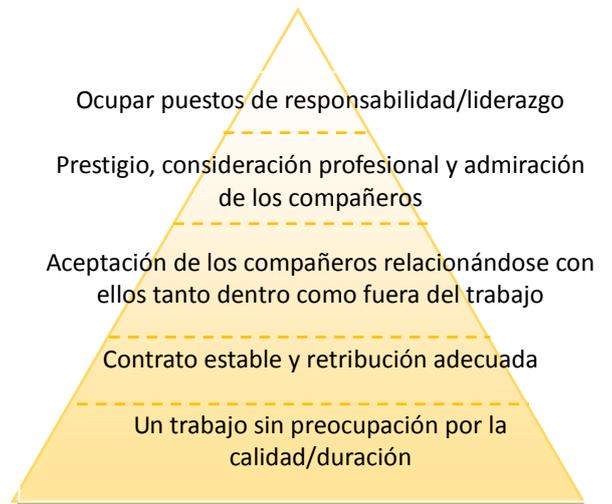


Figura 1.8 Aplicación al ámbito laboral



Fuente: <http://www.universidadperu.com/articulosimagenes/piramide-maslow.gif>

Fuente: *Elaboración propia a partir de PORRET, Miquel (2010) pag95*

La teoría de las necesidades de Maslow se basa en la idea de que el hombre es un ser que va mostrando sus necesidades en el transcurso de su vida, de forma que, a medida que satisface las necesidades más básicas, le surge la necesidad de satisfacer otras más elevadas que toman el predominio de su comportamiento. Por lo tanto, este tipo de herramientas motivacionales no pueden emplearse de manera colectiva, sino que tendrán que individualizarse, ya que cada individuo se encontrará en un escalón de la pirámide y por lo

tanto no dará fruto ofrecer lo mismo para todos teniendo estas necesidades diferentes.³⁹

Maslow creía que la mayor parte de personas con alto nivel de vida tenían satisfechos los tres primeros niveles sin mucho esfuerzo, y por lo tanto no despertaban un efecto motivacional, ya que en base a su teoría, una necesidad satisfecha no es motivadora. Por otro lado, se presupone que el individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas que estarían satisfechas de forma innata, y sería una vez satisfechas todas ellas cuando el individuo iniciaría la trayectoria de aprendizaje a nuevas necesidades, de forma que, a medida que el individuo controle todas sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgirían las secundarias. Las necesidades más elevadas solo surgirían en la medida en la que todas las inferiores estén cubiertas, y si alguna de ellas dejara de estarlo, pasaría a predominar sobre las superiores; las necesidades inferiores siempre predominan sobre las más elevadas. Otro aspecto a mencionar es que las necesidades inferiores (comer, dormir, etc.) tiene un ciclo motivacional relativamente rápido, al contrario de lo que sucede con las más elevadas cuyo ciclo es más lento (prestigio, autoestima, etc.).⁴⁰

A modo de conclusión, cabe mencionar que, de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses estarán dirigidos hacia actividades que les procuren la satisfacción de las mismas, evitando aquellas que les impidan alcanzarlas.⁴¹

8.2 TEORIA DE Mc GREGOR

Douglas Mc Gregor (1972) desarrollo su trabajo influenciado por los estudios precedentes de Maslow, siendo su principal objetivo, demostrar que el potencial humano era realmente importante a la hora de ayudar a que la empresa consiguiera sus metas, mucho más incluso, de lo que la mayoría de directivos de esa época pudieran pensar.

En base a su teoría, los beneficios que tanto los trabajadores como las empresas podrían obtener si propiciaban un clima de mayor libertad y flexibilidad así como de una supervisión más abierta y participativa serían muy significativos. Esta teoría se sostiene en dos suposiciones que se encuentran implícitas en la misma:⁴²

- La satisfacción de necesidades superiores de las personas en el trabajo equivale a su motivación, de forma que, cuanto mayores sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse, tanto motivados se encontraran los empleados.
- Las necesidades de la teoría de Maslow (cuya teoría es precedente de la de Mc Gregor) las necesidades habrían de clasificarse en tres niveles: Necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), sociales (participación, aprobación y afecto) y psicológicas personales (autonomía, realización personal, auto respeto etc.). De esta forma, dado que para las personas los dos primeros niveles son los más relevantes, cualquier organización que pretenda satisfacer únicamente las necesidades primarias está condenada al conflicto y posterior fracaso.

³⁹ PORRET, Miquel (2010) pag94-95

⁴⁰ PORRET, Miquel (2010) pag95

⁴¹ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag92

⁴² PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag85

Mediante su teoría X y teoría Y Douglas Mc Gregor planteo una distinción entre los supuestos relativos a la motivación del empleado: ⁴³

- Teoría X: Basada en que a los individuos les desagrada el trabajo, y por lo tanto han de ser forzados, controlados, dirigidos y obligados a trabajar por los objetivos que fija la organización.
- Teoría Y: Basada en la noción de que las personas, por término medio, tiene un cierto interés intrínseco en su trabajo y por consiguiente un deseo de actuar por iniciativa propia así como de resolver problemas de forma individualizada.

El autor en su teoría concluye en que es la segunda postura (teoría Y) la más acertada y por lo tanto la que directivos y empresas deberían seguir.

Por lo tanto, de la teoría de Mc Gregor, podemos concluir que no es la dirección la que consigue o no motivar a los trabajadores, pero que sin embargo, si es responsabilidad suya poner los medios y establecer las condiciones para que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de vías adecuadas en cuanto a poder de participación y asunción de responsabilidades se refiere para poder satisfacer los niveles superiores.

8.3 TEORIA DE HERZBERG

Herzberg (1968) construyo una teoría que sobresale del panorama común por las alabanzas y críticas recibidas, ejerciendo el autor una influencia decisiva sobre posteriores estudios motivacionales.

En base a su teoría, los factores que contribuyen a la motivación y posterior satisfacción en el trabajo son distintos e independientes de aquellos que provocan insatisfacción, por lo tanto, este estudio rompe con la idea preconcebida de que satisfacción e insatisfacción son conceptos opuestos, asumiendo en este caso, que simplemente están involucrados en conjuntos de necesidades diferentes. Uno de estos conjuntos haría referencia a las necesidades más puramente animales (evitar el sufrimiento, molestias del entorno, impulsos generados por necesidades biológicas etc.) y el segundo conjunto se refiere a la característica humana (experimentación, capacidad de realización, sensación de crecimiento psicológico etc.). ⁴⁴

Tras realizar un estudio en el año 1959 que permitió a Herzberg (junto con Mausner y Snyderman) obtener datos y resultados, se concluyó en una clasificación más sólida de los conjuntos de necesidades previamente mencionados. Aquellos que contribuían a producir satisfacción en el trabajo y rara vez eran causa de insatisfacción serían los denominados factores motivadores, mientras que los que por lo general suponían causa de insatisfacción serían denominados factores higienizantes (puesto que ejercían el mismo papel que la higiene o salud; sin producir satisfacción, permitían prevenir la insatisfacción). ⁴⁵

⁴³ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag85

⁴⁴ *Ibidem* pag91

⁴⁵ *Ibidem* pag992-93

La formulación inicial de la teoría se realiza a partir de los resultados expuestos y el contenido de la misma explicaba que: *“Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán, normalmente, insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo... no determinaran por sí mismas, satisfacción en el trabajo. Por el contrario, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinaran satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción.”*⁴⁶

Concluiremos el análisis de la teoría actual con las conclusiones más relevantes que obtuvo el autor de los diferentes estudios y exámenes que llevo a cabo: ⁴⁷

- Un factor puede ser causa de satisfacción para ciertas personas y de insatisfacción para otras.
- Que un factor resulte causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo dependerá de distintas variables (puesto, edad, formación, etc.) inherentes al individuo.
- Los aspectos que causan satisfacción en el trabajo son diferentes de los que causan insatisfacción.
- Hay que considerar ciertos factores socioeconómicos y culturales del individuo, ya que estos, provocaran que los factores higienizantes puedan ser diferentes aun siguiendo una misma línea general.
- En cuanto a la aplicación de esta teoría en organizaciones, hay que sostener un camino bidireccional, consistente en: aumentar la satisfacción y evitar la insatisfacción.

El enfoque de Herzberg es la última teoría de contenido analizada, pasando ahora a tratar las teorías de proceso más representativas.

8.4 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Las teorías de las expectativas se basan en el supuesto general de que las personas están motivadas a hacer cosas de las que piensan que van a obtener recompensas que consideran valiosas. Sin embargo, y aunque el supuesto del que parten es común, los enfoques que se le han dado al presente planteamiento son diferentes, siendo los más relevantes los que en este apartado van a analizarse: Teoría de VROOM, Teoría de Lawler y Porter y Teoría de March y Simon. En este apartado examinaremos brevemente estas tres perspectivas.

TEORIA DE VROOM

Vroom (1964) utiliza al igual que Lewin en 1951 el concepto de valencia para referirse a la satisfacción que se espera obtener de un hecho concreto. La valencia es la atracción que sugiere a un individuo una meta, de modo que los premios que se puedan obtener por medio de la realización de un trabajo resultaran más o menos valiosos en función del valor que cada persona les conceda y del grado en el que perciba que un aumento en su rendimiento induce a la consecución de dichos premios.

⁴⁶ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag93-94 PERO ES UNA CITA TEXTUAL DE HERZBERG

⁴⁷ Ibídem pag 94

Ello desencadena en una primera conclusión, los efectos de los premios están directamente relacionados con el valor que cada persona de forma individualizada les conceda, así como con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo, pudiendo una misma recompensa tener valores motivacionales diferentes para distintos individuos.⁴⁸

Las personas se centraran en practicar las conductas que prevén que les permitirán obtener las metas con mayor valencia para ellos, teniendo en cuenta que, como hemos explicado en el párrafo superior, las valencias que uno u otro trabajador puedan dar a un mismo beneficio y por lo tanto el efecto motivador que pueda generar en los diferentes individuos puede ser muy distinto.

TEORIA DE LAWLER Y PORTER

Lawler y Porter (1967) consideran que la satisfacción del trabajador es una combinación entre la función de valor y magnitud de la recompensa obtenida y la que el individuo considera que debería obtener. La principal labor de estos autores fue por lo tanto diferenciar las relaciones entre las recompensas extrínsecas y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicando a cada una, diferentes características motivacionales:⁴⁹

- Serian recompensas extrínsecas las controladas por la organización y que estarían dirigidas en esencia a satisfacer necesidades de niveles inferiores: salario, seguridad, etc.
- Serian recompensas intrínsecas las relacionadas con la satisfacción de niveles superiores como la autorrealización por ejemplo.

Sin embargo, para estos autores las recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas no están relacionadas directamente con la satisfacción, entrando en juego otra importante variable: las recompensas que el trabajador considera justas. De esta forma un individuo se mostrara satisfecho con la recompensa obtenida si considera que es la que debe recibir por el trabajo que ha realizado.⁵⁰

Este primer planteamiento fue revisado por Lawler y Porter en el año 1968 concluyendo en que la satisfacción obtenida en determinadas recompensas afecta a la valencia que el individuo da a las mismas, la cual, a su vez, es factor determinante del esfuerzo y nivel de rendimiento.

Esta teoría por lo tanto sugiere, como elemento destacable, que no es importante únicamente lo que objetivamente suceda en la organización (salarios superiores a los de la media del sector), sino como los trabajadores perciben la situación (salario insuficiente para el desempeño y esfuerzo realizados).⁵¹

⁴⁸ PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag87

⁴⁹ *Ibíd*em pag89

⁵⁰ *Ibíd*em pag89

⁵¹ *Ibíd*em pag90

TEORIA DE MARCH Y SIMON

March y Simon (1969) sugieren al igual que Lawler y Porter relaciones directas, indirectas y circulares entre satisfacción y rendimiento. Para estos autores, la motivación surge por un estado previo de descontento que origina la búsqueda de alternativas tendentes a resolver tal estado de insatisfacción. A partir de esta idea las propuestas del modelo son:⁵²

- A mayor valor de recompensa esperada mayor satisfacción en el trabajo y nivel de aspiración.
- A mayor nivel de aspiración menor satisfacción.

Por lo tanto, la correlación entre satisfacción y rendimiento será positiva mientras a mayor rendimiento correspondan mayores recompensas, algo que no siempre es así. Se plantea de nuevo la importancia de las expectativas de los sujetos.

Si un trabajador estima que la meta que desea es independiente de su rendimiento, dejara de esforzarse para mejorarlo, por este motivo, es importante en la gestión de RRHH especificar criterios objetivos que apoyen la consecución de recompensas, asegurándose de que estos criterios son comunicados y aplicados a todos los empleados de forma ecuánime.

Cabe destacar, que tanto en la teoría de Lawler y Porter como en la de March y Simon las consideraciones personales y expectativas del sujeto son factores a tener muy en cuenta, así como la existencia de relaciones circulares entre satisfacción y rendimiento.

Con este enfoque, podemos dar por concluido el análisis referente a las teorías motivacionales, no sin antes recalcar que, al no ser posible recoger las numerosas teorías existentes sobre este tema se ha realizado una selección y observación únicamente de las que se han considerado más representativas.

En los próximos apartados del trabajo, se llevará a cabo un estudio con cuestiones puramente prácticas que tratarán de englobar y dar una aplicación real a lo que hasta ahora hemos compilado como teoría.

⁵² PALOMO VADILLO, M^a Teresa (2011) pag90

INVESTIGACIÓN PRÁCTICA

9. Descripción del estudio

El estudio se ha desarrollado en dos módulos. En primer lugar se han configurado dos encuestas, una primera dirigida a personas que desempeñan cargos de gestores de equipos, es decir, líderes formales de equipos en distintas organizaciones; y una segunda dirigida a los subordinados o equipos de esos mismos líderes. El segundo módulo consta de una entrevista final que se ha realizado con algunos de los líderes y subordinados a los que se realizó la encuesta con el fin de comentar los resultados y conocer sus opiniones pudiendo profundizar más en la materia.

Los equipos que han colaborado en la investigación desarrollan actividades distintas y pertenecen a organizaciones y departamentos diferentes. Cabe mencionar también que los equipos no son homogéneos en cuanto a número de subordinados se refiere, siendo representativos los resultados para muy distintos colectivos.

A pesar de que el nombre de las organizaciones y el nombre de las personas que han tomado parte en este estudio se mantendrá en el anonimato, se adjunta a continuación una tabla que resume el número de empresas y colaboradores que han prestado su ayuda para el desarrollo del mismo. La tabla recoge el carácter de la empresa (público o privado), el número de líderes y subordinados del equipo y una última columna en la que se refleja que a que líderes se les ha realizado una entrevista posterior una vez obtenidos y analizados los resultados.

<i>EMPRESA</i>	<i>CARACTER</i>	<i>LIDER</i>	<i>Nº DE SUBORDINADOS</i>	<i>ENTREVISTA POSTERIOR</i>
<i>EMPRESA 0</i>	<i>PRIVADA</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>SI-LIDER</i>
<i>EMPRESA 1</i>	<i>PRIVADA</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>NO</i>
<i>EMPRESA 2</i>	<i>PRIVADA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>SI-SUBORDINADO</i>
<i>EMPRESA 3</i>	<i>PÚBLICA</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>NO</i>

10. Hipótesis

Mediante la presente investigación se desean contrastar, principalmente, dos hipótesis, la primera de ellas relacionada con el liderazgo y la segunda con la motivación. Tomando como base que el tipo de liderazgo que se desempeña en un equipo está directamente correlacionado con el grado de motivación de los colaboradores que forman el mismo, la hipótesis que se desea probar es la de constatar si el liderazgo democrático es el mejor estilo para dirigir un equipo hoy en día, además del mas utilizado, siendo el que mejores resultados reporta tanto económicos como en cuanto a clima laboral.

Como segunda hipótesis, se desea comprobar si el salario es el principal factor motivador para los trabajadores, y en caso de que no lo fuera, se pretende averiguar que factor/es resultan más motivadores. Además de querer probar la hipótesis expuesta, se pretende también poder sacar otras conclusiones tanto de las encuestas como de las posteriores entrevistas que se realicen, entre las cuales se encontrarían por ejemplo:

- Cuál es el mejor forma de gestionar un equipo hoy en día
- Cuál es la más utilizada y porqué
- Qué factores resultan más motivadores para los empleados
- Hasta qué punto los líderes pueden motivar a los subordinados

11. Encuestas

Como hemos mencionado anteriormente, se han configurado dos encuestas, una para ser cumplimentada por los líderes de los equipos y otra para ser cumplimentada por los subordinados de esos mismos equipos. Sin embargo, en ambos casos se ha tratado de respetar y se han incluido cuestiones relacionadas con el apartado teórico del trabajo, con la finalidad de llevar a la realidad actual las teorías más relevantes tanto de liderazgo como de motivación y poder ver en qué medida se cumplen, además de, en una última instancia, poder relacionar ambos apartados en las conclusiones. Una copia de ambas encuestas, se encuentra adjunta como "Anexo I y II" al final del presente documento con el mismo formato que se entregó a las personas que la cumplimentaron.

La encuesta dirigida a los líderes de equipo, trata sobre todo temas relacionados con el liderazgo que estas personas desempeñan y los resultados que con el obtienen, y únicamente se hace alusión al concepto de motivación en dos preguntas. Cabe destacar que no se hace alusión a su propio grado de motivación, si no al grado de motivación que consideran que tienen los miembros de su equipo, para poder contrastar el grado de motivación percibida por los líderes, con el grado de motivación real de los subordinados, información que se obtendría mediante la encuesta dirigida a los mismos.

La encuesta dirigida a los subordinados, consta tanto de preguntas relacionadas con el liderazgo, como de preguntas relacionadas con la motivación.

Las preguntas de liderazgo están orientadas a que los subordinados valoren el estilo de liderazgo del gestor del equipo, y comparar los resultados de ambas encuestas para conocer si el estilo que el o la líder entiende que desempeña, efectivamente corresponde con el que los subordinados consideran que desempeña.

Por otro lado, se quiere estudiar si subordinados y líderes valoran las mismas características o cualidades en un líder. Esta encuesta concluye con tres preguntas que hacen alusión, esta vez, a la motivación personal de cada subordinado que la haya cumplimentado, con el objetivo que en el párrafo anterior se ha expuesto.

Ambas encuestas tienen un carácter intencionadamente reducido para poder obtener una mayor tasa de participación y tratar así de obtener conclusiones más significativas y representativas de un colectivo más amplio.

12. Resultados

Con la finalidad de estructurar los resultados obtenidos de forma clara y ordenada, vamos a diferenciar dos bloques de preguntas en ambas encuestas, las que hacen referencia al liderazgo y las que hacen referencia a la motivación. En ambas encuestas, tanto en la de líder como en la de subordinado, hay preguntas que tratan de medir ambos conceptos, sin embargo, como hemos adelantado en el punto anterior, las preguntas relacionadas con el liderazgo están más presentes en la encuesta del líder mientras que las de motivación lo están en la del subordinado.

El análisis de resultados que se va a efectuar, pretende encontrar relaciones entre las respuestas de los líderes con respecto a las de sus subordinados, para posteriormente analizar, explicar y poder concluir cuáles son las mejores prácticas en materia de liderazgo y motivación.

INTRODUCCION

Como hemos comprobado en el apartado teórico, existen muchos tipos de estilos de liderazgo, sin embargo, a lo largo de esta investigación, con el fin de hacerla más accesible, propondremos únicamente cinco estilos en las encuestas, que posteriormente mediante las respuestas quedarán reducidos a tres supuestos: Liderazgo democrático, liderazgo autocrático y liderazgo transformacional.

Y es que, como veremos en el próximo apartado, los líderes que han sido encuestados para participar en este proyecto fueron seleccionados deliberadamente por el estilo de liderazgo que cada cual desempeña, con el fin de poder obtener así mejores conclusiones y contar con mayor variedad de opiniones y perspectivas.

A pesar de las discrepancias que veremos entre ellos, todos los líderes que han contestado a la encuesta consideran que el liderazgo democrático es el más utilizado a nivel general por los distintos jefes de equipo en sus las organizaciones, y que por lo tanto es este el estilo de liderazgo más común y extendido. Además todos ellos han coincidido también en otro aspecto que tratábamos en la teoría, y es que el 100% ha reconocido la existencia de líderes informales en su organización, por lo tanto parece confirmarse la existencia habitual de esta figura en la empresa.

Ambas conclusiones, confirman por unanimidad, parte de la hipótesis inicial. El liderazgo democrático se confirma como el más utilizado a nivel general por los managers de las distintas empresas, y los líderes informales son una realidad existente en la totalidad de las mismas.

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Tal y como recoge el punto 8 de este trabajo, se han realizado encuestas en cuatro empresas que mostraban gran diversidad en cuanto al estilo de liderazgo. En cada empresa se aplican los siguientes estilos de dirección:

- Empresa 0: Liderazgo Transformacional
- Empresa 1: Liderazgo Democrático
- Empresa 2: Liderazgo Autocrático
- Empresa 3 Liderazgo Democrático

Hemos recogido estas cuatro organizaciones con diversidad de estilos para poder obtener mejores conclusiones y poder hacer una comparativa entre ellos.

Para determinar el tipo de liderazgo que desempeñaba cada líder, se preguntó no solo a los líderes, sino también a los subordinados que tipo de liderazgo consideraban que desempeñaba su superior, facilitándoles una lista cerrada con cinco opciones junto a una breve descripción de cada una de ellas. Ver Tabla 1.5.

El próximo cuadro recoge las respuestas tanto de los líderes de equipo como de los subordinados:

Tabla 1.5 Resultados Encuestas I: Percepción del Estilo de Dirección

		RESPUESTAS
EMPRESA 0	Líder	Transformacional
	Sub 0	Transformacional
	Sub 1	Transformacional
	Sub 2	Transformacional
	Sub 3	Democrático
	Sub 4	Transformacional
EMPRESA 1	Líder	Transformacional
	Sub 0	Democrático
	Sub 1	Democrático
	Sub 2	Democrático
EMPRESA 2	Líder	Autocrático
	Sub 0	Autocrático
	Sub 1	Autocrático
EMPRESA 3	Líder	Democrático
	Sub 0	Democrático

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Líder/Subordinado

En primer lugar, comprobamos que existe en la mayoría de casos (Empresas 1, 2 y 3) unanimidad entre las respuestas de los subordinados que pertenecen a un mismo equipo, lo que dota de mayor contundencia a las conclusiones que nos llevan a definir el estilo de cada uno. La empresa 0 muestra una única discrepancia, estando los otros cuatro subordinados de acuerdo en su respuesta.

En segundo lugar, comprobamos que también en la mayoría de casos (Empresas 1, 2 y 3) la respuesta del líder de equipo coincide con las respuestas de la mayor parte de subordinados, por lo tanto podemos concluir que por lo general los líderes son conscientes del tipo de estilo que desempeñan y los rasgos que caracterizan a ese estilo, ya que en la encuesta que se les facilitó, cada estilo estaba brevemente resumido, por lo tanto marcaron sus respuestas conscientes de lo que cada opción suponía.

Llama la atención el caso de la Empresa 1, en la cual todos los subordinados coinciden en que el estilo que predomina es el democrático mientras que el líder se considera a sí mismo transformacional. El liderazgo transformacional se puede equiparar al democrático en varios aspectos, sin embargo, se diferencian en que el primero va ciertamente más allá que el segundo. Podremos comprobar esto con ejemplos concretos explicados en los siguientes puntos.

RESULTADOS SEGÚN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Para medir los resultados de cada estilo de liderazgo se pidió, únicamente a los líderes, que valoraran del 0 al 5 los resultados que obtenía su equipo en tres aspectos: Económico, Clima Laboral y Respeto a la Autoridad.⁵³

Los resultados se recogen resumidos en la siguiente tabla⁵⁴:

Tabla 1.6 Resultados Encuesta II: Resultados de cada estilo de dirección

		Resultados			
		Económicos	Clima	Respeto a la autoridad	Media Resultados
	Líder 0 (Transformacional)	5	5	5	5
	Líder 1 (Democrático)	4	5	2	3,67
	Líder 2 (Autocrático)	4	3	3	3,33
	Líder 3 (Democrático)	3	4	4	3,67

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Líder/Subordinado

⁵³ Ver Anexo I Cuestión V

⁵⁴ Ver Anexo III Apartado IV

Analizando las medias de los resultados de cada equipo, comprobamos que el liderazgo transformacional es sin duda el que mejores resultados obtiene. En segundo lugar y con una diferencia realmente significativa con respecto al primero, se encontrarían los dos equipos de liderazgo democrático que casualmente tienen la misma media. En última posición el liderazgo autocrático presenta la media más baja, siendo así, el estilo de liderazgo con el cual se obtienen los peores resultados.

Una vez destacadas las conclusiones generales, si analizamos más a fondo la tabla, podemos obtener conclusiones más concretas.

Comprobamos que el liderazgo transformacional obtiene la máxima puntuación en las tres variables que estábamos midiendo. Podemos por lo tanto definirlo como un estilo de liderazgo que consigue que los distintos recursos interactúen entre sí y se correlacionen reportando unos resultados excelentes en áreas tan distintas como pueden ser la económica y la referente al clima laboral. El líder transformacional sabe cómo fomentar un buen clima en el equipo sin renunciar a su autoridad, y sabe a su vez orientar al equipo a la consecución de beneficios económicos. Puede resultar llamativo que se haya valorado el respeto a la autoridad con un 5. Sin embargo, aunque a veces se califique la autoridad como algo perjudicial, es una característica necesaria para liderar cualquier equipo, no solo a nivel laboral, sino en los distintos aspectos de la vida.

A mi modo de ver, y esto es una mera percepción personal, un o una líder de equipo, ya sea en un equipo profesional o en un grupo informal (amigos, familia...) tiene que mostrar cierta autoridad y hacerse respetar por sus subordinados, siendo esto algo inherente a su posición. Para guiar a un equipo es necesario contar con cierto nivel de mando y potestad que variará en función del grupo del que se trate, ya que el grado de autoridad para liderar un grupo de amigos y para un equipo de trabajo es diferente. En ocasiones es necesario recordar que un o una líder es eso, un líder, y que por lo tanto no ni debe tratar de ser un amigo de sus subordinados, porque ello resultaría insostenible en el tiempo.

En un segundo plano, y como señalábamos anteriormente con una diferencia notable respecto al primer estilo (1,33 puntos de diferencia), encontramos las empresas 1 y 3 en los que predomina el estilo democrático. Casualmente, ambas empresas han obtenido la misma media, sin embargo, los resultados en cada variable puntuada han sido distintos.

Económicamente hablando los resultados han sido mejor puntuados por la Empresa 1, que recordamos se trataba de una empresa privada, que por la Empresa 3 que se trata de una organización de carácter público. Partiendo de la hipótesis de que las empresas privadas tienen una mayor orientación hacia los resultados económicos y los beneficios que las empresas públicas, no es de extrañar que los resultados económicos reales sean superiores en la Empresa 1.

El Clima Laboral ha obtenido una mejor puntuación en la Empresa 1, sin embargo, ambas empresas muestran un resultado aceptable, lo que coincide con el estilo de liderazgo que se desempeña.

La última variable, el respeto a la autoridad, ha sido valorada por la Empresa 1 con una puntuación excesivamente baja teniendo en cuenta que se trata de una empresa privada en la que el jefe de equipo, a pesar de tener un estilo de liderazgo democrático, es el responsable de orientar a su equipo hacia los objetivos y la estrategia empresarial, siendo en ocasiones difícil llevar a cabo esta labor sin algo más de autoridad.

En el caso de la Empresa 3, el respeto a la autoridad ha obtenido una puntuación aceptable. En último lugar, con una diferencia de 0,33 puntos respecto al anterior encontramos la Empresa 2 de liderazgo autocrático. Este liderazgo obtiene buenos resultados económicos (iguales a los de la Empresa 1), sin embargo la puntuación obtenida al valorar las variables clima y respeto a la autoridad no han sido demasiado altas.

El liderazgo autocrático es el que peores resultados ha obtenido de entre las cuatro empresas participantes en el área de Clima Laboral, lo que concuerda con las hipótesis que veíamos en el apartado teórico. El respeto a la autoridad ha obtenido la misma puntuación que el Clima Laboral, y resulta realmente llamativo, que a pesar de desempeñar un estilo de liderazgo autocrático, la puntuación en esta variable no haya sido superior. Podemos concluir por tanto, que el estilo de liderazgo autocrático influye negativamente en el ambiente laboral y además no es capaz de garantizar el respeto de los subordinados a la autoridad, ya que curiosamente, los subordinados de los equipos pertenecientes a las empresas 0 y 3 muestran mayor respeto hacia la misma.

NIVEL DE MOTIVACIÓN

En el apartado actual analizamos el nivel de motivación de los subordinados encuestados. Para ello, se pidió que valoraran su nivel de motivación con respecto a la organización en general y con respecto a su departamento en particular.⁵⁵ A su vez, se pidió a los líderes que puntuaran cual consideraban que era el nivel de satisfacción global de su equipo.⁵⁶ Los resultados desglosados se muestran en el Anexo III Apartado V, sin embargo se recoge un resumen de los mismos en la siguiente tabla:

Tabla 1.7 Resultados Encuesta III: Nivel de motivación

	Niveles reales de motivación de los subordinados con...			
	La organización	Su departamento	Nivel de motivación promedio	Nivel de motivación percibido por los líderes
Empresa 0	3,2	4	3,6	4,5
Empresa 1	4	5	4,5	4
Empresa 2	2	1,5	1,75	3
Empresa 3	4	5	4,5	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Líder/Subordinado

⁵⁵ Anexo II Cuestión V

⁵⁶ Anexo I Cuestión VIII

Los datos que recoge la tabla anterior muestran como, en general, los líderes de las empresas consideran que sus subordinados están entre bastante y muy motivados, siendo los líderes de las empresas 0 y 1 los que mayor percepción de motivación tienen. Destaca la respuesta del líder de la empresa 0 que considera que el nivel de motivación de sus subordinados es realmente muy elevado.

Los datos reales promedio, muestran que los líderes de las empresas 0 y 2 consideran que sus subordinados están más motivados de lo que realmente están (se señalan los valores en rojo). El líder transformacional que percibe que el nivel de motivación de su equipo es de 4,5 sobre 5 se aleja del promedio de motivación real que asciende a un 3,6. Sin embargo, hay que puntualizar que este es únicamente el promedio. El grado de motivación de su equipo con respecto al departamento es de 4, superior al grado de motivación que tienen con la organización, por lo que, el líder transformacional pese a haber sobrevalorado el indicador, no se aleja del mismo tanto como puede parecer.

El líder autocrático considera que sus subordinados están bastante motivados, sin embargo, comprobamos que el grado de motivación real de los mismos es realmente bajo, por lo tanto, el líder está muy lejos de conocer cuál es la situación real dentro de su equipo. Una valoración con esta desigualdad hace pensar que puede existir dentro del departamento falta de comunicación, ya que es de extrañarse que haya tanta discrepancia entre las respuestas de los empleados y la percepción del líder para un mismo valor. Es necesario destacar en este apartado, que la empresa 2 es la única empresa en la cual el grado de satisfacción de los empleados con la empresa es superior al grado de satisfacción con el departamento, lo que de nuevo nos hace percibir la existencia de conflictos dentro del departamento, ya que la tendencia general es la de estar más motivado con el equipo.

Las empresas 1 y 3 son las que mayor grado de motivación real presentan, y curiosamente en ambos casos, los líderes de estos equipos han infravalorado este indicador. Sorprendentemente la valoración de los subordinados es idéntica. Ambos equipos muestran mayor motivación con su departamento que con su organización, presentando en ambos casos niveles de motivación muy altos y dando ello como resultado un nivel de motivación promedio de 4,5. El líder de la empresa 1 ha valorado este nivel en un 0,5 por lo tanto tiene un percepción bastante acertada del grado de satisfacción de su equipo, sin embargo, el líder 3 percibe un nivel de motivación por parte de su equipo muy inferior al que realmente es.

Podemos concluir, por tanto, que en la mayoría de casos los subordinados valoran mejor su motivación con respecto al departamento del que forman parte que con respecto a la organización a la que pertenecen, lo que en parte, podríamos atribuir a su jefe de equipo, que es el responsable de mantener al equipo motivado. Por otro lado, hemos comprobado que los subordinados se encuentran más motivados en departamentos cuyo líder utiliza un estilo democrático. A pesar de ello, los empleados de la empresa 0 donde el estilo es transformacional, también se encuentran motivados.

El estilo de liderazgo autocrático ha demostrado ser el menos motivador. Los subordinados de la empresa 2 se encuentran más motivados con la organización que con el departamento del que forman parte, siendo en cualquier caso, el nivel de motivación muy bajo en ambos indicadores.

La última conclusión que vamos a destacar en este apartado hace referencia al grado y calidad de la comunicación del líder con su equipo. Comprobamos que en el caso de las empresas 0 y 1 el grado de motivación percibido por los líderes y el promedio real de motivación de los subordinados se encuentran bastante equiparados pese a no coincidir en un 100%. Sin embargo, el líder autocrático percibe un nivel de motivación totalmente irreal y que no concuerda en absoluto con la motivación real que presentan sus subordinados, lo que denota un claro problema de comunicación dentro del equipo. En el caso de la empresa 3, el líder infravalora la motivación de su equipo lo que de nuevo podría denotar falta de comunicación que en ningún caso sería de igual gravedad que el que presenta la empresa 2. Recordamos también que en la encuesta ha participado un único empleado de la empresa 3, lo que resta objetividad a los resultados.

FACTORES MOTIVACIONALES

El objetivo de esta cuestión era conocer qué factores determinan el nivel de motivación de las personas, qué valoran más y qué menos, y hacer una comparativa entre las respuestas de los subordinados y los factores que los líderes consideran como más motivacionales.

Las respuestas de los líderes se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 1.8 Resultados Encuesta IV: Factores motivacionales identificados por el líder

Líder 0	Delegar responsabilidad Valorar opiniones Compromiso Reconocimiento del trabajo Ser resolutivo y justo
Líder 1	Buen ambiente de trabajo Retos profesionales Comunicación bidireccional
Líder 2	Salario Libranzas
Líder 3	Claridad en los objetivos Reconocimientos Relación directa

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Líder

La tabla anterior recoge los factores que los líderes consideran que determinan el grado de satisfacción o motivación de los empleados con su trabajo. Comprobamos que hay respuestas que se repiten entre los distintos líderes.

Tres de los cuatro líderes encuestados consideran un factor motivacional decisivo la comunicación con sus subordinados. Pese a no haber utilizado los mismos términos, el líder 0 señala como factor motivacional “valorar opiniones”, mientras que el líder 1 habla sobre “comunicación bidireccional” y el líder 3 lo denomina “relación directa”. En cualquier caso y pese a que la terminología varíe, el significado es el mismo.

Tres de los cuatro líderes consideran que una comunicación bidireccional, sólida, frecuente, directa y de calidad es un factor motivacional importante que influye y mucho en la satisfacción de los empleados con el departamento. El líder 2, que analizaremos posteriormente, es el único que no hace referencia a este factor.

En mi opinión personal, escuchar al equipo, incentivar a los empleados a dar su opinión y valorar el que lo hagan, comunicar las decisiones, y consensuar con el equipo los son acciones cuyo valor nunca debe infravalorarse. Cualquier empleado se sentirá motivado si considera que su opinión cuenta y que sus ideas son aceptadas y valoradas por el líder. Otro aspecto que personalmente considero importante es el de la calidad de la comunicación. Una comunicación de calidad ha de ser transparente y bidireccional.

Se repite un segundo factor a destacar, mientras que el líder 0 habla sobre delegar responsabilidades, el líder 1 los llama retos profesionales. En cualquier caso, ambos hacen referencia a un mismo factor consistente en los desafíos profesionales. Ambos líderes consideran que una carrera retadora dentro de la empresa es un factor motivacional para los empleados, algo que puede ayudarles a realizarse profesionalmente.

A mi modo de ver, éste es sino el más, uno de los más relevantes factores motivacionales. Los retos profesionales son indispensables para mantener al equipo motivado. Delegar responsabilidades les hace ver que su trabajo se valora y les impulsará a seguir esforzándose por cumplir con sus objetivos y por lo tanto con los de la empresa.

El último factor que se repite, esta vez por los líderes 0 y 3 es el del reconocimiento del mérito. Volviendo al plano de la opinión personal, un buen desempeño y unos buenos resultados han de ser reconocidos por el líder, en ocasiones de forma personal y otras veces, cuando los resultados sean especialmente destacables, mediante un reconocimiento público.

Comprobamos que los factores motivacionales que destacan como más relevantes los líderes democráticos y el líder transformacional están alineados e incluso se repiten entre sí. A pesar de que la lista de factores mencionados es más extensa, solo se han analizado aquellos que se repiten, manteniendo en cualquier caso en la tabla 1.8 todas las respuestas facilitadas por los líderes.

En última instancia, y debido esencialmente a la discrepancia con respecto al resto de respuestas procedemos a analizar las respuestas del líder autocrático.

Mientras que las respuestas del resto de líderes podrían enmarcarse en un cuadro común, el líder autocrático no valora ninguno de los factores que hasta ahora hemos mencionado, considerando que los únicos factores que motivan a su equipo son el salario y las libranzas, curiosamente dos elementos que no han mencionado ninguno de los otros líderes. Antes de sacar conclusiones únicamente de las respuestas de los jefes de equipo, pasamos a analizar las respuestas de los subordinados para posteriormente compararlas con las hasta ahora obtenidas.

En el caso de los colaboradores, la cuestión en la encuesta no era una pregunta abierta, en su lugar, se les pedía que ordenaran seis posibles factores en función de la relevancia que tenían para ellos. Ver Anexo II cuestión VII.

Las respuestas de los subordinados se recogen en el Anexo III Apartado VI del presente documento. Se adjunta a continuación una tabla resumen con las más importantes conclusiones que se han obtenido de las mismas:

Tabla 1.9 Resultados Encuesta V: Factores motivacionales identificados por los subordinado

Realización personal como primera opción	4	36%
Realización personal dentro de las tres primeras opciones	7	64%
Prestigio como última opción	7	64%
Prestigio dentro de las últimas tres opciones	8	73%
Prestigio dentro de las primeras tres opciones	3	27%
Salario dentro de las últimas tres opciones	5	45%
Estabilidad dentro de las primeras tres opciones	6	55%
Estabilidad dentro de las últimas tres opciones	5	45%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Subordinado

Un 36% de los encuestados marcaba la realización personal como factor más relevante en su trabajo y hasta un 64% lo consideraba dentro de las tres primeras opciones. Podemos concluir por tanto que se trata de un factor motivacional de peso que los colaboradores de las distintas organizaciones valoran significativamente.

Como apuntábamos en líneas anteriores del presente apartado, dos de los líderes (líder transformacional y líder democrático de la empresa 1) identificaban los retos profesionales y el delegar responsabilidades dentro de los factores motivacionales más importantes.

Los resultados obtenidos tras analizar las respuestas de los subordinados parecen indicar que la percepción de los mismos era correcta siempre que entendamos que la realización personal se puede obtener mediante la correcta resolución de los retos profesionales y la asignación de responsabilidades.

Respecto al prestigio, comprobamos mediante la tabla 1.9 que el 64% lo marcaba como opción menos relevante mientras que un 73% lo clasificaba dentro de las últimas tres. Solo un 27% considera que el prestigio se encuentra entre los tres principales factores motivacionales. La tabla 1.8 muestra como ninguno de los líderes mencionaba el prestigio como respuesta a la cuestión que se les planteaba.

Sorprendentemente, un 45% de los encuestados clasifica el salario dentro de los tres factores menos importantes en su trabajo, algo que contradice taxativamente la respuesta del líder autocrático a esta cuestión. Recordamos que éste fue el único líder que mencionó el salario como factor motivacional para los subordinados. Los resultados que hemos obtenido para esta cuestión corroboran que estaba equivocado.

En última instancia, profundizamos en el factor de la estabilidad, el que mayor discrepancia ha suscitado. Un 55% de los encuestados lo considera dentro de los tres elementos más relevantes para su trabajo, mientras que para un 45 % se encontraría dentro de los tres menos notables. Ninguno de los líderes hacía alusión a este elemento que en base a las respuestas recogidas resulta difícil de clasificar puesto que su trascendencia es muy desigual entre los distintos colaboradores.

Además de los hasta ahora expuestos, los subordinados tuvieron que valorar el clima organizacional y la consideración. El primero de los elementos era reconocido por uno de los líderes democráticos (líder 1) mientras que la consideración es un elemento que bien podríamos enlazar, respetando las discrepancias, al reconocimiento del trabajo, factor que mencionaban el líder transformacional y el líder democrático de la organización pública.

Como conclusión general al presente apartado, resulta necesario precisar que el líder transformacional y el líder democrático de la empresa privada han sido los que más próximos han estado a las respuestas reales de los subordinados, siendo por lo tanto, los que más empatía muestran con sus empleados.

En el caso del líder autocrático se corrobora que desconoce los factores clave que motivan a su equipo y que además sus percepciones son erróneas. A título personal, considero que un o una líder debe saber cómo motivar a su equipo. Si bien es cierto que una parte de la motivación nace de cada persona, existe otra parte que ha de ser necesariamente estimulada por el superior directo, siendo éste el responsable de conocer los elementos que cada uno de sus colaboradores valora más para posteriormente adaptarse a ellos y poder mantenerlos motivados en su puesto de trabajo. Un buen o una buena líder conoce los intereses de su equipo y sabe satisfacer sus necesidades y otorgarles desafíos que les resulten retadores y motivadores.

SATISFACCION DE LAS NECESIDADES

En el apartado anterior analizábamos la clasificación que los colaboradores hacían de seis factores que definíamos como motivacionales. En el presente apartado pasamos a analizar cuáles de éstos factores consideran los colaboradores que satisfacen en su puesto de trabajo y cuáles no. Ver Anexo II cuestión VI.

Se recogen las respuestas en la siguiente tabla:

Tabla 1.10 Resultados Encuesta VI: Resultados necesidades satisfechas

		Necesidades Satisfechas
EMPRESA 0	Sub 0	Estabilidad Clima
	Sub 1	Consideración Prestigio Clima Realización personal
	Sub 2	Estabilidad
	Sub 3	Salario Clima
	Sub 4	Salario Clima Realización personal
EMPRESA 1	Sub 0	Estabilidad Clima
	Sub 1	Prestigio Clima Realización personal
	Sub 2	Consideración Clima Realización personal
EMPRESA 2	Sub 0	Ninguna
	Sub 1	Estabilidad
EMPRESA 3	Sub 0	Consideración Estabilidad Clima Realización personal

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Subordinado

Como muestra el Anexo II, cuestión VI, a los encuestados se les facilitaba una lista cerrada de seis posibles necesidades profesionales para identificaran cuales de ellas consideraban satisfechas en su puesto de trabajo.

La tabla 1.10 indica que los subordinados de las empresas 0, 1 y 3 son los que más necesidades satisfacen. A continuación procedemos al análisis general por empresa.

En la Empresa 0, cuyo líder fue catalogado como transformacional, el 80% parecen considerar satisfecha la existencia de un buen clima laboral. En un segundo plano, el 40% de los encuestados están satisfechos con su salario, otro 40% con su estabilidad y otro 40% se consideran realizados profesionalmente en su puesto de trabajo. Un porcentaje muy bajo de los encuestados satisfacen las necesidades de prestigio y consideración.

Podríamos concluir por tanto, que en el equipo 0 la mayoría de los colaboradores consideran establecido un buen clima laboral y un buen ambiente de trabajo, algo que no depende únicamente de la interacción del líder con los colaboradores, sino también de la interacción entre los propios colaboradores. En cuanto al salario y estabilidad, es necesario puntualizar que no son factores que dependan siempre del superior directo, ya que en muchas ocasiones es un elemento que incumbe al departamento de RRHH.

Sin embargo hay una última e importante conclusión a analizar. En el apartado anterior comprobábamos como la realización personal era un elemento motivador fundamental para el 64% de los colaboradores, elemento que en este primer equipo solo consideran satisfecho un 40% de los encuestados

En el equipo 1 el 100% de los encuestados consideran que existe un buen clima laboral por lo tanto el estilo de liderazgo parece ser idóneo para satisfacer este aspecto profesional y el líder parece estar desarrollando las acciones adecuadas para propiciar un buen ambiente. Al igual que ocurría en la empresa 0, únicamente un 40% de los encuestados se considera realizado profesionalmente, y el resto de elementos son satisfechos por un porcentaje de colaboradores muy bajo o nulo dentro del equipo.

Las respuestas de los subordinados del equipo 2 son sin duda las más reveladoras. Únicamente se encuestaron dos personas, una de ellas no considera satisfecha ninguna necesidad y la otra solo ha marcado como necesidad cubierta la estabilidad en su puesto de trabajo. A lo largo del análisis de resultados que hemos confeccionado hasta el momento, la empresa 2 ha ido mostrando deficiencias en prácticamente todos los apartados: deficiencias en la comunicación, en la escucha, en la motivación...

En mi opinión personal, todo ello muestra la falta de eficacia, eficiencia y validez en el estilo de liderazgo autocrático, corroborando que este estilo no es adecuado para liderar un equipo, no solo profesional, sino cualquier clase de grupo formal o informal. Sin embargo, una vez realizado el análisis completo tanto de esta como del resto de empresas y pudiendo compilar toda la información que se está extractando a lo largo del presente análisis, se obtendrán conclusiones más firmes y completas en el apartado final de conclusiones generales.

Finalmente, el encuestado del equipo 3 es uno de los colaboradores que más necesidades satisface en su puesto de trabajo, cuatro de las seis que componían la lista, proporción que solo iguala otro de los encuestados del equipo 1. Quedarían como únicas necesidades no satisfechas el prestigio y el salario.

Aquellas empresas donde el estilo de liderazgo es transformacional o democrático, vuelven a estar alineadas en este apartado. Podríamos concluir tras el análisis que hemos hecho de la tabla 1.10 que en estos tres equipos existe un buen clima laboral, y que en un segundo plano se satisfacen en porcentajes relativamente altos también otro tipo de necesidades como la estabilidad y la realización personal, y en tercer lugar las necesidades que menos colaboradores consideran satisfechas serían la consideración seguida por el salario y en último lugar el prestigio.

Mientras que en el apartado anterior comprobábamos que el prestigio, salario y estabilidad no se encontraban dentro de los elementos que los colaboradores definían como más motivacionales, la realización personal destacaba como el elemento que más motivación causaba al 64% de los subordinados y sin embargo comprobamos a través de la tabla 1.10 que solo es satisfecho por el 45% de los mismos. Si desglosamos este porcentaje por empresas para comparar los estilos de liderazgo el resultado es el siguiente:

Se encuentran realizados profesionalmente en su puesto de trabajo....

- El 40% de los colaboradores del equipo 0
- El 66% de los colaboradores del equipo 1
- El 0% de los colaboradores del equipo 2
- El 100% de los colaboradores del equipo 3

Por lo tanto el estilo democrático parece ser el que más empatía muestra hacia este elemento y mejor satisface esta necesidad en comparación al resto, necesidad que como hemos corroborado, es la mejor herramienta para motivar a los componentes de un equipo profesional. En segundo lugar sería el estilo transformacional el que más se acerca a satisfacerla, por lo tanto, parece que el líder del equipo 0 necesita delegar algo más de responsabilidad en sus subordinados para darles la oportunidad de actuar y que estos se sientan más realizados con la labor que desempeñan. El líder autocrático infravalora totalmente la realización personal de las personas que conforman su equipo, parece no darles oportunidad para su desarrollo profesional y para la mejora continua en su puesto de trabajo.

En mi opinión, cualquier trabajador, sea cual sea su puesto de trabajo, necesita tener la oportunidad de mejorar continuamente, de enriquecerse y de tener nuevas experiencias laborales. El desarrollo profesional es una necesidad generalizada que es capaz de motivar al empleado y ayudarlo a sentirse realizado y por lo tanto más determinado hacia su trabajo. Para lograr un correcto desempeño de este elemento, basta con delegar ciertas responsabilidades a los empleados que hayan demostrado tener buena disposición hacia el trabajo y buenos resultados en su ejecución.

Es necesario también que el o la líder identifique junto a los subordinados que aspectos y habilidades tiene que trabajar e intentar mejorar, es decir, cuáles son sus debilidades y por tanto oportunidades de mejora. Por otro lado, los empleados también deben conocer cuáles son sus puntos fuertes para saber utilizarlos en el desarrollo de su trabajo. Además, el o la líder puede diseñar planes de acción para ayudar a su equipo a trabajar estas debilidades y fortalezas, por ejemplo, mediante formación específica en las materias que cada uno pueda necesitar.

También puede resultar interesante aprovechar la interacción entre los distintos miembros de un mismo equipo, ya que lo que para algunos pueden ser carencias, para otros pueden ser fortalezas, y puede ocurrir por tanto que dentro del propio equipo los miembros puedan instruirse, guiarse y orientarse entre sí. Incluso puede ocurrir que en otros departamentos de la empresa existan personas con los conocimientos necesarios para hacerlo. Para ello sería necesario un Plan de Desarrollo Profesional Individualizado para cada miembro del equipo.

FOCO DE INTERES DEL LIDER

Una vez analizados los resultados en cuanto a motivación, nos centraremos en el comportamiento del líder de cada grupo. En este sentido, otra de las cuestiones que se trataba en la encuesta de líder era el interés que este mostraba hacia los subordinados en comparación al que mostraba hacia los resultados económicos. Ver Anexo I Cuestión IV.

Los resultados de esta cuestión se exponen brevemente a continuación. Sin embargo, la tabla completa con los resultados por encuestado se recoge en el Anexo III Apartado VIII.

Tabla 1.11 Resultados Encuesta VII: Resultados interés del líder

	Foco de interés		
	Hacia los resultados	Hacia las personas	Conclusión
Líder 0	8	7	Resultados
Líder 1	9	9	Mismo
Líder 2	9	7	Resultados
Líder 3	6	8	Personas

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Líder

Como muestra la tabla, el nivel de interés hacia ambos campos es bastante elevado, ya que las puntuaciones oscilan entre el 6 y el 9. Antes del análisis individual, procedemos a cruzar estos resultados con las respuestas que ofrecieron los subordinados cuando se les preguntaba por esta misma cuestión. Ver Anexo II Cuestión II. La tabla completa con los resultados se encuentra en el Anexo III Apartado VIII.

- Equipo 0: El 100% de los encuestados considera que su jefe muestra mismo interés hacia ambos temas.
- Equipo 1: el 33% piensa que hay un mayor interés hacia los resultados, otro 33% hacia las personas y otro 33% cree que el superior muestra el mismo interés en ambas cuestiones.
- Equipo 2: El 100% de los encuestados visualiza una mayor inclinación de su superior hacia los resultados.
- Equipo 3: El 100% de los encuestados visualiza una mayor inclinación de su superior hacia las personas.

Los subordinados parecen en la mayoría de casos coincidir entre sí con unos resultados totalmente unánimes salvo en el caso de la empresa 1. Esto dota de mayor fiabilidad a los datos y conclusiones.

Como muestra la tabla 1.11 el líder transformacional muestra un elevado interés hacia ambas cuestiones, siendo este ligeramente superior en el caso de los resultados. Sin embargo, la percepción del 100% de sus subordinados es que el interés es el mismo hacia ambos elementos, por lo que el líder de este equipo consigue que sus subordinados se sientan tan valorados como los resultados económicos, sin olvidar, que su verdadera prioridad son estos últimos. Esto parece denotar el equilibrio perfecto para una empresa privada, donde el objetivo principal es siempre el beneficio económico pero en este caso el superior consigue que las personas se sientan igualmente valoradas y por lo tanto no deja ver esa pequeña inclinación hacia los resultados.

El líder democrático de la empresa 1 revela mostrar el mismo interés hacia ambas cuestiones, un interés máximo. Sin embargo no es esa la percepción que tienen sus subordinados, que muestran mucha discrepancia de opiniones entre sí. Puede que el no mostrar una prioridad firme haya dado lugar a que la situación no esté totalmente esclarecida y por lo tanto cada subordinado haya hecho una interpretación libre de la situación. El líder democrático de la empresa 3 por su parte dice mostrar mayor interés hacia las personas, lo que coincide en un 100% con la respuesta de su equipo. Esta diferencia entre uno y otro puede deberse a que en las empresas privadas, suele haber una orientación muy fuerte hacia los resultados y la obtención de beneficios, ya que es la base de su estrategia y de su supervivencia. Sin embargo, en las organizaciones públicas, como lo es la empresa 3, los beneficios pueden quedar relegados a un segundo lugar, como vemos que ocurre, para dar prioridad a las personas.

Las respuestas del equipo 2, tanto del líder como de los subordinados, van alineadas con lo que hemos visto hasta ahora. Una mayor inclinación hacia los resultados y un interés menos hacia las personas. Llama la atención sin embargo, que a pesar de ser inferior sigue siendo relativamente algo (de 7 sobre 9).

CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y CUALIDADES DE UN BUEN LIDER

Terminamos este análisis de resultados con uno de los apartados más significativos de todos, el que analiza si la capacidad de liderazgo es algo innato o susceptible de aprendizaje y cuáles son las cualidades que un buen o una buena líder debe tener, todo ello desde dos perspectivas, la del subordinado y la del líder.

A todos los encuestados se les pidió que escogieran de dónde provenía la capacidad de liderazgo, si era algo innato o si por el contrario se podía aprender en el tiempo. Ver Anexo I Cuestión VI y Anexo II Cuestión III.

Los resultados porcentuales se muestran a continuación:

Tabla 1.12 Resultados Encuesta VIII: Resultados capacidad de liderazgo

	Resultado en números absolutos	Resultado porcentual
Innato	7	47%
Aprendizaje	8	53%
TOTAL ENCUESTADOS	15	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Líder/Subordinado

Analizando la tabla anterior, vemos que el 53% de los encuestados considera que la capacidad de liderazgo es susceptible de ser aprendida mientras que el 47% piensa que es una cualidad innata. Desglosando los resultados, comprobamos como este resultado está igualmente igualado si nos fijamos únicamente en las respuestas de los líderes y omitimos a los subordinados, ya que el 50% cree que es innato y el otro 50% considera lo contrario.⁵⁷

Por lo tanto, es difícil llegar a una conclusión clara en una cuestión tan subjetiva. Desde mi opinión personal, la capacidad de liderazgo es innata en un 70% y se complementa en un 30% con formación y habilidades que pueden ser aprendidas, pero que no valen nada si la persona en cuestión no dispone de carisma, personalidad y una serie de cualidades individuales que no se pueden aprender, simplemente forman parte de la personalidad de cada uno. No se puede enseñar a nadie a dirigir un equipo, a tomar decisiones estando seguro de sí mismo, a mostrarse confiado en su cargo, a generar admiración en sus subordinados, a hacerse respetar y a otra larga lista de características que algunas personas simplemente tienen y otras no, y personalmente consideraría un error facilitar a una persona que no cuenta con estos rasgos una posición como jefe de equipo y tratar que las adquiriera en el mismo.

⁵⁷ Anexo III Apartado IX

Creo que es fácil en cualquier grupo social apreciar que personas tienen dotes de liderazgo y cuáles no. Incluso analizando los comportamientos de un grupo de niños de preescolar, podríamos identificar fácilmente cuáles tienen carácter dominante y cuáles carácter dominado y posiblemente este carácter es el que desarrollarán en los distintos aspectos a lo largo de sus vidas. Tanto en grupos formales como informales, siempre tiende a existir una persona que los lidera, y en mi opinión las características personales que se necesitan para liderar un grupo de amigos y un equipo de trabajo son muy parecidas, aunque las habilidades y conocimientos que se requieran posteriormente para el desempeño de la labor profesional sean claramente superiores.

Como he expresado anteriormente al exponer mi opinión, existe otra parte importante para ser líder que consiste en contar con la formación adecuada, habilidades necesarias y conocimientos suficientes para desenvolverse en el puesto y realizar las tareas requeridas, además de interés en la materia, capacidad de trabajo etc. Ya que tampoco resultaría lógico nombrar jefe de equipo a una persona con gran carisma y que despierte gran admiración en sus compañeros si después no es capaz de cumplir con su trabajo y objetivos.

Terminamos el estudio destacando las cualidades que debe tener una persona para ser un buen líder, cuestión que una vez más se efectuó tanto a líderes como subordinados. Ver Anexo I Cuestión VII y Anexo II Cuestión IV.

Focalizándonos en las respuestas de los líderes hay una serie de cualidades que se repiten⁵⁸:

- El líder transformacional y líder democrático 1 coinciden en que son necesarias la capacidad de motivar y delegar u ofrecer nuevos retos profesionales. Asimismo, también concuerdan en que es necesario el compromiso con el equipo.
- Los dos líderes democráticos (empresa 1 y empresa 3) coinciden en que es una cualidad relevante valorar el trabajo de los colaboradores, es decir, reconocer sus logros y capacidades. Además, también consideran que un buen líder debe tener una comunicación fluida con sus empleados así como capacidad de escucha.
- El líder autocrático por su parte vuelve a desmarcarse con sus respuestas del resto de miembros encuestados y únicamente considera como cualidad necesaria el infundir respeto.

Estos resultados corroboran lo que hasta ahora hemos visto en el análisis realizado. Las respuestas de los líderes democráticos tienen a estar alineadas con las del líder transformacional mientras que el líder autocrático aporta un punto de vista totalmente diferente.

⁵⁸ Las respuestas completas se encuentran en Anexo III Apartado X

Como apunte personal, el líder transformacional ha destacado dos cualidades, además de las ya mencionadas, que personalmente considero básicas para liderar un grupo: La confianza y la capacidad de resolver problemas. Es necesario que exista confianza mutua y bidireccional no solo con el superior sino también entre los colaboradores, ya que esto puede reforzar el grupo y dotarlo así de una ventaja. Por otro lado, la resolución de problemas forma parte del día a día de las personas con puestos de responsabilidad. Es necesario que sepan tomar decisiones rápidas pero habiendo invertido el tiempo suficiente en analizar el problema y las alternativas. Un buen o una buena líder tiene que saber reaccionar en un tiempo reducido a situaciones complicadas manteniendo la calma y sabiendo funcionar en entornos de estrés.

Pasamos a comparar estas respuestas con las que han facilitado los subordinados.

Dos de los cinco subordinados del equipo 0 han coincidido en destacar la empatía, cualidad que también han destacado dos de los tres encuestados del equipo 1. A su vez, el 40% de los colaboradores del equipo 0 también coinciden en que es necesario tener preparación y conocimientos necesarios así como “don de gentes”.

Dentro del equipo 1 dos de cada tres destacan la capacidad de escucha, coincidiendo así con la respuesta que facilitaba su líder.

En el equipo 2 el 100% de los empleados coinciden en que es necesaria la confianza dentro del equipo, algo que mencionaba el líder 0 en su respuesta.

Por último, miembros de los equipos 1, 2 y 3 hacían alusión la capacidad de delegar responsabilidades, cualidad que ya ha aparecido en apartados anteriores como factor motivacional pero que sin embargo ninguno de los líderes han aportado como respuesta a la cuestión.

Con este apartado terminamos el análisis de resultados de las encuestas de líder y subordinado. En los próximos apartados se procederá a las entrevistas para analizar con algunos de los encuestados las conclusiones más relevantes que se han obtenido mediante este estudio.

13. Entrevistas

En el apartado anterior analizábamos los resultados de las encuestas que realizadas a subordinados y líderes de equipo de distintas empresas. Tras ese análisis se les facilitó a todos los que así lo manifestaron un reporte con las conclusiones más relevantes obtenidas en el estudio. Una vez reportada dicha información, se entrevistó a algunas de las personas que previamente habían sido encuestadas para tratar de comprender y contextualizar las conclusiones que se habían obtenido. Las entrevistas realizadas se encuentran recogidas al completo como Anexo V y VI, sin embargo, procedemos ahora a realizar un breve análisis de las mismas.

ENTREVISTA AL LIDER TRANSFORMACIONAL

El líder ha demostrado sentirse bastante seguro de sí mismo. El único resultado que dijo haberle asombrado fue el nivel de motivación de sus subordinados, que pensaba, sería más alto.

Destaca que le interesa que la gente se forme y se desarrolle personal y profesionalmente en su trabajo, siendo este el rasgo más característico de su estilo de liderazgo. Complementaba esta argumentación con una frase que ha de ser recogida: *“No me interesan ovejas, sino gente proactiva que tome sus propias decisiones”*.⁵⁹ Recordamos que este fue el único líder que en su encuesta destacó *“delegar responsabilidades”* como factor motivacional, hecho que ahora comprendemos mejor.

El líder valoró en su encuesta con un cinco sobre cinco los resultados económicos, de clima laboral y el respeto a la autoridad. Dice encontrar el equilibrio entre estas tres variables porque el resultado económico es consecuencia de trabajar bien y con respeto. Es necesario, indica, ejercer la autoridad desde el respeto, ya que las personas te respetan cuando ven que eres justo y haces las cosas correctamente. *“El respeto te lo ganas, no lo ejerces. Y si te ganas el respeto normalmente el clima laboral es bueno.”*⁶⁰

Pasamos a la motivación, aspecto que sorprendió al líder, que pensaba que su equipo estaba más motivado. Dice saber si su equipo se encuentra motivado cuando hay buen clima laboral. Señala también que a todos nos motiva el reconocimiento y el resultado del trabajo y que la motivación se retroalimenta con esos elementos. Además indica que alguien que no ve reconocido su trabajo en su justa medida no estará motivado, mientras que el que sí lo ve, se sentirá importante en la empresa. *“La gente tiene que tener voz y voto aunque no decidan, que por decidir ya me pagan a mí.”*⁶¹

El líder dice reunirse continuamente con su equipo, señala tener contacto permanente ya que es la forma de saber lo que cada subordinado quiere o le gustaría, y también hasta dónde puede llegar. Mediante ese contacto, señala, se puede ver que hay personas que pretenden llegar mucho más arriba de lo que realmente pueden y a las cuales hay que quitarles esa idea de la cabeza con mano izquierda. Del mismo modo, se pueden identificar a personas que podrían ir a más pero no quieren, lo que también es respetable.

Cuando se le preguntó si el líder *“nace o se hace”* el entrevistado respondió que hay ciertas cualidades innatas, sin embargo, al líder hay que hacerlo. No tener formación tampoco es válido, pero si no tiene unas cualidades concretas no será líder jamás, porque el líder nace y se hace. Dicen ser necesarias ciertas cualidades tales como carisma, honestidad, sinceridad, facilidad de comunicación, empatía y capacidad de decisión, todas ellas innatas. En su opinión, la figura del líder ha cambiado puesto que hace unos años era una figura más autoritaria mientras que ahora resulta más colaboracionista. *“Antes se buscaban buenos mandados y ahora gente que aporta en vez de que obedezca.”*⁶²

⁵⁹ Líder transformacional Empresa 0

⁶⁰ Líder transformacional Empresa 0

⁶¹ Líder transformacional Empresa 0

⁶² Líder transformacional Empresa 0

Señala como lo más complicado de su posición ejercer de bisagra entre la propiedad y su equipo. Es complicado dice defender la posición de la empresa y defender al equipo, la confluencia de necesidades entre las dos partes, y saber para dónde tirar. Es muy complicado tener que tomar en ocasiones medidas desagradables. En cuanto a lo mejor, dice ser el contacto diario con la gente, el reconocimiento de su equipo y también de la propiedad cuando las cosas se hacen bien.

La última pregunta daba la opción de aportar alguna experiencia u opinión que la persona considerara relevante. A esta cuestión el entrevistado indico que cree que es importante que el perfil de los trabajadores se adapte a su puesto para estar motivados, ya que de lo contrario puede haber empleados sobre cualificados pero que no respondan a las expectativas y se vean superados por otros menos cualificados pero adaptados al perfil.

ENTREVISTA AL SUBORDINADO DEL EQUIPO AUTOCRÁTICO

Desde el comienzo de la entrevista, el subordinado mostro una clara actitud de desmotivación con respecto a su superior, no sin embargo, con respecto a su trabajo. Señaló no haberse sorprendido en absoluto con los resultados de su equipo.

Este subordinado indica que el estilo autocrático le incomoda, ya que su superior quiere tener razón por defecto. Destacaba un hecho curioso, cuando a este líder se le hacen buenas propuestas, a pesar de que él es consciente de que esa propuesta es la correcta no la acepta públicamente. La implantara más tarde sin comunicarla.

Este estilo genera mucha inestabilidad, desconfianza, desmotivación y ansiedad en el día a día, porque cualquier razón es motivo de disputa. Hay una sensación generalizada de que el líder intercepta y audita todo el trabajo, siente la necesidad de controlarlo, no supervisarlos.

La entrevistada dice no encontrarse motivada porque no se valora el trabajo de las personas. *“He estado en este mismo puesto motivada anteriormente con otro líder, la causa de mi desmotivación es mi actual superior”*⁶³. Indica que lo que más le motiva en su trabajo es su satisfacción personal por el trabajo que ella sabe, está bien hecho, mientras que convivir a diario con su superior es lo que más desmotivación le genera. Señala que su trabajo le gusta y le motiva, que cuenta con margen de actuación pero siempre supervisada por el superior a un nivel excesivo que ella no precisa. Dicha supervisión, indica no ser en absoluto colaborativa, que el líder ejerce para que los trabajadores se sientan vigilados. La subordinada expresa también que su superior únicamente se reúne con ellos para hablar de su motivación y expectativas dentro de la organización una vez al año, en la entrevista de valoración, reunión que según dice “no sirve para nada”.

⁶³ Subordinado Autocrático, Empresa 2

Otra de las cuestiones que se le plantearon a la entrevistada fue que tras el análisis de resultados se intuía un problema en interno en el departamento. La entrevistada efectivamente así lo confirmó: *“Si hay un problema. Existe un problema generalizado de confianza, comunicación, motivación...”*⁶⁴ Asimismo, aseguró que el líder es conocedor de la situación y que lejos de incomodarle, le gusta que existan conflictos entre los empleados y no le preocupa que haya un problema directamente con su persona.

Al igual que en la entrevista al líder, también se quiso conocer la opinión de esta entrevistada acerca de lo que es un buen líder. Está indicó como cualidades necesarias el saber transmitir al equipo, generar confianza, despertar admiración, saber valorar al equipo y el trabajo... Cualidades estrechamente relacionadas con el “factor humano” y el clima laboral que probablemente valore extraordinariamente porque sea esto lo que echa en falta en el equipo del que ella forma parte. Expresaba también que estas cualidades las considera innatas, pero, que también existen una serie de habilidades o cuestiones que solo se aprenden liderando equipos, y que por lo tanto el líder nace pero también se hace.

La última pregunta, al igual que en la entrevista anterior, daba la opción de aportar alguna experiencia u opinión que la persona considerara relevante.

La entrevistada hizo para responder a esta cuestión una breve descripción con los detalles más relevantes sobre el estilo de liderazgo de su superior. Se refirió a él como una persona sin la formación necesaria para el desempeño de sus funciones, alguien que ha llegado a su posición “de rebote” sin tener conocimientos sobre el departamento y la sección que dirige, lo que le hace inseguro y vulnerable. Esas inseguridades son las que le llevan a desconfiar de los miembros de su equipo. *“Es desconfiado por naturaleza y siempre piensa mal de las personas.”*

Además, destacó un comportamiento muy habitual y curioso de su superior. *“Es curioso porque a veces hacemos cosas en nuestro trabajo que él no entiende o no sabe hacer y sin embargo antes de preguntar cómo se hace, por orgullo prefiere no aprender y no entenderlo. Cuando llego entro siendo una persona muy prepotente, por eso no preguntaba. Y ahora años más tarde no se atreve y no lo pregunta por orgullo. Prefiere no saber, no aprender, a admitir que no sabe hacer algo.”*⁶⁵

CONCLUSIONES

Puesto que se profundizará en mayor medida en las conclusiones generales, en este apartado únicamente se hará referencia a ideas muy concretas. En primer lugar, queda descartada la idea de que el salario es el principal factor motivador, ya que hemos podido comprobar que para un 45% de encuestados el salario se encuentra dentro de las tres últimas opciones (en una lista cerrada con seis factores). Además, hemos podido concluir que es la realización personal lo que para un 64% resulta entre las tres primeras.

⁶⁴ Subordinado Autocrático, Empresa 2

⁶⁵ Subordinado Autocrático, Empresa 2

En cuanto al mejor estilo de liderazgo, si valoramos los resultados, el mejor estilo sería el transformacional con una senda diferencia. Sin embargo, los niveles de motivación son superiores en las empresas democráticas. También hemos visto a lo largo del estudio muchos rasgos comunes a ambos estilos, lo que hace difícil concluir con los datos que manejamos cuál de los dos es mejor, relegándolo a una cuestión subjetiva a la que nos referiremos de nuevo en el siguiente apartado. Lo que sí hemos podido anticipar es que el estilo más utilizado es el democrático.

Damos por terminado el apartado de las entrevistas así como el análisis práctico para pasar en el próximo apartado a compilar las conclusiones más relevantes que hemos podido obtener a lo largo de la elaboración de este trabajo.

14. Conclusiones Generales

14.1 LIDERAZGO

En el apartado teórico de nuestro trabajo hemos analizado lo que son el liderazgo y la motivación, así como las teorías más significativas relacionadas con ambos conceptos. En el caso del liderazgo hemos visto que existen tres corrientes principales: La teoría de los rasgos del liderazgo, las teorías conductistas y los modelos de situación.

En mi opinión no se puede considerar que exista una teoría válida para cualquier persona y situación, sino ideas y fundamentos básicos extractables de cada una de ellas. En ese sentido nos decantamos por el enfoque contingencial.

La teoría de los rasgos de liderazgo, origen del actual concepto de liderazgo transformacional recoge una idea muy clara, que el o la líder nace y no se hace. Como he manifestado en anteriores apartados de este trabajo, personalmente considero que hay una serie de cualidades innatas esenciales e imprescindibles para ser un buen líder. Una serie de comportamientos y habilidades personales que no pueden ser aprendidos. Sin embargo, no estoy de acuerdo con esta corriente en su totalidad porque no recoge algo que también considero fundamental para ejercer un buen liderazgo, la formación y competencias que sí son susceptibles de ser aprendidas.

En las encuestas realizadas, los resultados mostraban que para la mayoría de los encuestados el liderazgo es algo innato. Sin embargo, en esa cuestión, se les obligaba intencionadamente a decidir si consideraban que el liderazgo es innato o algo susceptible de ser aprendido. La mayoría indicó que les parecía algo innato y, sin embargo, en las entrevistas se les preguntaba de nuevo por esta cuestión de forma abierta, y ambas personas respondieron lo mismo, que a pesar de ser necesaria formación, hay cualidades innatas sin las que no se puede liderar.

Las teorías conductistas proponían todo lo contrario a la teoría de rasgos, asegurando que se pueden delimitar habilidades de liderazgo que no son inherentes a la persona para una vez identificadas, aprenderlas y convertirse así en líderes eficaces. En mi opinión, como he expresado en el párrafo anterior, hay una serie de capacidades, habilidades y conductas que no pueden aprenderse. No se puede enseñar a alguien a tener carisma, don de gentes, facilidad para las relaciones humanas... Son aspectos que pueden potenciarse si se trabajan, pero no se pueden aprender.

La última corriente, los modelos situacionales, tienen como fundamento la idea de establecer patrones de conducta para las distintas situaciones, con el fin de mejorar el desempeño de los líderes en las mismas. Estas teorías revelan que no existe un único estilo de liderazgo, sino que el estilo para liderar a un colectivo será diferente en función del contexto y entorno.

Personalmente, estoy de acuerdo con esta idea. No existe un estilo de liderazgo que se pueda aplicar a cualquier persona, equipo, situación u organización. El inconveniente de este modelo es que considero muy complicado establecer patrones que puedan cubrir y dar respuesta a las innumerables situaciones que pueden darse a diario dentro de un equipo de trabajo.

14.2 MOTIVACIÓN

Una vez vistas las teorías sobre liderazgo, se analizaron las teorías motivacionales más relevantes que se dividen en teorías de contenido (Maslow, Mc Gregor y Herzberg) y teorías de procesos como es la teoría de expectativas.

A.H.Maslow es considerado por ser el primer autor en sistematizar las necesidades humanas desde un enfoque aplicable más allá del ámbito laboral, una jerarquización de necesidades.

No todas las necesidades pueden ser igualmente consideradas y por lo tanto si podrían, para cualquier ámbito, clasificarse identificando por niveles las más básicas hasta llegar a las más accesorias. Sin embargo, considero que existe un inconveniente. En la encuesta realizada se le pedía a los subordinados que jerarquizaran una serie de necesidades en función de la importancia que tiene para ellos y cuando se analizaron las respuestas, se comprobó que la jerarquización de cada sujeto era diferente. En mi opinión, una vez cubiertas las necesidades básicas, la importancia de las necesidades más accesorias varía en función de cada persona. Por lo tanto, no se puede generalizar, hay que conocer que preferencias tiene cada miembro del equipo para satisfacerlas individualmente y poder motivar así a las distintas personas, sin caer en el error de pensar que a todos les motiva lo mismo de igual forma.

Los seres humanos una vez cubierta una necesidad, pasan a tener una necesidad nueva. De esta forma, en un mismo equipo con el mismo salario pueden existir personas que consideren esa necesidad monetaria satisfecha y generen una nueva, mientras que otros lo consideren insuficiente y no satisfecha. Un o una líder debe saber identificar esas discrepancias, para motivar en función de las mismas.

La teoría de Mc Gregor identifica dos tipos de sujetos, teoría X y teoría Y basándose en la idea de que a los primeros les desagrada el trabajo y a los segundos no y concluye que la dirección no puede motivar a los trabajadores pero que es responsabilidad de la misma establecer medios y condiciones para que puedan satisfacerlas.

A mi modo de ver, no se puedan separar motivación de dirección. Que una persona no se encuentre motivada no quiere decir que no le guste su trabajo, ya que como hemos visto en la entrevista al subordinado, puede haber otros condicionantes que hagan que el nivel de motivación descienda. La dirección no tiene que únicamente facilitar medios y condiciones, tiene que inspirar, tiene que empatizar, confiar, responder a sus trabajadores, valorar el trabajo... Como hemos visto en el apartado práctico, estos son los factores que resultan realmente motivadores.

Herzberg fue el autor que presento la idea de que los aspectos que causan satisfacción son diferentes a los que causan insatisfacción, de forma que estos conceptos dejarían de ser opuestos. Esta teoría rompe con las anteriores, y a pesar de que en esencia no estoy de acuerdo con la idea expuesta, el autor saco una conclusión particularmente interesante. Concluyo que un factor resulta satisfactorio o no en el trabajo en función de distintas variables (puesto, edad, formación, etc.) inherentes al individuo. Si yo bien pienso que hay factores que motivan a prácticamente cualquier persona, como por ejemplo el salario, si es cierto, y así lo comprobamos en la encuesta que no motivan a todo el mundo por igual.

Si analizamos las distintas generaciones que hay en nuestra sociedad (Baby Boomers, Generación X y Millennials) descubrimos que cada generación, tiene unas preferencias y motivaciones distintas. Lo mismo pasa si analizamos las necesidades por género, por nacionalidad... Todo el mundo trabaja a cambio de un salario que necesita para vivir, pero la importancia relativa de ese salario y la motivación que genera es muy distinta para cada persona.

Llegamos aquí al análisis de las teorías de las expectativas, sin embargo, puesto que la base de todas ellas es una misma idea, las analizaremos en su conjunto. Las teorías de las expectativas se basan en el supuesto general de que las personas están motivadas a hacer cosas de las que piensan que van a obtener recompensas que consideran valiosas. Una vez más, lo que resulta complicado es identificar que recompensa resulta valiosa para cada miembro. Además es necesario tener en cuenta que las recompensas tienen que ser conseguibles, de lo contrario el sujeto podría sentirse frustrado al comprobar que no consigue lo que esperaba. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de un proyecto estratégico para la organización que cuanta con tres miembros, uno de ellos puede querer a cambio de su desempeño un extra salarial, otro puede desear que le ofrezcan un contrato indefinido en la organización y otro puede estar motivado por un posible ascenso. El o la líder debe conocer estas motivaciones para no crear falsas expectativas, y en el caso de no poder satisfacer alguna de ellas, ser honesto y comunicarlo a la persona, tratando de sustituir esa necesidad por otra que pueda motivarle igualmente.

14.3 CONCLUSIONES

Concluimos este trabajo con las apreciaciones al apartado práctico. Sin entrar a valorar todos los ítems que se analizaron con la encuesta y entendiendo que esa labor se ha recogido en el apartado anterior de análisis de resultados, se van a recoger las conclusiones más generales que nos ayudaran a dar respuesta a la hipótesis principal de este trabajo.

El objeto principal de realizar este trabajo, era el aprendizaje, meta que sin duda considero satisfecha. La elaboración de este documento, así como la investigación realizada han requerido un importante esfuerzo, labor de investigación, la oportunidad de relacionarme con líderes que han aportado opiniones y visiones muy distintas y valiosas... Y en cualquier caso, todo ello me ha llevado a conocer más en profundidad una materia que siempre me ha resultado interesante y que estoy segura, a partir de ahora lo será aún más.

Otro de los retos era identificar las teorías que aplican las empresas de la actualidad. En mi opinión, no hay una teoría en la que se basen las empresas o los líderes para ejercer su liderazgo. Considero que hay una mezcla de ideas extractadas de algunas de ellas. Creo que en la mayoría de casos, las empresas son conscientes de que es necesario tener cualidades innatas (teoría de rasgos), que es necesario completar con formación no solo académica sino comportamental (teoría conductista), y todo ello partiendo de la base de que no existe un estilo común a todos los equipos y organizaciones, siendo necesario adaptarse a la situación y entorno (teorías situacionales). Con ello podemos concluir que no hay una teoría aplicable en su totalidad a la práctica, siendo todos meros modelos teóricos que únicamente explican diferentes conceptos e ideas que si pueden ser aplicados a la realidad.

Finalmente, podemos concluir que liderazgo y motivación están directamente relacionados. El estilo transformacional y democrático han demostrado ser los que mayor índice de motivación presentan, manteniendo excelentes resultados. El estilo autocrático, con buenos resultados, es el que menor índice de motivación presenta. Está claro que hay una relación directa. A mayor confianza, empatía, honestidad, etc. (rasgos comunes que presentan los líderes 0,1 y 3) mayor motivación.

Personalmente, si tuviera que decantarme por uno de los dos estilos y opinar sobre cuál es el mejor, escogería el estilo transformacional, que es capaz de aunar excelentes resultados en el campo económico, de clima laboral y autoridad, manteniendo un alto nivel de motivación en su equipo. Considero que es necesario ir más allá de simplemente guiar y liderar, pudiendo inspirar a la gente y despertar admiración en ellos, pudiendo enseñarles y aprender, motivándoles e incitándoles a "ir a más", a descubrir sus fortalezas y debilidades y haciendo que realmente les guste su trabajo.

"Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder."- Jack Welch

15. Bibliografía

LIBROS
<i>BLANCO MENDIALDUA, ANA. et al (2011-2012): "Economía de la Empresa: Organización y Dirección", UPV/EHU, Bilbao</i>
<i>CASTRO SOLANO, ALEJANDRO. et al (2007) : "Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito", Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, Murcia</i>
<i>Hay Group (2007): "Recursos Humanos" Factbook, Thomson Aranzadi</i>
<i>PALOMO VADILLO, MARIA TERESA. (2011) : "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo", ESIC, Madrid</i>
<i>PORRET GELABERT, MIQUEL. (2010) : "Gestión de Personas", ESIC, Madrid</i>
<i>SMITH, PETER. B. et al (1990) : "Liderazgo, organizaciones y cultura", Pirámide, Madrid</i>
ARTICULOS
<i>Revista Emprendedores (Nº 170 Noviembre 2011)- STEVE JOBS: Las lecciones de un visionario</i>

PAGINAS WEB	
Fecha de consulta	Enlace
10-04-2015	http://m.monografias.com/trabajos42/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo2.shtml
10-04-2015	http://www.gobernabilidad.cl/modules.php/x/x/modules.php?name=News&file=print&sid=406
11-04-2015	http://mientrastantoleo.com/lecciones-de-liderazgo-de-steve-jobs-endebate/
24-04-2015	http://www.soyentrepreneur.com/25723-4-razones-por-las-que-el-liderazgo-de-jobs-funciono.html
24-04-2015	http://coachingyliderazgo.es/articulos-de-liderazgo/tipo-de-liderazgo-de-steve-jobs/
24-04-2015	http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajagranada/reportaje.asp?seccion=1&reportaje=45
24-04-2015	www.tablero-decomando.com
24-04-2015	http://coachingyliderazgo.es/articulos-de-liderazgo/tipo-de-liderazgo-de-lideres-famosos/
1-05-2015	http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf
1-05-2015	http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-democratico.html
1-05-2015	http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/11/liderazgo-autocratico.html
1-05-2015	http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n.pdf
06-05-2015	http://liderar.org/liderazgo-laissez-faire/
06-05-2015	http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45866/el-liderazgo-laissez-faire/
09-05-2015	http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266
09-05-2015	http://admindeempresas.blogspot.com.es/2008/05/el-liderazgo-como-un-continuo.html
04-04-2015	http://www.ehowenespanol.com/diferencia-liderazgo-formal-informal-info-443965/
04-04-2015	http://definicion.de/liderazgo/
05-04-2015	http://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/

ANEXOS

Anexo I. ENCUESTA LIDER

Buenos días/tardes/noches,

Soy una alumna de la Universidad del País Vasco, que está realizando una investigación sobre el liderazgo y la motivación en las organizaciones actuales. Para ello, necesito realizar una breve encuesta que me sirva como soporte a este estudio. La información que me proporcionen será tratada de forma confidencial.

- 1- De los estilos de liderazgo que se señalan a continuación ¿Cuál considera que es el más utilizado (**a nivel general**) por los líderes de su organización?
 - Liderazgo autocrático** (La autoridad radica en una única persona, siendo esta la que toma todas las decisiones unilateralmente, sin admitir “feedback”)
 - Liderazgo democrático** (Se promueve el dialogo entre los miembros del equipo así como con el o la líder buscando consenso en las decisiones)
 - Liderazgo liberal** (El o la líder liberal delega su total autoridad entre sus seguidores, pasando a interpretar un rol pasivo y renunciando a sus responsabilidades)
 - Liderazgo paternalista** (Se llama paternalista ya que se asemeja a las relaciones entre padre e hijo. En ocasiones el o la líder protege a sus colaboradores de la organización o del resto de directivos.)
 - Liderazgo transformacional** (Liderazgo inspiracional. Orienta a sus empleados y cumple su cometido como gestor. Es capaz de, por sus habilidades, experiencias, conocimientos y carisma inspirar a las personas e influir en ellas, provocando un cambio en la organización.

- 2- ¿Existen dentro de su organización, líderes informales (Personas que sin tener un estatus reconocido o un puesto directivo son considerados y tratados como líderes por ciertas personas)?
 - Si
 - No
- 3- De los estilos de liderazgo que se señalan a continuación ¿Cuál es el que más se asemeja al que usted utiliza para liderar a su equipo?
 - Liderazgo autocrático
 - Liderazgo democrático
 - Liderazgo liberal
 - Liderazgo paternalista
 - Liderazgo transformacional

4- Como líder, valore del 1 al 9 (1 mínimo-9 máximo):

El interés que muestro hacia las personas de mi equipo.....

El interés que muestro hacia los resultados.....

5- Valore del 1 al 5 (1 mínimo-5 máximo) los resultados que obtiene **su equipo** con ese estilo de liderazgo en los siguientes aspectos:

Resultados económicos.....

Clima laboral (del equipo).....

Respeto a la autoridad.....

6- ¿Considera que la capacidad de liderazgo es algo innato a ciertas personas o por el contrario son una serie de cualidades susceptibles de ser aprendidas por cualquiera?

- Innato
- Susceptible de aprendizaje

7- Destaque la(s) cualidad(es) que considera más relevante para liderar un equipo

.....

8- Valore del 1 al 5 (1 mínimo-5 máximo) cuál cree que es el nivel de motivación de sus subordinados

.....

9- ¿Qué factor(es) son los más relevantes para mantener un equipo de trabajo motivado?

.....
.....

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo II. ENCUESTA SUBORDINADO

Buenos días/tardes/noches,

Soy una alumna de la Universidad del País Vasco, que está realizando una investigación sobre el liderazgo y la motivación en las organizaciones actuales. Para ello, necesito realizar una breve encuesta que me sirva como soporte a este estudio. La información que me proporcionen será tratada de forma confidencial.

- 1- De los estilos de liderazgo que se señalan a continuación ¿Cuál es el que más se asemeja al que su jefe utiliza para liderar el equipo?
 - Liderazgo autocrático** (La autoridad radica en una única persona, siendo esta la que toma todas las decisiones unilateralmente, sin admitir “feedback”)
 - Liderazgo democrático** (Se promueve el dialogo entre los miembros del equipo así como con el o la líder buscando consenso en las decisiones)
 - Liderazgo liberal** (El o la líder liberal delega su total autoridad entre sus seguidores, pasando a interpretar un rol pasivo y renunciando a sus responsabilidades)
 - Liderazgo paternalista** (Se llama paternalista ya que se asemeja a las relaciones entre padre e hijo. En ocasiones el o la líder protege a sus colaboradores de la organización o del resto de directivos.)
 - Liderazgo transformacional** (Liderazgo inspiracional. Orienta a sus empleados y cumple su cometido como gestor. Es capaz de, por sus habilidades, experiencias, conocimientos y carisma inspirar a las personas e influir en ellas, provocando un cambio en la organización.

- 2- Considera que su jefe, a la hora de liderar el equipo de trabajo, tiene...
 - Mayor orientación hacia las personas
 - Mayor orientación hacia los resultados
 - Misma orientación hacia ambos

- 3- ¿Considera que la capacidad de liderazgo es algo innato a ciertas personas o por el contrario son una serie de cualidades susceptibles de ser aprendidas por cualquiera?
 - Innato
 - Susceptible de aprendizaje

- 4- Destaque la(s) cualidad(es) más importantes que considera que un o una líder debe tener

.....

- 5- En una escala del 1 al 5 (1 Nada satisfecho-5 Muy satisfecho) ¿Cuál es su nivel de satisfacción en el trabajo con respecto a la organización y con respecto a su departamento/equipo en concreto?

Con respecto a la organización mi satisfacción es de.....

Con respecto al departamento/equipo del que formo parte mi satisfacción es de.....

- 6- ¿Cuáles de las siguientes necesidades considera satisfechas en su puesto de trabajo? Marque con una X las que sí ha satisfecho.

- Consideración profesional
- Salario
- Prestigio del puesto que desempeño
- Estabilidad/Seguridad laboral
- Clima laboral
- Realización personal

- 7- Ordene los siguientes factores en función de la relevancia que tienen para usted (1 El más relevante-6 El menos relevante):

- Consideración profesional
- Salario
- Prestigio del puesto que desempeño
- Estabilidad/Seguridad laboral
- Clima laboral
- Realización personal

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo III. Apartado I. Liderazgo más utilizado

		RESPUESTA	COMENTARIO
LIDERES	Líder 0	Democrático	El 100% de los líderes considera que el liderazgo democrático es el más utilizado a nivel general en las distintas organizaciones.
	Líder 1	Democrático	
	Líder 2	Democrático	
	Líder 3	Democrático	

Anexo III. Apartado II. Líderes informales

¿Existen en sus organizaciones líderes informales?	
Líder 0	si
Líder 1	si
Líder 2	si
Líder 3	si
TOTAL	100%

Anexo III. Apartado III. Liderazgo por Empresa

		RESPUESTAS	COMENTARIOS	COMENTARIOS
EMPRESA 0	Líder	Transformacional	De los 5 subordinados encuestados 4 coinciden con el jefe	Los resultados muestran que en general, todos los líderes son conscientes del tipo de liderazgo que desempeñan, y existe una conformidad de prácticamente el 100% entre las respuestas de los subordinados de un mismo grupo. Llama la atención la empresa 1 al considerar su líder que desempeña un liderazgo transformacional y todos sus subordinados denominarlo democrático. En el caso de la empresa 0, existe una única discrepancia.
	Sub 0	Transformacional		
	Sub 1	Transformacional		
	Sub 2	Transformacional		
	Sub 3	Democrático		
EMPRESA 1	Líder	Transformacional	Ninguno de los encuestados coincide con el líder, sin embargo los tres coinciden entre sí	
	Sub 0	Democrático		
	Sub 1	Democrático		
	Sub 2	Democrático		
EMPRESA 2	Líder	Autocrático	Coincide al 100% la opinión de los subordinados y la del líder	
	Sub 0	Autocrático		
	Sub 1	Autocrático		
EMPRESA 3	Líder	Democrático	Coincide al 100% la opinión de los subordinados y la del líder	
	Sub 0	Democrático		

Anexo III. Apartado IV. Resultados por liderazgo

Resultados						
	Económicos	Clima	Respeto a la autoridad	Media Resultados	Comentarios por empresa	Comentarios generales
Líder 0	5	5	5	5	Liderazgo transformacional, muy buenos resultados en todos los sentidos.	Los resultados económicos son buenos en todas las empresas, algo más bajos en la empresa 3, organismo público. En cuanto al clima, los resultados son muy buenos en empresa 0,1 y 3. El resultado más bajo lo tiene el líder autocrático. En cuanto al respeto a la autoridad, es bueno en empresa 0 y 3, es aceptable en empresa 2 y es notablemente bajo en empresa 1.
Líder 1	4	5	2	3,67	Liderazgo democrático, buenos resultados de media, pero más bajos en autoridad.	
Líder 2	4	3	3	3,33	Media más baja de todas	
Líder 3	3	4	4	3,67	Misma media que el liderazgo democrático, pero la división es diferente. Clima bueno en ambas, respeto en la autoridad totalmente diferente, lo que puede sugerir que la autoridad depende de la persona. Resultados económicos buenos.	

Anexo III. Apartado V. Nivel de motivación

	Niveles reales de motivación de los subordinados con...			Nivel de motivación percibido por los líderes
	La organización	Su departamento	Nivel de motivación promedio	
Empresa 0	3,2	4	3,6	4,5
Empresa 1	4	5	4,5	4
Empresa 2	2	1,5	1,75	3
Empresa 3	4	5	4,5	3

		Nivel de satisfacción con la organización	Nivel de satisfacción con mi equipo
EMPRESA 0	Sub 0	3	3
	Sub 1	4	5
	Sub 2	3	4
	Sub 3	2	4
	Sub 4	4	4
EMPRESA 1	Sub 0		
	Sub 1	4	5
	Sub 2	4	5
EMPRESA 2	Sub 0	2	2
	Sub 1	2	1
EMPRESA 3	Sub 0	4	5

Anexo III. Apartado VI. Factores motivacionales

	Respuestas	Comentarios
	¿Qué factores crees que motivan a tus empleados?	
Líder 0	Delegar responsabilidad, valorar opiniones, compromiso y reconocimiento del trabajo, ser resolutivo y justo	<p>Vemos factores que se repiten y que son comunes a los líderes democráticos y transformacionales. Los factores se entrelazan, sin embargo, podemos ver cómo mientras los democráticos se quedan en el buen ambiente de trabajo y clarificación de objetivos, los transformacionales van más allá, el líder transformacional considera el compromiso con los subordinados como factor motivacional, además de ser resolutivo y justo. Ese compromiso con su equipo podría ser parte fundamental para explicar la inspiración/admiración que estas personas despiertan. El líder autocrático destaca factores totalmente diferentes y alejados del resto.</p>
Líder 1	Buen ambiente de trabajo, retos profesionales, comunicación bidireccional	
Líder 2	Salario, libranzas	
Líder 3	Claridad en los objetivos, reconocimientos, relación directa	

¿Ordene los siguientes factores en función de la relevancia que tienen para usted?			Comentarios generales		
EMPRESA 0	Sub 0	Estabilidad, realización personal, salario, consideración profesional, clima laboral, prestigio	Destaca la realización personal por encontrarse en los primeros puestos como uno de los factores más valorados. Tres personas consideran el prestigio lo menos relevante, dos la estabilidad y salario.	En términos generales, las conclusiones son las siguientes: Los subordinados con managers transformacionales o democráticos, valoran la realización personal más que las personas que tienen managers autocráticos. En el análisis de esta pregunta estamos viendo fuertes similitudes entre el tipo de liderazgo transformacional y democrático. Muy relevante igualmente, comprobar que estabilidad, salario y prestigio son los factores menos relevantes en las empresas 0, 1,3 (dem. y trans.), todo en términos generales. A su vez, para los subordinados de la empresa 2 (aut.) el salario es el factor más relevante estando la estabilidad también muy valorada.	
	Sub 1	Realización personal, clima laboral, salario, estabilidad, consideración, prestigio			
	Sub 2	Realización personal, estabilidad, salario, clima laboral, consideración, prestigio			
	Sub 3	Clima, consideración, prestigio, realización, salario, estabilidad			
	Sub 4	Consideración, prestigio, realización, clima, salario, estabilidad			
EMPRESA 1	Sub 0	Prestigio, realización, clima, consideración, estabilidad, prestigio	Las personas en este grupo valoran también como factor relevante la realización personal. Vemos que prestigio es el factor peor valorado, junto con estabilidad y salario.		
	Sub 1	Estabilidad, consideración, clima, realización, salario ,prestigio			
	Sub 2	Realización ,clima, consideración, estabilidad, salario, prestigio			
EMPRESA 2	Sub 0	Salario, consideración, estabilidad, clima, realización, prestigio	Las dos personas bajo líder autocrático valoran salario estabilidad y consideración como factores más importantes.		
	Sub 1	Salario, estabilidad, consideración, prestigio, clima, realización			
EMPRESA 3	Sub 0	Realización, clima, estabilidad, consideración, prestigio, salario	Al igual que en el primer grupo (empresa 0) vemos que se valora la realización frente a prestigio y salario que son los menos valorados.		

Datos porcentuales		
Realización como primera opción	4	36%
Realización personal entre los 3 primeras	7	64%
Prestigio última opción	7	64%
Estabilidad ultimas 3	5	45%
Prestigio ultimas 3	8	73%
Salario ultimas 3	5	45%
Estabilidad primeras 3	6	55%
Prestigio primeras 3	3	27%
Salario primeras 3	5	45%

Anexo III. Apartado VII. Necesidades

		NECESIDADES
EMPRESA 0	Sub 0	Estabilidad, clima
	Sub 1	Consideración, prestigio, clima, realización
	Sub 2	Estabilidad
	Sub 3	Salario, clima
	Sub 4	Salario, clima, realización
EMPRESA 1	Sub 0	Estabilidad, clima
	Sub 1	Prestigio, clima, realización
	Sub 2	Consideración, clima, realización
EMPRESA 2	Sub 0	Ninguna
	Sub 1	Estabilidad
EMPRESA 3	Sub 0	Consideración, estabilidad, clima, realización personal

Anexo III. Apartado VIII. Intereses

	Interés del líder...			Percepción de los subordinados	Comentarios por empresa	Comentarios generales
	A los resultados	A las personas	Conclusión			
Líder 0	8	7	Resultados	Ambos x 5	Todos los encuestados coinciden. El resultado es muy positivo, sienten que el interés es el mismo hacia ellos y hacia los resultados, que sería el estado ideal. Coincide bastante con lo que opina el líder, que dice tener mayor orientación a resultados pero por un punto.	En general, podemos concluir que los subordinados saben hacia donde se orientan más los líderes. Que las empresas privadas tienen mayor orientación a resultados o misma a ambas, y que es la empresa pública la única en la que el interés es mayor hacia personas. Los subordinados en su mayoría coinciden entre ellos. La única discrepancia se da entre los subordinados de la empresa 1.
Líder 1	9	9	Mismo	Resultados, Personas, Ambos	Los resultados son muy dispersos. El líder dice tener mismo interés a ambos aspectos. Los resultados de los subordinados no son concluyentes.	Discrepancia que podemos justificar, ya que el líder ha contestado que su interés es el mismo hacia ambos conceptos.
Líder 2	9	7	Resultados	Resultados, Resultados	Todos coinciden, orientación mayor hacia resultados, lo que a su vez coincide con el líder. Los empleados perciben que el líder está más interesado en los resultados. No es del todo positivo.	
Líder 3	6	8	Personas	Personas	Coincide con lo que el líder ha contestado. Mayor orientación a las personas.	

Anexo III. Apartado IX. Capacidad de liderazgo

		Capacidad de Liderazgo
LIDERES	Líder 0	Innato
	Líder 1	Aprendizaje
	Líder 2	Aprendizaje
	Líder 3	Innato
EMPRESA 0	Sub 0	Aprendizaje
	Sub 1	Aprendizaje
	Sub 2	Aprendizaje
	Sub 3	Innato
	Sub 4	Aprendizaje
EMPRESA 1	Sub 0	Innato
	Sub 1	Aprendizaje
	Sub 2	Innato
EMPRESA 2	Sub 0	Innato
	Sub 1	Aprendizaje
EMPRESA 3	Sub 0	Innato

Anexo III. Apartado X. Cualidades de un buen líder

	Respuestas	Comentarios
¿Qué cualidades debe tener un buen líder?		
Líder 0	Honestidad, confianza, compromiso, capacidad de motivar y delegar, resolución de problemas	Vemos una vez más, como ya nos ha pasado en el análisis de los factores motivacionales, ciertas similitudes entre las respuestas de los líderes transformacional y los dem. El líder autocrático vuelve a mostrarse totalmente alejado de las respuestas del resto. Vemos que el líder transformacional se diferencia destacando ciertas cualidades que ningún otro líder ha destacado: confianza, honestidad y resolución de problemas (muy importante). Por su parte, ambos líderes dem. destacan escucha activa y reconocimiento. Líder transformacional y líder dem. destacan compromiso y capacidad de motivar, delegar, ofrecer retos....
Líder 1	Motivar, valorar el trabajo, ofrecer nuevos retos profesionales, comunicación y escucha activa ,compromiso y coherencia	
Líder 2	Infundir respeto	
Líder 3	Dedicación, humildad, escucha, paciencia, reconocimiento a los logros/capacidades de todos	

¿Qué cualidades debe tener un buen líder?				Comentarios generales
EMPRESA 0	Sub 0	Empatía, profesionalidad, preparación	En la empresa 0 se valoran empatía, preparación y don de gentes	Vemos que hay unas cuantas cualidades que se repiten, la primera de ellas empatía. De las 10 respuestas recibidas, 4 mencionaban esta cualidad. Después de esta, las cualidades más repetidas son: Preparación, donde de gentes, escucha, capacidad de delegar y confianza y capacidad de premiar resultados. Además, ha habido otras cualidades que no se han repetido, pero que si han podido coincidir con las que los líderes destacaban. Por empresas, la empresa 0 y 1 coincide en empatía. Y empresas 1,2 y 3 en delegar. La empresa 2 además es la única que destaca confianza, los dos encuestados.
	Sub 1	Seguridad, dinamismo, don de gentes		
	Sub 2			
	Sub 3	Facilidad de palabra, conocimientos, don de gentes, manejo de números/informática		
	Sub 4	Empatía, responsabilidad, motivación y seriedad		
EMPRESA 1	Sub 0	Carisma ,autoridad, capacidad de decisión	En la empresa 1 condicen empatía, escucha y capacidad de delegar	
	Sub 1	Escucha, organización, empatía, eficiencia		
	Sub 2	Cercanía, capacidad de escucha, apertura al cambio empatía ,capacidad de delegación ,sentido de justicia		
EMPRESA 2	Sub 0	Confianza, capacidad de delegar	En la empresa 2 se valoran confianza y capacidad de delegar	
	Sub 1	Capacidad de generar confianza y admiración en su equipo		
EMPRESA 3	Sub 0	Respeto al trabajo de los demás, categoría humana, trato agradable, educación, ser buena persona, capacidad de premiar resultados y de opciones a los mejores para asumir nuevos retos	En la empresa 3 se valora capacidad de delegar.	

Anexo IV. Reporte de Resultados entregado

Andrea Gomez Barral
Trabajo de Fin de Grado - Habilidades Directivas: Liderazgo y Motivación
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco UPV/EHU
Fecha: 9 de Diciembre del 2015, Bilbao (Bizkaia)

Resultados Estudio Liderazgo

Participantes

<i>EMPRESA</i>	<i>CARACTER</i>	<i>LIDER</i>	<i>Nº DE SUBORDINADOS</i>
<i>EMPRESA 0</i>	<i>PRIVADA</i>	<i>1</i>	<i>4</i>
<i>EMPRESA 1</i>	<i>PRIVADA</i>	<i>1</i>	<i>3</i>
<i>EMPRESA 2</i>	<i>PRIVADA</i>	<i>1</i>	<i>3</i>
<i>EMPRESA 3</i>	<i>PÚBLICA</i>	<i>1</i>	<i>1</i>

Hipótesis

Tomando como base que **el tipo de liderazgo que se desempeña en un equipo está directamente correlacionado con el grado de motivación de los colaboradores** que forman el mismo se pretenden comprobar dos hipótesis:

- Si el liderazgo democrático es el mejor estilo para dirigir un equipo hoy en día, siendo el que mejores resultados reporta tanto económicos como en cuanto a clima laboral.
- Si el salario es el principal factor motivador para los trabajadores, y en caso de que no lo fuera, se pretende averiguar que factor/es resultan más motivadores.

Encuestas

Se configuraron dos encuestas, una para ser cumplimentada por los líderes de los equipos y otra para ser cumplimentada por los subordinados de esos mismos equipos. Las encuestas fueron intencionadamente distintas para poder medir determinados indicadores y cruzar entre sí las respuestas de líderes y subordinados con el fin de obtener mejores conclusiones.

Resultados

Existen muchos tipos de estilos de liderazgo, sin embargo, a lo largo de esta investigación, con el fin de hacerla más accesible, se hicieron referencia a tres: Liderazgo democrático, liderazgo autocrático y liderazgo transformacional.

Los resultados muestran que **el liderazgo democrático es el más utilizado** a nivel general por los distintos jefes de equipo en sus las organizaciones, y que por lo tanto es este el estilo de liderazgo más común y extendido.

Se han realizado encuestas en cuatro empresas, en cada una, se aplica el siguiente estilo de dirección:

- Empresa 0: Liderazgo Transformacional
- Empresa 1: Liderazgo Democrático
- Empresa 2: Liderazgo Autocrático
- Empresa 3 Liderazgo Democrático

A continuación se recogen las conclusiones más importantes para los distintos indicadores que se han querido medir en este estudio:

Resultados económicos, clima laboral y respeto a la autoridad

Tras el análisis de la media entre estas tres variables, el liderazgo transformacional es el que mejores resultados medios obtiene. En segundo lugar y con una diferencia significativa con respecto al primero, se encontrarían los dos equipos de liderazgo democrático con la misma media de puntuación. En última posición el liderazgo autocrático presenta la media más baja, siendo así, el estilo de liderazgo con el cual se obtienen los peores resultados.

El **líder transformacional** sabe cómo fomentar un buen clima en el equipo sin renunciar a su autoridad, y sabe a su vez orientar al equipo a la consecución de beneficios económicos.

Respecto a los **líderes democráticos**, económicamente los resultados han sido mejor puntuados por la Empresa 1, empresa privada, que por la Empresa 3 que se trata de una organización de carácter público. El Clima Laboral ha obtenido una mejor puntuación en la Empresa 1, sin embargo, ambas muestran un resultado aceptable. El respeto a la autoridad, ha sido valorado por la Empresa 1 con una puntuación excesivamente baja teniendo en cuenta

que se trata de una empresa privada en la que el jefe, a pesar de tener un estilo democrático, es el responsable de orientar a su equipo.

El **liderazgo autocrático** es el que peores resultados ha obtenido. Se ha demostrado que influye negativamente en el ambiente laboral y además este líder no es capaz de garantizar el respeto de los subordinados a la autoridad, ya que, los subordinados de los equipos 0 y 3 muestran mayor respeto hacia la misma.

Nivel de motivación

Los datos reales promedio, muestran que los líderes de las empresas 0 y 2 consideran que sus subordinados están más motivados de lo que realmente están.

El **líder transformacional** percibe que el nivel de motivación de su equipo es de 4,5 sobre 5 se aleja del promedio de motivación real que asciende a un 3,6. Sin embargo, este es únicamente el promedio. El grado de motivación de su equipo con respecto al departamento es de 4, superior al que tienen con la organización, por lo que, el líder pese a haber sobrevalorado el indicador, no se aleja del mismo tanto como puede parecer.

El **líder autocrático** considera que sus subordinados están bastante motivados, sin embargo, comprobamos que el grado de motivación real es muy bajo, por tanto, está muy lejos de conocer cuál es la situación real dentro de su equipo. Una valoración con esta desigualdad hace pensar que puede existir dentro del departamento falta de comunicación, ya que es de extrañarse que haya tanta discrepancia entre las respuestas de los empleados y la percepción del líder para un mismo valor. Los subordinados de la empresa 2 se encuentran más motivados con la organización que con su departamento, siendo el nivel de motivación muy bajo en ambos campos.

Las empresas **democráticas** son las que mayor grado de motivación real presentan, y en ambos casos, sus líderes han infravalorado este indicador. La valoración de los subordinados es idéntica y ambos equipos muestran mayor motivación con su departamento que con su organización, presentando en ambos casos niveles de motivación muy altos y dando ello como resultado un nivel de motivación promedio de 4,5.

Factores motivacionales

Tres de los cuatro líderes encuestados consideran un factor motivacional decisivo la comunicación con sus subordinados. El líder 2, es el único que no hace referencia a este factor.

El líder 0 y líder 1 hacen referencia a los desafíos profesionales. Ambos consideran que una carrera retadora dentro de la empresa es un factor motivacional para los empleados, algo que puede ayudarles a realizarse profesionalmente.

El líder 0 y líder 3 destacan también el reconocimiento del mérito.

El líder autocrático, considera que los únicos factores que motivan a su equipo son el salario y las libranzas, dos elementos que no han mencionado ninguno de los otros líderes.

Tras el análisis de la percepción de los líderes, las respuestas reales de los subordinados muestran que...

Un 36% de los encuestados marcaba la realización personal como factor más relevante en su trabajo y hasta un 64% lo consideraba dentro de las tres primeras opciones mientras que solo dos de los líderes (líder transformacional y líder democrático de la empresa 1) identificaban los retos profesionales y el delegar responsabilidades dentro de los factores motivacionales más importantes.

Respecto al prestigio, comprobamos que el 64% lo marcaba como opción menos relevante mientras que un 73% lo clasificaba dentro de las últimas tres. Solo un 27% considera que el prestigio se encuentra entre los tres principales factores motivacionales. Ninguno de los líderes lo mencionaba como respuesta a la cuestión que se les planteaba.

Un 45% de los encuestados clasifica el salario dentro de los tres factores menos importantes en su trabajo, algo que contradice taxativamente la respuesta del líder autocrático a esta cuestión. Recordamos que éste fue el único líder que mencionó el salario como factor motivacional para

Un 55% considera la estabilidad dentro de los tres elementos más relevantes para su trabajo, mientras que para un 45 % se encontraría dentro de los tres menos notables. Ninguno de los líderes hacía alusión a este elemento que en base a las respuestas recogidas resulta difícil de clasificar puesto que su trascendencia es muy desigual entre los distintos colaboradores.

Como conclusión general, el líder transformacional y el líder democrático de la empresa privada han sido los que más se han acercado a las respuestas reales de los subordinados, siendo por lo tanto, los que más empatía muestran con sus empleados. Las percepciones del líder autocrático han demostrado ser erróneas.

Satisfacción de los subordinados

Los subordinados de las empresas 0, 1 y 3 son los que más necesidades satisfacen en su trabajo.

En la Empresa transformacional, el 80% parecen considerar satisfecha la existencia de un buen clima laboral. En un segundo plano, el 40% de los encuestados están satisfechos con su salario, otro 40% con su estabilidad y otro 40% se consideran realizados profesionalmente en su puesto de trabajo. Un porcentaje muy bajo de los encuestados satisfacen las necesidades de prestigio y consideración.

En el equipo 1 el 100% de los encuestados consideran que existe un buen clima laboral. Al igual que ocurría en la empresa 0, únicamente un 40% de los encuestados se considera realizado profesionalmente, y el resto de elementos son satisfechos por un porcentaje de colaboradores muy bajo o nulo dentro del equipo.

Las respuestas de los subordinados del equipo 2 son las más reveladoras. Únicamente se encuestaron dos personas, una de ellas no considera satisfecha ninguna necesidad y la otra solo ha marcado como necesidad cubierta la estabilidad en su puesto de trabajo.

El encuestado del equipo 3 es uno de los colaboradores que más necesidades satisface en su puesto de trabajo, cuatro de las seis que componían la lista, proporción que solo iguala otro de los encuestados del equipo 1. Quedarían como únicas necesidades no satisfechas el prestigio y el salario.

Las empresas donde el estilo de liderazgo es transformacional o democrático, vuelven a estar alineadas. En estos tres equipos existe un buen clima laboral, y que en un segundo plano se satisfacen en porcentajes relativamente altos también la estabilidad y la realización personal, y en tercer lugar las necesidades que menos colaboradores consideran satisfechas serían la consideración seguida por el salario y en último lugar el prestigio.

Foco de interés del líder

La finalidad de esta cuestión era conocer hacia que elemento tienen mayor orientación los líderes: Resultados económicos o personas.

- Equipo 0: El 100% de los encuestados considera que su jefe muestra mismo interés hacia ambos temas.
- Equipo 1: el 33% piensa que hay un mayor interés hacia los resultados, otro 33% hacia las personas y otro 33% cree que el superior muestra el mismo interés en ambas cuestiones.
- Equipo 2: El 100% de los encuestados visualiza una mayor inclinación de su superior hacia los resultados.
- Equipo 3: El 100% de los encuestados visualiza una mayor inclinación de su superior hacia las personas.

Respecto a la realidad de esta cuestión...

El **líder transformacional** dice mostrar un elevado interés hacia ambas cuestiones, siendo este ligeramente superior en el caso de los resultados. Sin embargo, la percepción del 100% de sus subordinados es que el interés es el mismo hacia ambos elementos, por lo que el líder de este equipo consigue que sus subordinados se sientan tan valorados como los resultados económicos, sin olvidar, que su verdadera prioridad son estos últimos.

El **líder democrático de la empresa 1** revela mostrar el mismo interés hacia ambas cuestiones, un interés muy elevado. Sin embargo no es esa la percepción que tienen sus subordinados, que muestran mucha discrepancia de opiniones entre sí. Puede que el no mostrar una prioridad firme haya dado lugar a que la situación no esté totalmente esclarecida y cada subordinado haya hecho una interpretación libre de la situación. El **líder democrático de la empresa 3** dice mostrar mayor interés hacia las personas, lo que coincide en un 100% con la respuesta de su equipo.

Las respuestas del equipo **autocrático**, tanto del líder como de los subordinados, van alineadas con lo que hemos visto hasta ahora. Una mayor inclinación hacia los resultados y un interés menos hacia las personas.

Capacidad de liderazgo y cualidades de un buen líder

Si hablamos de la capacidad de liderazgo, el 53% de los encuestados considera que es susceptible de ser aprendida mientras que el 47% piensa que es una cualidad innata.

Respecto a las cualidades, focalizándonos en las respuestas de los líderes hay una serie de cualidades que se repiten:

- El líder transformacional y líder democrático 1 coinciden en que son necesarias la capacidad de motivar y delegar u ofrecer nuevos retos profesionales. Asimismo, también concuerdan en que es necesario el compromiso con el equipo.
- Los dos líderes democráticos coinciden en que es una cualidad relevante valorar el trabajo de los colaboradores, reconocer sus logros y capacidades. También consideran que un buen líder debe tener una comunicación fluida con sus empleados y capacidad de escucha.
- El líder autocrático por su parte vuelve a desmarcarse con sus respuestas del resto de miembros encuestados y únicamente considera como cualidad necesaria el infundir respeto.

Pasamos a comparar estas respuestas con las que han facilitado los subordinados.

Dos de los cinco subordinados del equipo 0 han coincidido en destacar la empatía, cualidad que también han destacado dos de los tres encuestados del equipo 1. A su vez, el 40% de los colaboradores del equipo 0 también coinciden en que es necesario tener preparación y conocimientos necesarios así como “don de gentes”.

Dentro del equipo 1 dos de cada tres destacan la capacidad de escucha, coincidiendo así con la respuesta que facilitaba su líder.

En el equipo 2 el 100% de los empleados coinciden en que es necesaria la confianza dentro del equipo, algo que mencionaba el líder 0 en su respuesta.

Por último, miembros de los equipos 1, 2 y 3 hacían alusión la capacidad de delegar responsabilidades, cualidad que ya ha aparecido en apartados anteriores como factor motivacional pero que sin embargo ninguno de los líderes han aportado como respuesta a la cuestión.

Anexo V. ENTREVISTA LIDER

1. Se le facilitó un documento con los resultados de este estudio. ¿Ha habido algún dato/respuesta/resultado que le haya llamado la atención o le haya sorprendido especialmente?

No demasiado. Si pensaba que mi equipo estaba más motivado, pero bueno.

2. Tanto usted como sus subordinados coincidían en que su estilo de liderazgo es el transformacional ¿Qué rasgos de este estilo ve reflejados en el suyo?

Me interesa que la gente se forme y desarrolle personal y profesionalmente. No me interesan ovejas, sino gente proactiva, que tome sus propias decisiones.

3. En la encuesta indicaba que sus resultados económicos, clima laboral y respeto a la autoridad eran de 5/5. ¿Cómo se consigue mantener el equilibrio entre estas tres variables? ¿Cuál es la fórmula para no descuidar ninguna?

Cuando ejerces la autoridad desde el respeto... Al final el resultado económico no deja de ser una consecuencia de que se trabaja bien y con respeto. Cuando tú demuestras que haciendo las cosas bien, normalmente salen, es fácil. La gente te respeta cuando ves que eres justo y haces las cosas correctamente. El respeto te lo ganas, no lo ejerces. Y si el respeto te lo ganas normalmente el clima laboral es bueno.

4. El grado medio de motivación de su equipo con respecto al departamento es de 4/5 algo inferior al 4,5 que usted percibía. ¿Cómo se sabe si el equipo está motivado? ¿Cómo identifica usted lo que les motiva?

Se sabe si están motivados cuando hay buen ambiente y clima laboral. A todos nos motiva lo mismo, el reconocimiento y el resultado del trabajo. La motivación se retroalimenta con reconocimiento y resultados de trabajo.

5. La realización personal destacaba como el principal factor motivador para el 64% de los colaboradores. ¿Cómo consigue usted satisfacer esta necesidad en su equipo?

Reconociendo el trabajo, alguien que no ve reconocido en su justa medida su trabajo no está motivado mientras que el que sabe que es valorado, se siente importante dentro de la empresa. La gente tiene que tener voz y voto aunque no decida, porque por decidir me pagan a mí.

6. Tanto los líderes como los encuestados señalaban la comunicación como elemento motivacional fundamental. ¿Con que frecuencia se reúne usted con sus subordinados para analizar su motivación y comentar con ellos sus expectativas dentro de la organización?

Continuamente pero pocas veces. No con ese motivo pero tengo contacto permanente. Con eso sabes lo que cada uno quiere o le gustaría, y también a donde puedes llegar.- Hay gente que pretende llegar mucho más arriba de lo que realmente puede y hay que quitarles la idea de la cabeza con mano izquierda y gente que podría llegar a mas pero no quiere, lo que también es respetable.

7. ¿El líder nace o se hace? Explique su respuesta.

Tiene que tener ciertas cualidades innatas pero hay que hacerlo. Sin formación tampoco vale, tiene que tener las dos cosas. Pero si no tiene unas cualidades concretas no será líder jamás. Nace y se hace. Un líder tiene que tener carisma, tiene que ser fiable, honrado, sincero. Facilidad de comunicación, empatía. Capacidad de decisión.

8. ¿Ha cambiado la figura del líder en los últimos años? ¿De qué forma?

Si. Antes se veía como líder a una figura más autoritaria y en cambio ahora a una más colaboracionista. Antes se buscaban buenos mandados y ahora a gente que aporte más que de lo que obedezca.

9. ¿Qué es lo más complicado de su posición? ¿Y lo más sencillo o lo que más le gusta?

Ejercer de bisagra entre la propiedad y mi equipo. Por una parte defender la posición de la empresa y a su vez defender la de mi equipo. La confluencia de necesidades entre las dos partes y saber para dónde tirar. A veces poder tener que tomar medidas desagradables.

Lo que más me gusta es el contacto diario con toda la gente y el reconocimiento de mi equipo cuando se hacen las cosas bien y de la propiedad también cuando las cosas salen bien.

10. ¿Existe alguna otra cuestión que no se le haya preguntado a lo largo de la entrevista y que considere necesaria destacar? ¿Existe alguna experiencia/anécdota de su trabajo relacionada con las cuestiones que hemos tratado que considere interesante o inspiradora?

Creo que es importante que el perfil de los trabajadores que buscas se adapte al puesto. Porque si no puede haber gente que se encuentre sobre cualificada teóricamente pero que luego no responde a las expectativas y se ve superada por gente no tan cualificada pero que si corresponde al perfil.

Anexo VI. Entrevista Subordinado

1. Se le facilitó un documento con los resultados de este estudio. ¿Ha habido algún dato/respuesta/resultado que le haya llamado la atención o le haya sorprendido especialmente?

Respecto a mi departamento, no en absoluto, era consciente de cuál sería el resultado.

2. Forma parte del equipo 2, en el cual el tipo de liderazgo es autocrático. Hemos visto en los resultados de este estudio que no es el más adecuado, sin embargo, usted lo vive a diario. ¿Cuál es su opinión al respecto? ¿Está cómodo/a con este estilo? ¿De qué manera cree que influye en su día a día?

Es un estilo de liderazgo muy incómodo, siempre tiene que tener razón. Aunque tú le propongas algo y sepa que tienes razón y eso es lo correcto lo aceptara y aplicara más tarde y sin decírtelo pero en ese momento no. Genera mucha inestabilidad, desconfianza y ansiedad en el día a día. Cualquier motivo es bueno para montar unas broncas terribles. Genera mucha desmotivación en el trabajo. La sensación es que el líder tiene que interceptar y auditar todo el trabajo a nivel interno. Siente la necesidad de controlar/auditar lo que se hace, sin embargo, una vez que lo conoce no hace nada al respecto.

3. Sabe que existen otros estilos de liderazgo. Hacemos ahora referencia únicamente a los que hemos visto en este estudio (Transformacional, democrático, autocrático). ¿Cuál le gustaría que empleara su superior para liderar el equipo?

Liderazgo transformacional. Porque considero que estaría más motivada en mí trabajo y lo desempeñaría más a gusto. Sería más fácil mi día a día.

4. ¿Se siente motivado/a en su puesto de trabajo? ¿Por qué? ¿Qué es lo que más le motiva y qué es lo que más le desmotiva o lo que más le falta?

No me siento motivada. Porque no se valora en absoluto el trabajo de las personas. He estado en este mismo puesto motivada anteriormente con otro líder, la causa de mi desmotivación es mi actual superior. En este momento lo que más me motiva de mi

trabajo es mi satisfacción personal por las cosas que yo sé que están bien hechas, de echo los resultado así lo abalan. Y lo que más me desmotiva es tener que convivir con mi superior día a día.

5. ¿Se siente realizada/o con tu trabajo? ¿Su superior delega en usted la suficiente responsabilidad? Explique cómo influye esto en su grado de motivación.

A mí, mi trabajo me gusta y si me motiva. Tengo margen de actuación pero siempre supervisada por el cuándo no considero para nada que precise de ese nivel de supervisión porque además no es una supervisión colaborativa, sino simplemente para que los trabajadores tengamos la sensación de que él está siempre vigilando. El mismo dice “como te descuides se te suben a las barbas”.

6. Tanto los líderes como los encuestados señalaban la comunicación como elemento motivacional fundamental. ¿Con que frecuencia se reúne su responsable con usted para analizar su nivel de motivación y comentar con usted sus expectativas dentro de la organización?

Con ese motivo una vez al año, en la entrevista de valoración. Y lo que se habla no sirve para nada.

7. Los resultados del estudio hacen pensar que hay un problema en el departamento. ¿Cree que efectivamente es así? ¿Qué problema(s) percibe usted como miembro del equipo? ¿Cree que su superior es consciente de la situación?

Si hay un problema. Existe un problema generalizado de confianza, comunicación, motivación... Si es consciente pero él no está incomodo con el problema. Busca que haya enfrentamientos en el equipo porque considera que si no nos encubrimos unos a otros. También es consciente del problema que hay con su persona.

8. ¿Qué cualidades son importantes para ser un buen líder y por qué?

Saber transmitir al equipo, generar confianza, despertar admiración. Saber valorar al equipo y el trabajo bien hecho del mismo. Cuidar el factor humano, fomentar un buen clima de trabajo.

9. ¿El líder nace o se hace? Explique su respuesta.

Con las cualidades destacadas en la pregunta 8 tienes que nacer, pero si es cierto que muchas cosas se aprenden a lo largo de tu etapa como líder o se aprenden liderando equipos.

10. ¿Existe alguna otra cuestión que no se le haya preguntado a lo largo de la entrevista y que consideres necesaria destacar? ¿Existe alguna experiencia anecdota de su trabajo relacionada con las cuestiones que hemos tratado que considere interesante o inspiradora?

En mi caso mi superior no es una persona que tenga la formación necesaria para desempeñar sus funciones, es una persona que ha llegado a ese puesto de rebote. No tiene conocimiento de la sección ni es capaz de adquirirlos, al menos no los suficientes, lo que le hace muy inseguro y vulnerable. Siempre está pensando que se la podemos liar. Es desconfiado por naturaleza y siempre piensa mal de las personas, lo que le hace ser así. Él se considera inferior para el desempeño de ese puesto y esas tareas y sabe que no es capaz de desarrollarlas, y efectivamente no lo es. Es curioso porque a veces hacemos cosas/tareas en nuestro trabajo que él no entiende o no sabe hacer o como hemos hecho, y sin embargo antes de preguntar cómo se hace por orgullo prefiere no aprender y no entenderlo. Cuando llego entro siendo una persona muy prepotente, por eso no lo preguntaba. Y años más tarde no lo pregunta por orgullo. Prefiere no saber, no aprender.