



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de empresas

Curso 2021 / 2022

Estilos de liderazgo y compromiso de sus seguidores en las
organizaciones: un análisis del liderazgo transformacional vs
transaccional

Leadership styles and commitment of their followers in
organizations: analysis of transformational vs transactional
leadership

Realizado por el Alumno D. Juan Carro López-Contreras

Tutelado por el Profesor D. María F. Muñoz Doyague

León, 12 de julio de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA: Tribunal

CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract.....	7
1. Introducción.....	8
2. Metodología.....	10
3. Definición de liderazgo en las organizaciones.....	12
3.1. El líder.....	15
3.1.1. Características esenciales de los líderes.....	17
3.1.2. Diferencia entre un líder y un jefe.....	20
3.2. Tipos o fuentes de poder.....	21
4. Teorías sobre el liderazgo.....	23
4.1. Teoría de rasgos.....	24
4.2. Teorías basadas en la conducta.....	25
4.2.1. Universidad estatal de Ohio.....	25
4.2.2. La universidad de Michigan.....	26
4.2.3. La parrilla gerencial.....	26
4.3. Teorías de las contingencias.....	28
4.3.1. Teoría de Fiedler.....	28
4.3.2. Teoría del camino a la meta.....	29
4.3.3. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	29
4.3.4. . Teoría del intercambio líder-miembro.....	31
4.3.5. . Teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton.....	31
5. Teorías contemporáneas sobre el liderazgo.....	33
5.1. Liderazgo transformacional vs. Transaccional.....	33
5.1.1. El liderazgo transaccional.....	34
5.1.2. El liderazgo transformacional.....	34
5.1.3. Liderazgo transformacional vs transaccional.....	37

5.1.4. Medida de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.....	38
6. El compromiso organizativo.....	40
7. Caso práctico.....	42
7.1. Descripción de la muestra.....	43
7.2. Análisis y discusión de resultados.....	45
8. Conclusiones.....	53
9. Bibliografía.....	55
Anexo I: Cuestionario sobre liderazgo y compromiso.....	68

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 3.1. Evolución de la definición del concepto de liderazgo.	13
Tabla 3.2. Cualidades del líder.	18
Tabla 3.3. Comparación de características del líder según diferentes autores.	19
Tabla 3.4. Diferencias entre líder y jefe.	20
Tabla 3.5. Tipos de poder.	22
Tabla 4.1. Resumen Teorías clásicas.	23
Tabla 4.2. · Descripción de los diversos escenarios de la parrilla de dirección de Blake and Mouton.	27
Tabla 5.1. · Evolución de la definición de liderazgo transformacional.	35
Tabla 5.2. · Características del líder transformador según Bass, Bernard y Avolio (2006).	37
Tabla 5.3. · Comparación entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. .	38
Tabla 5.4. · Estructura factorial MLQ-5X.	39
Tabla 6.1. Tipos de Compromiso.	41
Tabla 7.1. Puntuaciones medias obtenidas en el cuestionario MLQ-5X.	46
Tabla 7.2. Puntuaciones medias obtenidas en el Cuestionario TCM.	47

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 4.1. · Tipos de liderazgo según la Universidad Estatal de Ohio en base a dos dimensiones: consideración y estructura inicial.	26
Figura 4.2. · Parrilla de dirección de Blake and Mouton.	27
Figura 4.3. · Modelo de liderazgo efectivo de Fiedler.	29
Figura 4.4. · Modelo de Hersey y Blanchard sobre el modelo situacional.	30

INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 7.1. Distribución por género.	43
Gráfico 7.2. Distribución según formación o nivel de estudios.	43
Gráfico 7.3. Distribución según la antigüedad en la empresa.	44
Gráfico 7.4. Distribución según el sector de actividad.	44
Gráfico 7.5. Distribución según el tamaño de la empresa.	45
Gráfico 7.6. Dimensiones del Liderazgo.	46
Gráfico 7.7. Dimensiones del Compromiso.	47
Gráfico 7.8. Relación Liderazgo Transformacional y Compromiso Afectivo.	48
Gráfico 7.9. Relación Liderazgo Transformacional y Compromiso de Continuidad. ..	48
Gráfico 7.10. Relación Liderazgo Transformacional y Compromiso Normativo.	49
Gráfico 7.11. Relación Liderazgo Transaccional y Compromiso Afectivo.	50
Gráfico 7.12. Relación Liderazgo Transaccional y Compromiso de Continuidad.	50
Gráfico 7.13. Relación Liderazgo Transaccional y Compromiso Normativo.	50
Gráfico 7.14. Relación Laissez Faire y Compromiso Afectivo.	51
Gráfico 7.15. Relación Laissez Faire y Compromiso de Continuidad.	52
Gráfico 7.16. Relación Laissez Faire y Compromiso Normativo.	52

RESUMEN.

En el presente trabajo se analizará el impacto que tienen los diferentes tipos de liderazgo en el compromiso organizacional.

En la primera parte del trabajo se expone la evolución que sufre el complejo concepto de liderazgo y la figura del líder, así como sus principales características. Posteriormente se analiza una de las principales cuestiones sobre el liderazgo ¿el líder nace o se hace?, se responderá a esto analizando las diferentes teorías clásicas sobre el liderazgo, y por último, se analizarán las teorías contemporáneas y la variable con la que se relacionará, el compromiso.

Para comprobar si la teoría coincide con la práctica se realizó un caso práctico donde se analiza en una pequeña muestra el tipo de liderazgo que las personas perciben de sus líderes, para más tarde relacionarlo con el compromiso organizacional. Para ello, se realizó un cuestionario donde se distinguía entre el estilo de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. A esto se le sumaba otro sobre el compromiso en sus tres facetas, compromiso afectivo, de conducta y normativo. Los resultados revelan que el liderazgo transformacional es el más percibido por los empleados y este tiene una relación positiva con el compromiso, en especial con el normativo.

Palabras claves: liderazgo, líder, rasgos, conductas, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire, compromiso.

ABSTRACT.

This paper contains an analysis of the different types of leadership on organizational commitment.

The essay begins by exposing the evolution of the complex concept of leadership and the figure of the leader, as well as its main characteristics. Subsequently, one of the main questions about leadership is solved, which is the following: is the leader born or made? This question is answered by using different classical theories about leadership, as well as some contemporary theories. To continue, the most important variable in leadership is analyzed, which is: commitment.

To check if the theory agrees with the practice, a practical case was carried out. In this case, a small enterprise is tested on a small sample, in order to relate it to organizational commitment. To do so, a questionnaire was made by distinguishing the transformational, transactional and laissez faire leadership styles. Moreover, another questionnaire, based on commitment in its three facets: affective, behavioral and normative, was carried out. The results show that transformational leadership is the most perceived by employees and that it has a positive relationship with commitment, especially with the normative one.

Keywords: leadership, leader, traits, behaviors, transformational leadership, transactional leadership, laissez faire, commitment.

1. INTRODUCCIÓN.

En las últimas décadas ha adquirido una gran relevancia el análisis de la influencia que ejerce el liderazgo sobre los subordinados en las organizaciones, considerándolo una condición humana básica y global. Así, desde las primeras agrupaciones en sociedad del ser humano ha existido la figura de alguien, el líder, que guíe al grupo para facilitar su supervivencia, de tal manera que, a medida que la sociedad ha evolucionado, el liderazgo también lo ha hecho (Barroso y Salazar, 2010). De hecho, la historia de la humanidad está llena de líderes con diversos orígenes y estilos de liderazgo que han influido de forma positiva o negativa en los grupos humanos. De ahí que el estudio del liderazgo haya adquirido una gran importancia para garantizar el éxito de las organizaciones (Kumar and Kaptan, 2007; Yahaya y Ebrahim, 2016), que depende, en gran medida, de que sus directivos ejerzan los estilos apropiados para conseguir que sus miembros dirijan sus comportamientos hacia el logro de los objetivos estratégicos (Wu, 2009).

Según Noriega (2008) el liderazgo es indispensable para guiar a las organizaciones y a los recursos humanos hacia unas metas preestablecidas; también es vital porque otorga la posibilidad de contar con recursos mejores, un control y una supervisión de las tareas y una buena planificación. Pero para ello es esencial la elección de un buen líder con unas que influya en los valores y actitudes de los seguidores (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). De forma que el comportamiento resultante, junto con las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) son los factores determinantes a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985).

Los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar de manera rápida y eficaz los cambios que las organizaciones requieren, no sólo para adaptarse a nuevas situaciones, sino que además pueden ser partícipes de la promoción de una sociedad más justa (Burns, 1978; 2003). En la actualidad se identifica la figura del líder como una persona con capacidad de movilizar, inspirar, influenciar, y motivar a otros para ser productivos y conseguir metas comunes (Hein & Chavez, 2019). Para un buen líder es vital conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello va a guiar sus conductas y actitudes, es decir, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005). Para guiar a sus seguidores, los líderes pueden utilizar distintos de estilos de liderazgo que, según Bass et al. (2003) son predictores del rendimiento organizativo.

Adicionalmente, el efecto positivo del compromiso de los trabajadores con su organización se ha considerado un aspecto esencial para que estos trabajen por el bien de la organización, ya que el establecimiento de una relación de empleo a largo plazo implica unos efectos que tienen sus acciones y decisiones en el mismo horizonte temporal. Adicionalmente, esto hace posible el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo que conducirán a la organización a ser más eficiente en el cumplimiento de sus objetivos (Mowday, Porter y Steers 1982). Meyer y Allen (1990) aseguran que es imprescindible conocer cómo generar compromiso de los subordinados, y que estos demuestren lealtad a la organización siendo esto un proceso continuo mediante el que se expresa preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente.

Por tanto, reviste especial importancia conocer cuáles son los estilos de liderazgo más adecuados para conseguir empleados comprometidos que trabajen en beneficio de la organización, lo que constituye el objetivo principal de este trabajo. Para poder llevarlo a cabo, se ha dividido en varios objetivos específicos:

- (I) Describir el liderazgo y la figura del líder con sus características principales.
- (II) Describir las teorías de liderazgo clásicas y su evolución con el paso de los años.
- (III) Analizar los estilos liderazgo transformacional y transaccional.
- (IV) Estudio del compromiso en sus tres dimensiones.
- (V) Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso.
- (VI) Comprobar en la práctica si la relación entre los diferentes tipos de liderazgo y compromiso es la postulada por la literatura.

2. METODOLOGÍA.

Para la realización de este trabajo, se analizará el liderazgo y el compromiso, intentando relacionar ambos conceptos de una manera directa.

Consta de dos partes. Una parte teórica, donde se realizará una exhaustiva revisión e investigación bibliográfica de aspectos relacionados con el liderazgo, sus teorías y la figura del líder; además del compromiso y sus dimensiones. La otra, práctica, donde se realizará un cuestionario en el que poder contrastar toda la información teórica trabajada previamente.

En primer lugar, y como punto de partida de la parte teórica, se analizará detenidamente el concepto de liderazgo, teniendo en cuenta que su alto grado de complejidad dificulta la existencia de una definición unánime del mismo. No obstante, todas y cada una de las definiciones, se basan en tres pilares fundamentales: los seguidores, el contexto y el líder.

La figura del líder se analizará en detalle por la relevancia que tiene en esta investigación. Se analizarán sus principales características, mientras se da respuesta a la pregunta ¿las cualidades del líder son innatas o se desarrollan? La respuesta a esta pregunta dará origen a la segunda parte teórica del trabajo: la evolución de las teorías del liderazgo. Se comenzará analizando las primeras teorías que afirman que estas cualidades son innatas (como la teoría de rasgos) y, finalmente, se analizarán las más actuales, que afirman que estas cualidades pueden ser entrenadas.

Este trabajo se centrará en las dos teorías más utilizadas en la actualidad: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Estas teorías, junto con el compromiso, serán el eje central del caso práctico, por lo que, el compromiso, se analizará a continuación de éstas, definiéndolo y analizando los diferentes tipos: afectivo, normativo y de continuidad.

En segundo lugar, el objetivo es corroborar que lo planteado teóricamente se lleve a cabo en la práctica. Para ello se aplicará un cuestionario, difundido de forma online y con un alcance de 86 respuestas (a través de los cuestionarios de google forms) que, más tarde, se analizarán con la herramienta Excel. El instrumento que se utilizará en el cuestionario relacionado con el liderazgo, es el Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X-forma corta) de Bass y Avolio (2006). Mientras que, para el cuestionario relacionado con el compromiso, se utilizará la herramienta TCM de Meyer y Allen (1997).

En último lugar, se finalizará el trabajo con unas conclusiones, basadas en la revisión de la literatura, y el análisis de los resultados obtenidos mediante los cuestionarios de la parte empírica del trabajo.

3. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

El liderazgo es un fenómeno complejo que ha sido analizado por un abanico muy grande y diverso de teorías, cada una de ellas, con sus correspondientes definiciones y planteamientos, además se ha estudiado desde diferentes disciplinas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional o la sociología (Kroeck et al, 2004).

A lo largo del tiempo, diversos autores (ej.: Serrano y Portalanza, 2014; Daft, 2006; Stogdill, 1948; House, 1971; Mintzberg, 1973; Burns, 1978; Bass, 1990; Blanchard, 2007; Maxwell, 2012) han intentado definir este concepto. Prueba de ello es que, a mediados de los años 70 del siglo XX, Stodgill (1974) afirmaba que se contabilizaban más de 3500 definiciones del término. Desde entonces, el número de referencias no ha hecho más que aumentar, lo que dificulta la existencia de un consenso sobre qué se entiende por liderazgo. Al respecto, Serrano y Portalanza (2014) señalan que

“es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia” (p. 18).

En la tabla 3.1 se observa la similitud que tienen las diferentes definiciones que han ido aportando los autores que han estudiado este término, todas ellas coinciden en que el liderazgo es un proceso en el que una persona, el líder, influye en las actividades a realizar por los seguidores (empleados). Además, deberá otorgar una visión clara de la organización, que aporte cómo resultado, el alcance de unos objetivos previamente establecidos (Hoon, 2016).

El análisis de los conceptos que se muestran sugiere que el liderazgo, con el paso de los años, ha mantenido su esencia sin grandes variaciones. La figura conocida como líder debe tener unas habilidades especiales, entre las que se encuentra la de motivar a sus seguidores hacia una meta preestablecida por la organización. Analizando la tabla 3.1 se puede apreciar como el concepto, a medida que evoluciona, hace mayor hincapié en las habilidades concretas que caracterizan al líder.

Tabla 3.1. Evolución de la definición del concepto de liderazgo.

AUTOR (año)	DEFINICIÓN
Stogdill (1948)	<i>“El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”</i> (p. 35)
House (1971)	<i>“El liderazgo es la capacidad de influir en la percepción de los seguidores y motivarlos hacia el cumplimiento de las metas”.</i> (p. 123)
Mintzberg (1973)	El liderazgo trata explícitamente de guiar y motivar a los empleados.
Burns (1978)	El liderazgo es un proceso mutuo en el que los líderes movilizan a personas con ciertos motivos, recursos económicos y valores en un contexto de competencia y conflicto para alcanzar unos objetivos propios y otros compartidos con sus seguidores.
Hersey (1979)	<i>“El liderazgo es normalmente definido como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos”.</i> (p. 418)
Bass (1990)	<i>“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo”</i> (p. 19)
Cohen (1990)	El liderazgo es el arte de influir en otros con el fin de conseguir su máximo rendimiento para alcanzar una tarea, existiendo, por lo tanto, una relación entre los líderes y sus subordinados con un mismo objetivo, los resultados.
Hunter (1999)	<i>“Arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”.</i> (p. 38)
Kotter (1999)	<i>“No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”</i> (p. 41)
Chiavenato (2001)	Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
Davis (2003)	El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con el trabajo en equipo, los empleados tienen que mostrar entusiasmo en su trabajo para lograr sus objetivos.
Blanchard (2007)	Habilidad de algunos para influenciar a otros, haciendo uso del poder y de las capacidades de los seres humanos, para alcanzar resultados.

AUTOR (año)	DEFINICIÓN
Robbins (2009)	<i>“La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”</i> (p. 385).
Maxwell (2012)	<i>“El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”</i> (p. 15).
Honn, You & Jung (2016)	El liderazgo es un proceso en el cual el líder orienta e influye sobre las actividades realizadas del equipo de trabajo, esto implica tener una visión clara de la organización donde se incluya una gran cantidad de variables como los son los valores, tareas, procesos y cambios, los cuales se deben controlar para llevar a los colaboradores al logro de los objetivos trazados.
Jankurová (2017)	El liderazgo es un proceso transaccional que se da dentro de un grupo de trabajo. Para este autor, no es una cualidad innata o una característica que nace con el líder.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, Daft (2006) sostiene que el concepto de liderazgo se ha desarrollado conforme se han ido incluyendo nuevos elementos en su definición. Por tanto, se asume que su conceptualización es un proceso dinámico que está determinado por diversos elementos que entran en juego en él. Por un lado, las partes implicadas, a saber, el líder y sus seguidores entre los que se establece una relación condicionada por la situación. Por otro, los aspectos que definen esa relación, como son: (i) la influencia, que es la habilidad que tiene el líder de persuadir a sus seguidores para pensar o actuar del modo que el desea, (ii) la intención, definida como la idea que se persigue para alcanzar los objetivos, (iii) la responsabilidad o cumplimiento de las obligaciones, (iv) el cambio o capacidad de adaptación que tienen los líderes antes diferentes situaciones que surgen en el día a día de una organización y, por último, (iv) el propósito compartido, definido como la razón o el valor que comparten líderes y seguidores dentro de una misma organización.

Por tanto, se puede afirmar que el líder siempre tendrá bajo su responsabilidad a unos seguidores o subordinados con los que comparte un propósito común: alcanzar los objetivos de la organización. Para ello tendrá que adaptarse a los diferentes cambios y problemas que surgirán de las tareas diarias.

En esta misma línea, Avolio (2007) considera que los elementos que hacen posible la existencia de liderazgo son: (i) el líder que tiene como misión principal generar una visión a sus seguidores y guiarles para alcanzar las metas marcadas, teniendo en cuenta que cada

líder tiene unas características y conocimientos únicos, (ii) sus seguidores, que resuelven problemas de manera independiente y lo más creativa posible con los valores y comportamientos que el líder les ha inculcado y (iii) el contexto, es decir, las circunstancias en las que se produce la relación entre líderes y seguidores y que están condicionadas por los objetivos de la organización. De hecho,

“el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza social lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de Organizaciones” (Ramírez, 2013, p. 5).

Contreras y Castro (2013) señalan unos objetivos o propósitos del liderazgo que hace que se comprenda mejor este concepto: (i) proporcionar una visión y unas expectativas grupales de la organización para sus seguidores, (ii) promover la independencia de tareas entre sus seguidores, (iii) reconocer habilidades particulares con el fin de aportar diversidad de personal, (iv) generar confianza entre los miembros de la organización¹ para que la creatividad de estos sea mayor.

3.1. EL LÍDER.

Una vez definido el término liderazgo, es el momento de centrarse en uno de sus pilares fundamentales, el líder. A continuación se analizará este concepto así como sus principales características.

Una persona es considerada líder de un grupo cuando tiene la potestad de inspirar, influenciar y motivar a sus seguidores dentro de una organización para que estos sean lo más productivos posibles y de esta manera alcanzar las metas comunes (Hein, 2019).

Gardner (1990) argumenta que es imposible definir la figura del líder, sin antes ubicarlo en un contexto histórico en el que interactuar. La figura del líder realiza funciones esenciales para el logro de los objetivos comunes de un grupo concreto, es decir, los líderes moldean al grupo y el entorno que los rodea, pero al mismo tiempo, los líderes son moldeados por el entorno en el que actúan.

En este contexto, se entiende que la organización es *“un sistema dinámico en permanente proceso de cambio que se moviliza, en virtud de la relación dinámica, que se da entre líderes y colaboradores”* (Contreras & Castro, 2013, pág. 72).

Según Bolman (1995), el término líder se lleva utilizando desde hace más de mil años, y hace referencia a la persona que genera confianza y seguridad a sus seguidores, de forma que alcancen juntos las metas preestablecidas de una manera más sencilla.

Bass (2008) afirma que cualquier miembro del grupo puede desarrollar las funciones del líder indicando que este es elegido de manera informal por sus compañeros, a diferencia de la figura del jefe, que es impuesta por la organización. Para Maxwell (2007) la figura de un buen líder se caracteriza por lograr que su grupo de trabajo desempeñe un rendimiento superior al esperado.

Tras analizar las definiciones anteriores se puede llegar a la conclusión de que el propósito principal del líder, es alcanzar unas metas preestablecidas anteriormente, para lo que tendrá que guiar y administrar los recursos disponibles de la mejor manera posible.

Las funciones que desarrolla el líder han cambiado en los últimos años. Inicialmente, las tareas que desarrollaba un líder se centraban únicamente en la supervisión de los empleados, preocupándose únicamente de la finalización de sus tareas en tiempo y modo, sin ninguna comunicación ni preocupación por ellos. Es decir, actuaban más bien como lo que hoy se considera jefe o supervisor clásico. En la actualidad, también realizan la tarea de vigilancia y articulación del proceso, pero añaden una integración continua con los empleados, motivándoles y formándoles para que estén preparados en la toma de decisiones de manera independiente y natural, lo que indica la muestra confianza que el líder deposita en ellos y, éste, es recompensado con el compromiso y eficacia que los seguidores generan hacia la organización. Por todo ello, las organizaciones ¹demandan una persona que sepa motivar y guiar a un grupo de personas (Álvarez, 1998).

En el día a día, los líderes del siglo XXI se tienen que enfrentar a multitud de cambios y problemas que tienen que solucionar con éxito, para garantizar el buen funcionamiento de su organización. Stephen (2009) destaca algunos cambios que pueden surgir, como la evolución de la competencia, la aparición de una crisis económica, un cambio en la política mundial, el desarrollo de nuevas tendencias sociales o el desarrollo acelerado de la tecnología. Estos son los principales retos que tienen que ser capaces de afrontar para ser valorados positivamente por sus seguidores y por la organización.

Así, cuando el líder soluciona adecuadamente estos problemas derivados de la existencia de entornos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad, se considera que está ejerciendo un liderazgo eficaz. En esta línea, Chiavenato (1995) señala que se

logra un liderazgo eficaz cuando el líder es capaz de proporcionar soluciones para alcanzar los objetivos de la empresa, con independencia de los cambios económicos, políticos y sociales que puedan aparecer. Por otra parte, Peiró (1991) añade que, para llegar a desarrollar un liderazgo eficaz, el líder debe tener unas cualidades que, en la mayoría de los casos, no son predecibles, ya que dependen de las habilidades individuales que posea, de la situación de la organización y de las necesidades que demanden sus seguidores.

3.1.1. Características esenciales de los líderes.

El líder aporta unas características especiales a la organización, como la capacidad de influenciar a sus seguidores, motivarles y crear interés en ellos para alcanzar las metas de la organización (Godoy, 2013).

La tTabla 3.2 muestra las cualidades esenciales que, según Maxsell (1999), debe poseer un buen líder y en la Tabla 3.3 se comparan las cualidades que otros autores han descrito en sus investigaciones, se aprecia como la mayoría de características coinciden. De esta manera, se puede concluir que existe un acuerdo generalizado sobre el hecho de que el líder debe ser un individuo enérgico para adaptarse a los cambios de la forma más rápida y creativa posible. Además, tiene que ser una persona que motive a sus seguidores y les transmita confianza. Para conseguir esto, el líder tiene que tener un alto grado de autoconfianza, de no ser así, será difícil transmitir seguridad a sus seguidores. También es importante que transmita unos objetivos claros y mantenga una visión de futuro.

Tabla 3.2. Cualidades del líder.

CUALIDAD	DESCRIPCIÓN
Actitud positiva	Actuar con la mente puesta en lograr el éxito.
Autodisciplina	Continuar focalizado en su objetivo con independencia de lo que pase a su alrededor.
Capacidad de trabajo	Voluntad individual de realizar un trabajo que aspire al progreso grupal
Carácter	Diferenciarse a la hora de obrar por sus cualidades
Carisma	Atraer y fascinar mediante las acciones que realice
Compromiso	Cumplir sus obligaciones con la organización
Comunicación	Buena expresión y persuasión de sus argumentos en su discurso.
Discernimiento	Diferenciar distintas opciones
Enseñabilidad	Transmisión de conocimientos a sus seguidores
Escucha Activa	Recibir y analizar más que las palabras del interlocutor.
Focalización	Dirigir sus acciones hacia el objetivo principal
Generosidad	Anteponer el corazón al interés
Iniciativa	Generar acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas
Pasión	Hacer sentir pasión por la tareas a realizar
Relaciones interpersonales	Aceptar a todos sus seguidores por igual, apreciándoles de manera objetiva e imparcial
Responsabilidad	Generar compromiso y ser capaz de dar una respuesta positiva.
Seguridad	Confiar en sus ideas y decisiones.
Servicial	Sin esperar nada a cambio, servir y complacer a los demás de forma constante.
Solucionar problemas	Evaluar la manera más eficaz de actuar ante cualquier cambio.
Valor	Tener firmeza y subsistencia en sus actos
Visión de futuro	Aclarar la dirección de la organización, tener claros los objetivos y como alcanzarlos.

Fuente: Maxwell (1999).

Tabla 3.3. Comparación de características del líder según diferentes autores.

AUTOR (AÑO)	CUALIDADES										
	Adaptabilidad	Cooperación	Autoconfianza	Capacidad cognitiva	Preocupación.	Carisma	Control	Creatividad	Energía	Determinación	Motivación
Stodgill (1948)	X	X	X		X						
Bass (1990)	X		X		X	X	X	X			
Northouse (1997)		X	X								
Yulk (1998)			X				X		X		X
Daft (1999)			X					X		X	
Maxwell (1999)											
Kouzes (2003)		X		X							
Etling (2006)				X					X		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Diferencia entre un líder y un jefe.

Es muy común atribuir la figura de líder al supervisor de la organización, pero no todos los jefes actúan como líderes, ni todos los líderes son jefes (Palomo, 2013).

En la Tabla 3.4 se presentan las principales diferencias que existen en las características de un líder y un jefe.

Tabla 3.4. Diferencias entre líder y jefe.

LÍDER	JEFE
Inculca el trabajo en equipo	Asignación de funciones
Alta estimulación	Poca interacción
Retroalimentación constante	Baja retroalimentación
Trabajo creativo	Trabajo monótono
Visión a largo plazo	Visión a corto plazo
Innovar, desarrollar, inspira confianza y despierta entusiasmos	Administración, mantener, controlar
Resuelve los problemas	Niega, ataca o destruye los problemas
Enseña cómo hacerlo	Sabe cómo se hace
Delega	No se fía
Predica con el ejemplo	No da ejemplo ninguno
Piensa en el procedimiento, las personas y los resultados	Piensa solo en los objetivos
Rol construido	Rol fijado
Se centra en las personas y la influencia que ejerce en sus seguidores	Se centra en la organización y su estructura
Cambia el “statu quo”	Acepta el “statu quo”
Motiva y genera compromiso emocional	Organiza y gestiona los recursos disponibles
Busca nuevas perspectivas	Imita
Forma opinión	Se encarga
Eficacia	Eficiencia
Hace lo correcto	Hace las cosas bien
Externo y futuro	Aquí y ahora

Fuente: Elaboración propia a partir de Carrera (2006), Bennis (2008), Maxwell (1993) y Palomo (2013).

Es realmente importante distinguir estos dos conceptos, ya que, como se puede observar en la tabla 3.4, discrepan en varios aspectos, hasta el punto de ser considerados términos disímiles. Es habitual identificar al líder de una empresa con el jefe, pero un líder es mucho más que todas esas competencias que se le otorgan en las organizaciones empresariales. Es frecuente ver como las personas sí que pueden actuar como líder sin ser directivos, pero difícilmente un directivo, puede ser eficaz si no lidera a su equipo. A un verdadero líder sus seguidores le siguen de manera voluntaria, mientras que al jefe solo por razones de autoridad y poder. Los líderes por título no deberían de existir o considerarse así, ya que son jefes y no líderes.

No obstante, a pesar de las diferencias entre ambos conceptos, pueden encontrarse en determinados aspectos rasgos comunes, ya que, tanto en el caso del líder, como en el del jefe, se ejerce una influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas (Northouse, 2004).

3.2. TIPOS O FUENTES DE PODER.

El poder está relacionado con la capacidad de influencia en otras personas, por lo que está estrechamente vinculado con el liderazgo. En el ámbito organizativo, Mintzberg (1997) define el poder como la capacidad de influir en el comportamiento de los trabajadores. Parson (1997) empleaba una definición parecida del poder, donde afirmaba que es la capacidad de una persona para imponerse de forma periódica sobre la voluntad de otros.

Los líderes que están dotados de mucho poder generan a su alrededor equipos altamente motivados; estos colaboradores tienden a preferir trabajar bajo la tutela de este tipo de líderes al percibir que recibirán más apoyo de estos, que ayudarán a su crecimiento, se sienten también relativamente más poderosos en la organización al percibir la cobertura del líder.

Weber (1990) da una definición sobre el poder desde la perspectiva social, mencionando que es la toma de decisiones de una persona puede afectar en las vidas de otros pese a la resistencia de estos. El poder es apreciado en la medida que se esté ejerce por medio de la coerción y la fuerza. Esto indica que hay varios tipos de poder diferentes, French y Raven (1959) distinguen cinco tipos, como se puede observar en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5. Tipos de poder.

TIPO DE PODER	CONCEPTO
Poder coercitivo	Tipo de poder basado en el castigo o el bloqueo de algunos beneficios. Este poder es usado de manera puntual cuando los trabajadores no se alinean con las pautas marcadas por la dirección. El líder que haga uso de este poder ha de hacerlo con cautela y siempre dentro del marco jurídico vigente.
Poder de recompensa	Al contrario que el coercitivo, el poder de recompensa ofrece premios o recompensas cuando las tareas se realizan de forma notable. Estos reconocimientos pueden motivar al resto de empleados en sus tareas, por ello no hay que hacer un uso excesivo, pues perdería su efectividad.
Poder de referencia	También considerado como efecto a seguir, se trata identificarse con el líder e intentar imitarle por poseer unos recursos o cualidades deseables. La característica especial de este tipo de poder suele ser el carisma.
Poder legítimo	El poder legítimo hace referencia al poder de autoridad, donde el líder controla los recursos de la organización, es la persona que está designada a tener una autoridad superior. Este poder es deseado por la mayoría y tiene como finalidad ordenar la organización. Este poder incluye el poder coercitivo y de recompensa en función de la situación.
Poder de experto	Este poder proviene del aprendizaje especializado por estudios académicos o formativos, además de la experiencia. Los seguidores ven a los líderes como personas que pueden ayudarles a satisfacer sus necesidades. La experiencia cada vez está más valorada, a medida que aumenta la especialización del trabajo también lo hace la dependencia de expertos para el alcance de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins y Judge (2009) y French y Raven (1959).

En una primera investigación French y Raven (1959) distinguieron estos cinco tipos de poder. Posteriormente, French y Raven (1962) añadieron una sexta fuente de poder, la información, que es considerado un tipo de poder muy valioso ya que la persona que posea esta información tendrá poder sobre el individuo que la quiera o necesite. Este poder suele ser asignado a los líderes, aunque esto ha cambiado con la llegada de las tecnologías, ahora los subordinados y seguidores tiene un acceso mucho más fácil a la información, por ello están en situación de demandar más al líder lo que hace que surjan nuevas teorías donde los seguidores también influyen a los líderes.

4. TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.

A lo largo del tiempo, diferentes teorías han tratado de explicar el liderazgo en las organizaciones, tratando de dar respuesta a la pregunta de si el líder nace o se hace. Aquí se abre una cuestión que ha perdurado con el paso del tiempo, pasando por diferentes posiciones dependiendo del autor y el momento. Estas teorías, que se muestran en la tabla 4.1, se analizarán de forma cronológica en este apartado.

Tabla 4.1. Resumen Teorías clásicas.

ENFOQUE	ÉNFASIS	TEORÍAS
RASGOS	Cualidades y características personales.	Teoría de Rasgos
CONDUCTA	Conductas o estilos de dirección.	Universidad de Ohio Universidad de Michigan La rejilla Gerencial
CONTINGENCIA	Características de mando, modos de comportarse y determinadas circunstancias contingentes.	Método de Fiedler Teoría Situacional de Hersey y Blanchard Teoría de intercambio de líder y miembros Teoría de la trayectoria a la meta.

Fuente: Elaboración propia.

Las primeras teorías sobre el liderazgo datan en mitad del siglo pasado. Autores como Cattell (1951), afirman que el líder es nato por ser poseedor de dotes de liderazgo fijados en su personalidad, estos se analizan en el siguiente epígrafe, donde se hará una distinción entre los sujetos que son líderes y los que no, en base a sus cualidades, personalidad y características personales. Gibb (1969) es otro de los autores que defiende en sus investigaciones que el líder nace, quién, además, describe las cualidades con las que tiene que nacer: inteligencia, extroversión, seguridad y empatía. Sin embargo, tiempo después, se afirma que esa serie de cualidades no existe realmente, ya que el líder es determinado por la situación en la que se encuentre el grupo (Gil Rodríguez, 2005).

Con el paso de los años, se ha demostrado que el liderazgo puede desarrollarse de forma natural o puede ser entrenado (Godoy, 2013). Las teorías más recientes defienden las dos posibilidades, por una parte, están los líderes que se hacen, porque se lo proponen debido a las responsabilidades que asumen en sus organizaciones y la influencia y

ejemplaridad que tienen que ejercer en esta. Y por la otra, están los líderes que nacen y crecen en ambientes donde, el desarrollo de estas cualidades, les lleva a ejercer esta función de una manera sencilla y natural.

4.1. TEORÍA DE RASGOS.

Esta teoría, plantea que los líderes poseen ciertas características que deben ser aisladas para examinarlas y reconocerlas (Robbins, 1994). Las primeras investigaciones de esta teoría afirmaban que la personalidad era heredada, como se ha mencionado con anterioridad (apartado 3.1). En la actualidad, ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de algunos elegidos, sino que, dado un ambiente favorable, es susceptible de ser aprendido, teniendo en cuenta que hay algunas características que favorecen la práctica del liderazgo (Contreras, 2008).

El origen de este modelo se remonta al siglo pasado, cuando desarrolló su etapa de máximo apogeo entre los años 1920 y 1950. Las primeras investigaciones se atribuyen a Bernard (1926) y Ghiselli (1959), para más tarde pasar una etapa de inactividad, hasta los años noventa, cuando revivieron hasta la actualidad (Bass, 1990). Con el paso de los años, se han identificado los diferentes rasgos que se consideran imprescindibles en la figura de un líder, sin embargo, siendo el liderazgo un proceso social, no todos los rasgos encajan en todas las situaciones, por lo que no se pueden considerar universales.

Yukl (2008), define rasgo como el conjunto de cualidades personales, motivaciones, valores y necesidades que posee una persona. Algunos ejemplos de rasgos en un líder que propone este autor son: la energía, la autoconfianza, la madurez emocional y la extroversión.

Por otra parte, Stogdill (1948), considera rasgos esenciales: la sociabilidad y cooperación, la inteligencia, relacionándola con la facilidad de palabra, adaptabilidad y la personalidad. Otros autores tienen en consideración otras cualidades, como se puede observar en la Tabla 3.3.

En resumen, después de analizar algunos de los rasgos más importantes para los pioneros de este modelo, se puede concluir que algunos rasgos como la energía, la motivación o la inteligencia deben estar siempre presentes en la personalidad de un líder. Esta teoría defiende el liderazgo con unos rasgos psicológicos concretos que determinan

la personalidad del líder. Con el paso de los años aparecieron nuevos enfoques donde se hacía hincapié en las conductas de los líderes, tal y como se analizará a continuación.

4.2. TEORÍAS BASADAS EN LA CONDUCTA.

En las teorías basadas en la conducta destaca el desarrollo de la investigación realizada por Carlson (1951), quien defiende que el comportamiento de los líderes es lo que mayor impacto tenía sobre los seguidores, más incluso que los rasgos como se defendía en el modelo anterior (De Diego, 2007).

Los estudios más destacados de esta corriente son los siguientes:

4.2.1. Universidad Estatal de Ohio.

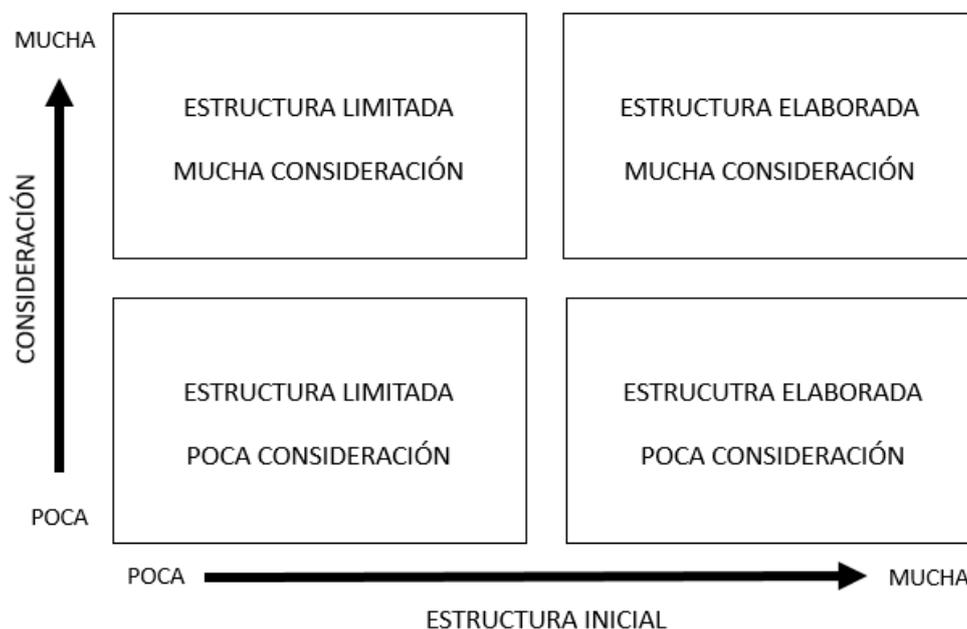
Son los estudios más relevantes dentro de las teorías de conducta, la Universidad Estatal de Ohio lideró las investigaciones durante dos décadas gracias a la gran acogida que tuvo en la sociedad. Además, los trabajos de esta universidad ofrecieron una de las obras de mayor impacto en la literatura sobre el liderazgo (Yukl y Fleet, 1992 y Stogdill, 1974).

En los trabajos de la Universidad de Ohio se analizan dos dimensiones independientes que identifican el comportamiento del líder y permiten distinguir cuatro tipos de liderazgo (Stogdill, 1974):

- Consideración: determina el grado de sensibilidad del líder hacia sus seguidores. El líder tiene a ser sensible y consciente de las ideas, pensamientos e intereses de los miembros del grupo. Tendrá gran importancia el bienestar del grupo y el trabajo en equipo. Si el líder tiene un grado de consideración elevado hacia los miembros del grupo, la comunicación será abierta y fluida.
- La estructura inicial: indica el grado de responsabilidad del líder. La atención de esta dimensión se centra en el trabajo y alcance de las metas establecidas. Los líderes que desarrollan una estructura inicial de gradación alta actúan dando órdenes, indicando como realizar las tareas o como alcanzar las metas.

A partir de estas dos dimensiones se pueden identificar cuatro tipos distintos de liderazgo: baja estructura inicial y alta consideración, alta estructura inicial y consideración, baja estructura inicial y consideración y alta estructura inicial y baja consideración. Se pueden ver estos cuatro tipos de liderazgo de forma más visual en la figura 4.1 (Stogdill, 1974):

Figura 4.1. · Tipos de liderazgo según la Universidad Estatal de Ohio en base a dos dimensiones: consideración y estructura inicial.



Fuente: Hellriegel (1996).

Stogdill (1974) afirma que el líder con alto nivel de consideración y estructuración inicial suele obtener mejores resultados que los que tienen niveles más bajos, aunque esto no siempre es así.

4.2.2. La Universidad de Michigan.

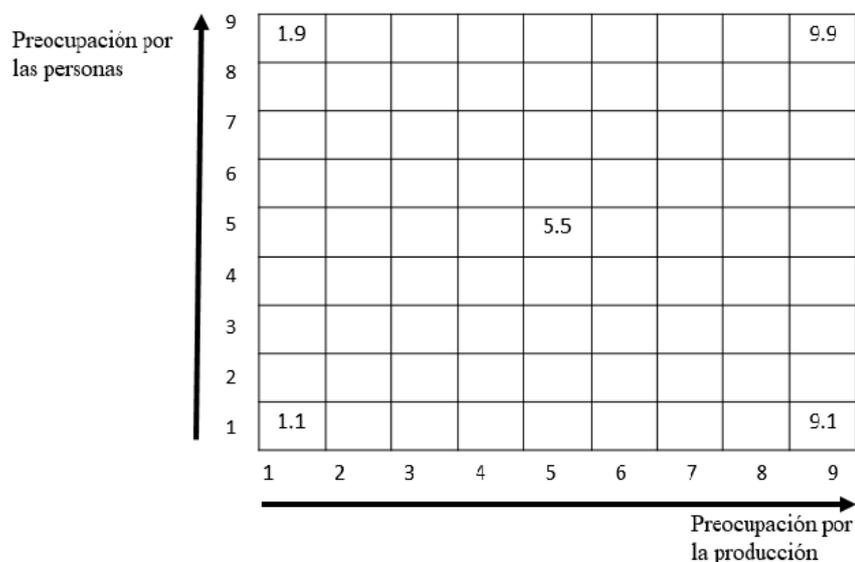
La Universidad de Michigan también realizó importantes investigaciones en este mismo campo, compartiendo época con la Universidad de Ohio. Estas investigaciones distinguían dos variables determinantes: la orientación a la producción y la orientación a los empleados. En la primera variable, el líder está centrado únicamente en el trabajo, y, en la segunda variable, el líder se centra en sus seguidores, preocupándose, principalmente, del bienestar y motivación de estos. Por lo general suele ser más eficaz la segunda variable (Ascorra, 2008 y Robbins, 2008).

Ambas investigaciones de estas dos Universidades llegaron a conclusiones similares.

4.2.3. La parrilla gerencial.

Blake y Mouton (1990), partiendo de los estudios anteriores, desarrollaron lo que se conoce como la parrilla gerencial. Parrilla que, también, se centra en dos dimensiones: el interés por las personas y el interés por la producción.

Figura 4.2. ·Parrilla de dirección de Blake and Mouton.



Fuente: Blake et al. (1964).

Tabla 4.2. ·Descripción de los diversos escenarios de la rejilla de dirección de Blake and Mouton.

ESCENARIO	DESCRIPCIÓN
Dirección “Club de Campo” (1.9).	Los empleados son su máximo interés.
Dirección por trabajos (9.1).	La producción es su máximo interés
Dirección equilibrada (5.5).	El interés que muestra el líder por la producción y los empleados es a partes iguales.
Dirección deficiente (1.1).	El líder no muestra interés por ninguna de las dos variables.
Dirección en equipo (9.9).	Máximo interés por los empleados y la producción. Situación óptima.

Fuente: Blake et al. (1964).

Como se observa en la Figura 4.2, de la combinación de ambas variables surgen cinco estilos diferentes que se distribuyen de manera visual sobre una rejilla. La explicación de cada uno de ellos se muestra en la tabla 4.2. Los cinco escenarios propuestos por Blake y Mouton (1990) son meramente teóricos, es decir, las organizaciones normalmente se encuentran en puntos intermedios, siendo el punto de dirección equilibrada (5.5) el más común junto con el escenario de dirección en equipo (9.9).

4.3. TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS.

Las teorías de contingencias surgen como resultado de una falta de explicación acerca de la ausencia de éxito de algunos líderes con características y cualidades apropiadas. Las teorías de contingencias defienden la importancia de las variables relacionadas con el entorno del líder, es decir, no existe una forma de liderazgo aplicable a todas las situaciones sino que habrá que elegir un estilo de liderazgo en función de cada situación.

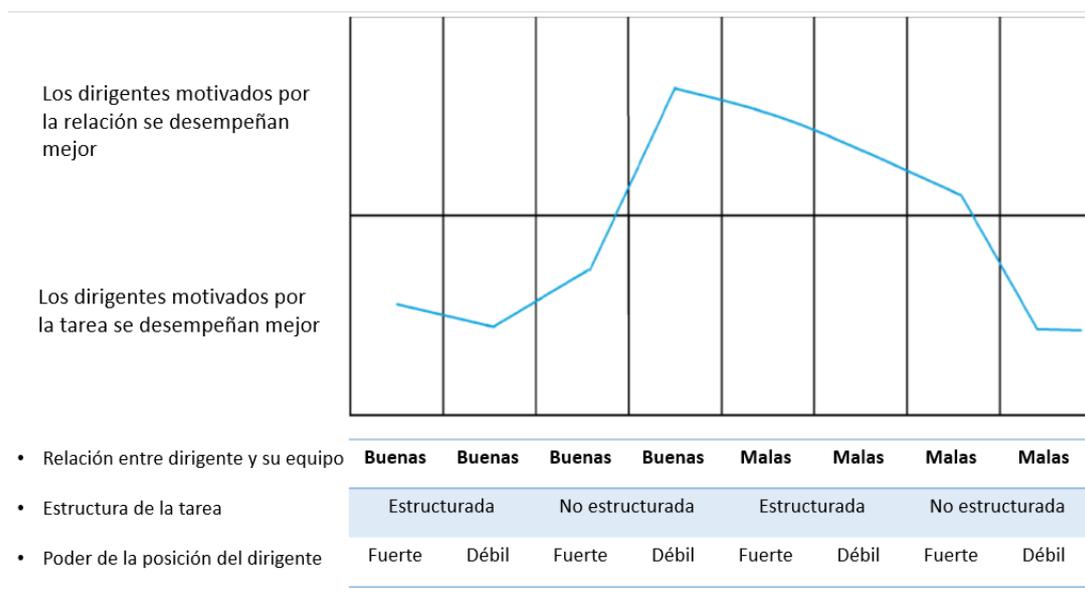
4.3.1. Teoría de Fiedler.

Fiedler (1967) fue el primer psicólogo que planteó una teoría que relacionaba tanto los rasgos del líder como las variables situacionales, tenía como gran objetivo encontrar la eficacia en el liderazgo, para ello, esta teoría defendía la correspondencia entre el estilo de liderazgo ejercido y la personalidad de los seguidores, por esta razón, el estilo de liderazgo es la clave de esta teoría. (Fiedler (1972) elaboró un cuestionario, llamado el “Cuestionario del compañero menos preferido” (LPC), en él se pretende identificar las preferencias del líder, por un lado está el líder orientado hacia las relaciones y, por otro, el líder orientado a las tareas. De esta manera, si se requiere un líder con una orientación específica y este está orientado en el otro sentido, ese líder deberá ser sustituido para obtener una eficiencia máxima (Fiedler, 1966 y 1972).

Una vez definida la orientación más eficiente del líder a través del LPC, es momento de identificar tres dimensiones en las que se determinan los factores situacionales esenciales: (I) La relación entre líder y miembros de la organización. Determina el grado de confianza y respeto alcanzado por ambos, (II) Estructura de la tarea, se refiere al grado de claridad en la estructura de asignación de las tareas, (III) Posición de poder del puesto, esto es la influencia de poder que tiene el líder, algunos ejemplos de este poder son; el poder de contratar, despedir, ascender o aumentar el sueldo.

Tras la revisión de esta teoría por el propio Fiedler, en 1978 se determinan ocho estilos de liderazgo diferentes, como se puede observar en la figura 4.3. Como conclusión, se puede afirmar que los líderes orientados hacia las tareas serán más efectivos cuando las situaciones sean extremas, es decir, cuando resulten muy favorables o muy desfavorables. En cambio, los líderes orientados a las relaciones son más eficientes en situaciones moderadamente favorables.

Figura 4.3. · Modelo de liderazgo efectivo de Fiedler.



Fuente: Fiedler (1965).

4.3.2. Teoría del camino a la meta.

Esta teoría fue desarrollada por Evans (1970) y House (1971), siendo una de las teorías sobre el liderazgo más respetadas. En ella se presenta un nuevo modelo de contingencia que intenta completar el esquema motivacional de las expectativas. Trata de explicar cómo los líderes intentan influir en la satisfacción de los seguidores, y además, afirma que el líder será aceptado mientras los miembros de la organización lo vean como una ayuda para alcanzar los objetivos. Para ello, House y Mitchell (1975) identifican cuatro tipos de líder: (i) el líder directivo que actúa como guía para que sus subordinados cumplan con sus tareas en tiempo y modo, haciéndoles saber lo que se espera de ellos; (ii) el líder apoyador que es un líder amigable que se interesa por las necesidades de sus subordinados; (iii) el líder participativo que consulta y pide sugerencias a sus subordinados, en ocasiones deja que estos tomen decisiones; (iv) y el líder orientado a los logros que se encarga de establecer metas desafiantes y espera que sus subordinados se responsabilicen de alcanzarlas. Todos estos líderes podrán manifestar cualquier conducta en función de la situación, es decir, son flexibles a cada situación.

4.3.3. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Este modelo fue iniciado por Hersey, Blanchard y Johnson (1988) en los años 70 y ha contribuido de manera decisiva para entender el liderazgo, proporcionando una visión más flexible y dinámica de lo que es considerado un liderazgo eficaz.

Para Hersey y Blanchard (1979),

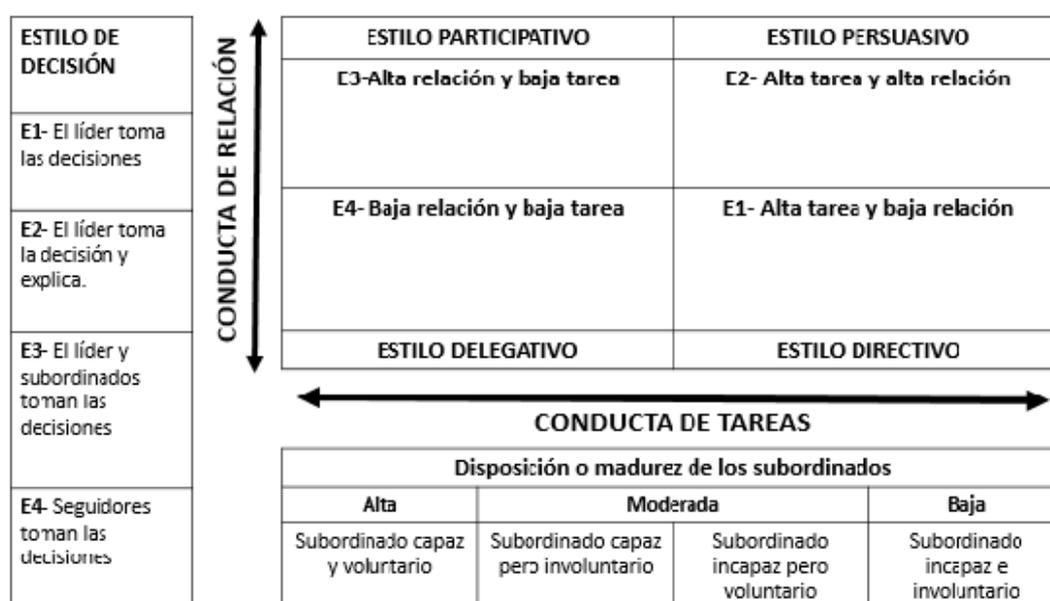
“el liderazgo situacional se fundamenta en la interrelación entre un cúmulo de dimensiones: el comportamiento o conducta hacia la tarea, el comportamiento o conducta hacia la relación, y el nivel de disposición o madurez que muestran los seguidores para una tarea específica” (p. 418).

Esta teoría centra su estudio de una situación determinada, no siendo válidos los mismos patrones de conducta para una situación diferente. De esta manera, los líderes tienen que adaptar su conducta a los requerimientos de una situación de liderazgo concreta. La efectividad del liderazgo se consigue mediante la interacción de dos dimensiones siguientes (Hersey & Blanchard, 1982):

- Conducta de relación: conjunto de conductas empleadas por el líder que hacen más sencilla la comunicación con los seguidores, dándoles una retroalimentación siempre que así sea necesario.
- Conducta de tarea: conjunto de conductas que determinan las funciones y tareas de cada miembro del grupo.

Relacionando estas dos dimensiones Hersey y Blanchard (1982) proponen cuatro conductas diferentes como se pueden observar en la Figura 4.4.

Figura 4.4. · Modelo de Hersey y Blanchard sobre el modelo situacional.



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1988).

Combinando estas dos dimensiones obtenemos cuatro estilos de liderazgo diferentes:

- (E1): Ordenar. Es el líder el que toma las decisiones. El estilo de liderazgo es de tipo directivo o autoritario.
- (E2): Convencer. El líder toma la decisión y explica a los seguidores los pasos intentando convencerles. El estilo de liderazgo es tipo persuasivo.
- (E3): Participar. El líder toma las decisiones de manera participativa con sus seguidores. El estilo de liderazgo es de tipo participativo.
- (E4): Delegar. El líder delega la toma de decisiones en sus seguidores.

Investigaciones posteriores sobre este modelo afirman que hay que ser precavido en la utilización del mismo, con motivo del descubrimiento de inconsistencias en su metodología, causadas por la falta de consideración en las variables relacionadas con la situación de la organización (Sánchez Santa-Bárbara, 2000 y Norris, 1992).

4.3.4. . Teoría del intercambio líder-miembro.

Esta teoría, en origen, fue titulada como Modelo de Interacción diádica vertical (Danserau, Graen y Haga, 1975) pero, con los años, evoluciono y paso a denominarse Teoría del intercambio de líder y miembros (ILM). La teoría se centra en las relaciones especiales que se dan entre líder y algunos seguidores, ya que el líder puede actuar de manera diferente según con que empleado (Robbins y Judge, 2009). Distingue entre dos tipos de seguidores: internos y externos. En el caso de los internos, el líder muestra mucha más atención hacia ellos, y es probable que reciba privilegios especiales de alguna manera. Mientras que los seguidores externos, tienen una relación mucho más distante, la relación es mucho más formal y no recibe estos privilegios en ningún caso. Por todo ello, los líderes, suelen escoger seguidores del primer tipo, con motivo de satisfacción hacia su persona. Como resultado de la teoría, se afirma que esta disparidad no es aleatoria, y que, los estatus se relacionan con el desempeño del empleado y la satisfacción (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999).

4.3.5. . Teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton.

Se trata de una teoría centrada en el proceso de toma de decisiones, que tiene como objetivo determinar el proceso de toma de decisiones, protegiendo y aceptando estas decisiones. La teoría fue desarrollada por Vroom y Yetton (1973), quienes afirman que, una toma de decisiones efectiva, es la clave de éxito en una organización. Para ello,

marcan unas reglas que deberán cumplir cuando llegue el momento de tomar decisiones. En el desarrollo de esta teoría tuvieron gran influencia las investigaciones realizadas por Coch y French (1948), French et al. (1960), Morse y Reimer (1956), Vroom (1960) y Jago (1981).

Esta teoría se constituye por un árbol de toma de decisiones, donde se concentran ocho variables de contingencia diferentes como son: (i) el grado de experiencia e información que tiene el líder para tomar la decisión y que esta sea eficiente; (ii) el grado de información de los seguidores; (iii) la estructura que presente el problema; (iv) el grado en que sean aceptadas las decisiones por los seguidores; (v) el grado de acogida de los seguidores por una decisión autocrática del líder; (vi) el grado de motivación de los seguidores para alcanzar las metas de la organización; (vii) el grado de probabilidad de la aparición de un conflicto entre los seguidores por diferencias en sus decisiones; (viii) el tiempo que supone tomar las decisiones.

En resumen, esta teoría se centra en la comprensión de las diferentes situaciones y la importancia de una toma de decisiones acertadas.

5. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE EL LIDERAZGO.

A lo largo de la historia, la figura del líder ha pasado por distintas etapas donde ha sido considerado de distinta manera, dando importancia a unos u otros aspectos según el momento y la situación. Abordar todos los modelos de liderazgo que existen sería impensable ya que se dice que hay tantos como líderes en las organizaciones, por lo que se analizarán solo los dos modelos que más éxito y repercusión han tenido: el liderazgo transformacional y el transaccional. Estos estilos de liderazgo son caracterizados y distinguidos por la forma en la que se identifica el líder respecto a sus seguidores. Ambos modelos consideran rasgos y conductas dentro de un mismo contexto situacional. Adicionalmente, se incluirá un tercer estilo....

Estas teorías son las más recientes en este campo, su enfoque es integral al liderazgo. Los autores más destacados de estas son: Bass y Avolio (1997), Burns (1978), Bennis y Nanus (2008), Daniel Goleman (2005), House (1971).

5.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.VS. TRANSACCIONAL.

Los estudios de ambas teorías tuvieron su origen con House (1971) y Burns (1978), quienes identificaron cada uno de ellos con sus diferentes características que oponen uno con el otro. En la actualidad son los dos modelos más conocidos sobre el liderazgo. Desde el comienzo de su estudio, han sido muchos los que han intentado describirlos y clasificarlos, como podemos ver en la Tabla 5.1.

El estudio de Burns (1978) fue recogido y dado a conocer principalmente por Bass (1985), quien define al líder transformacional como una persona capaz de transmitir a sus empleados una motivación por sus tareas y, a la vez, el esforzarse por entender y atender las necesidades de sus seguidores. Este tipo de líder se basa en la concienciación de que, sus seguidores, trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Su versión opuesta, el líder transaccional, lo define como una persona sin seguidores, la cual solo evalúa el rendimiento de sus empleados y resuelve problemas cuando estos son serios, es decir, evita liderar.

En el estudio de estos dos conceptos, suele ser un error muy común, tratar el liderazgo transformacional como sustituto del liderazgo transaccional. Esto no es cierto, el liderazgo transaccional es el punto de partida del liderazgo transformacional y se considera fundamental en la mejora de la labor del liderazgo. Ambos estilos de liderazgo

pueden ser igual de eficaces dependiendo de la situación de la organización, su ámbito profesional y las personas que la forman (Martínez-Córcoles, 2017 y Antonakis, 2003).

5.1.1. El liderazgo transaccional.

El desarrollo del estilo de liderazgo transaccional fue previo al del liderazgo transformacional. Es considerado el modelo clásico de trabajo que se utilizó durante muchísimos años, y es caracterizado como una relación meramente de intercambio, donde los líderes ofrecen un valor a cambio de la realización de unas tareas. Este tipo de líder no tiene mayor relación con sus empleados, por lo que se puede afirmar que tienen una relación de interés propio. No existe una relación constante entre ambas partes, solo interactúan cuando surge un problema, esta forma de actuar la denominan gestión por excepción.

En este modelo, el líder tiene unos objetivos que deja claros y, para alcanzarlos, proporciona a sus trabajadores los materiales y recursos necesarios. Se caracteriza por ser un líder pasivo, correctivo y dependiente de sus subordinados para la toma de decisiones (Vadillo, 2013).

El líder transaccional hace uso de su poder sancionando o recompensando a los empleados en función del trabajo realizado. Se centra únicamente en las tareas realizadas y se limita a continuar con las mismas operaciones en la organización, no se esfuerza por desarrollar una estrategia futura (Contreras & Barbosa, 2013). Es capaz de reconocer los deseos y necesidades de sus trabajadores que, serán recompensados, siempre y cuando cumplan las tareas que les permitan alcanzar los objetivos marcados (Varela, 2010).

Contreras y Barbosa (2013), aseguran que el liderazgo transaccional es efectivo en empresas con corte tradicional. En estas empresas se busca el cumplimiento estricto de las tareas, tal y como se planean para alcanzar los objetivos establecidos.

Según Burns (1978), el líder transaccional se muestra inmaduro por anteponer sus necesidades a las del resto del grupo, de esta manera no consigue unificar los esfuerzos necesarios para alcanzar bienes comunes. Este tipo de líder, se centra en los intereses individuales, o en los intereses grupales, pero de manera aislada.

5.1.2. El liderazgo transformacional.

Realmente el liderazgo transformacional es una evolución del liderazgo transaccional, donde el líder se implica en mayor medida con sus seguidores. Este estilo, en los últimos

años, ha sido muy reconocido y utilizado debido a su alcance de éxito en las organizaciones.

En la Tabla 5.1 se muestra cómo ha ido evolucionando el significado de “liderazgo transformacional” a lo largo de la historia y de los diferentes autores que estudiaron dicho término.

Tabla 5.1. · Evolución de la definición de liderazgo transformacional.

AUTOR Y FECHA	DEFINICIÓN
Burns (1978)	El liderazgo transformador genera un gran compromiso y motivación entre seguidores y líderes, esto facilita el alcance de las metas conjuntas.
Kenneth (1999)	El liderazgo transformacional saca la mejor versión de cada persona, provoca una motivación que hace que se logren metas que parecían inalcanzables. Este tipo de liderazgo encaja de manera óptima con actividades educativas superiores.
Cardona (2005)	El líder transformacional es visionario e inconformista y tiene una actitud positiva. Este tipo de líder es una persona emprendedora e innovador, lo que hace que sea un gran estratega. Es capaz de transformar los ideales y aspiraciones de sus seguidores, lo que conlleva grandes modificaciones en la empresa.
Daft (2006)	El liderazgo transformacional produce variaciones considerables en las organizaciones y los miembros de las mismas.
Bass, Bernard y Avolio (2006)	Describen este tipo de liderazgo como el proceso de motivación de los seguidores, para que estos se comprometan con los objetivos de la organización, dejando en un segundo plano los intereses particulares.
Velásquez (2006)	El liderazgo transformacional intenta provocar en los seguidores un cambio positivo, aumentando su motivación para que su rendimiento aumente y con el suyo el de la organización.
Lerma (2007)	Los seguidores de estos líderes son capaces de alcanzar estas metas cuando desarrollan su trabajo con energía y entusiasmo.
Leithwood (2009)	El liderazgo transformacional hace más participes a los seguidores, estos están más comprometidos en la misión de la organización. El líder transformacional provoca cambios en los seguidores, impulsando a estos a actuar por encima de sus obligaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los diferentes autores definen este tipo de liderazgo de una manera similar, dejando claro que la motivación y la participación son fundamentales en este tipo de liderazgo, lo que provoca grandes cambios en los seguidores y, por consiguiente, en la organización. Por otra parte, hay que destacar la manera en la que los

líderes transformacionales tratan a sus seguidores, esto no es como un grupo de iguales, sino que se preocupan por sus necesidades de manera individual (Nader, 2007).

En varias investigaciones se observa una relación positiva entre los resultados de las organizaciones y el liderazgo transformacional, la realización de tareas se hace con mayor motivación, lo que hace que, el equipo este más satisfecho y el rendimiento del mismo sea más elevado (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011). También ha quedado demostrado en varios estudios que, las mujeres, tienden a ser más transformacionales que los hombres, y esto se acompaña, hasta cierto punto, en una mayor satisfacción (Bass, 1996).

Según Varela (2010) el liderazgo transformacional desarrolla numerosas ventajas, entre las que destacan: el desarrollo cooperativo de las habilidades socio-personales; el aumento de la autoestima; y la mejora de resultados y beneficios de las organizaciones que utilizan este modelo. Pero no son todo son ventajas, también tiene algunas limitaciones, como es el tiempo que se tarda en generar la confianza entre líder y seguidores, y esto hace que los buenos resultados aparezcan en el largo plazo.

Según Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), las metas fundamentales del liderazgo transformacional: (i) la identificación y establecimiento de objetivos claros, (ii) la estimulación y desarrollo de un clima de colegialidad, (iii) incrementar la capacidad de resolución de problemas, (iv) situar las tareas prácticas y a partir de ahí la construcción de una visión colectiva, (v) desarrollar una alta colaboración del grupo, con altos niveles de consecución, (vi) desarrollar un alto apoyo psicológico y material.

En la Tabla 5.2, se pueden observar las características más importantes que definan al líder transformacional (Bass, Bernard y Avolio, 2006). En definitiva, los líderes transformacionales se esfuerzan por orientar y crear una visión clara hacia los objetivos, aportando confianza y valores éticos a sus seguidores para que estos se formen con unos valores que les permitan ser resolutivos y creativos por igual. Estos líderes intentan convertir a sus seguidores en personas parecidas a ellos, transmitiendo constantemente sus propias características, incluso en ocasiones tomando a los seguidores como sus propios líderes (Lindebaum, 2010).

En la actualidad, durante la reciente pandemia se ha visto la gran importancia que tiene el líder transformacional, como consecuencia de los múltiples cambios a los que se han tenido que someter las empresas. Por este motivo, es realmente importante en este

escenario que un líder sepa adaptarse en todo momento a las nuevas necesidades de sus seguidores y de la organización.

Tabla 5.2. · Características del líder transformador según Bass, Bernard y Avolio (2006).

CARACTERÍSTICAS	DEFINICIÓN
Carisma	Los líderes generan una conducta ética y moral por la que los seguidores desarrollan una gran confianza y admiración, son el modelo a seguir, los empleados se identifican con el líder e intentan imitarle.
Creatividad	Los líderes transformacionales buscan generar una gran confianza en sus seguidores para que estos tengan la libertad de asumir riesgo y de esta manera ser mucho más creativos. El objetivo es que generen el mayor número de ideas de manera independiente y eficaz. Estos líderes valoran en gran medida la forma en que se hace frente a situaciones inesperadas.
Interactividad	El líder transformacional busca una gran interacción con sus seguidores, de manera continua en el proceso. Tienen como objetivo desarrollar y formar a los seguidores para que estos se impliquen en gran medida con la aplicación de nuevas tecnologías en la organización. La meta principal es generar una gran sinergia.
Visión	El líder transformacional tiene que generar una visión amplia y clara a sus seguidores y que estos participen de manera activa para alcanzar esos objetivos. Para ello será fundamental la confianza en el proceso, la comunicación y la valoración de sus esfuerzos.
Ética	Un líder transformacional posee unos estándares éticos y morales elevados e intenta transmitir esto a sus empleados. Respeto las normas éticas por su propia voluntad, nadie se lo impone.
Orientación	Tienen la misión de guiar y atender las necesidades, requerimientos e inquietudes de sus seguidores. Actúan como mentores.
Coherencia	El líder transformacional es totalmente flexible, está en continuo cambio y no tiene problema en modificar su conducta cuando es necesario y coherente.

Fuente: Bass, Bernard y Avolio (2006).

5.1.3. Liderazgo transformacional vs transaccional.

En la Tabla 5.3 se analizan las principales diferencias que existen entre el liderazgo transformacional y transaccional.

Como se puede observar, cada estilo de liderazgo es muy particular y notablemente diferente al otro. La gran mayoría de estudios afirman que, en la sociedad actual, el liderazgo transformacional es más eficiente que el transaccional (Bass, 2009 y Harms, 2017). No obstante, esto dependerá de la situación y de la organización. De forma resumida, el liderazgo transformacional se centra en las personas y su evolución, en transmitirles valores y conocimientos para que actúen de forma independiente, se centra en mantener motivado al grupo hacia el logro de unos objetivos a largo plazo. Mientras que el transaccional se centra en la ejecución de las tareas de forma controlada, intentan

alcanzar los objetivos a corto plazo sin preocuparse demasiado por lo que pueda pasar en un futuro, resuelven los problemas del día a día y solo cuando no les queda más remedio.

Tabla 5.3. · Comparación entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL
Énfasis en el liderazgo	Énfasis en el rol de líder
Considera procesos espontáneos y dirigidos	Proceso planificado e intencional
Auto-organización para la adaptación	Organización deliberada para el logro de objetivos
Aceptar la incertidumbre	Evitar la incertidumbre
Macro-nivel	Micro-nivel
Sistema flexible y cambiante	Estructura rígida y estable
Poder distributivo	Poder centralizado
Influencia difusa y en múltiples sentidos	Influencia lineal vertical
Potencia la diversidad	Gestiona la diversidad
Favorece ambientes propios para la innovación	Negocia la generación de innovación
Instrucciones poco estructuradas	Instrucciones precisas
Influencia	Control
Cooperación, unidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Marco de pensamiento futuro	Marco de pensamiento presente

Fuente: Elaboración propia a partir de Contreras y Barbosa (2013) y Sheard y Kakabadse (2004).

5.1.4. Medida de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

A lo largo de la historia se han utilizado diferentes instrumentos con el fin de analizar o evaluar estos tipos de liderazgo. El instrumento más conocido y que se ha considerado esencial para valorar el tipo de líder en las organizaciones ha sido el MLQ de (Bass & Avolio, 1990). Este instrumento, en sus inicios (MLQ-5R), estaba compuesto por 70 ítems distribuidos en siete factores: cuatro medían el liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos el liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y, por último, se incluye el *laissez-faire*, que se atribuye al liderazgo pasivo. Con el paso del tiempo sufrió diferentes modificaciones y se redujo a lo que hoy se conoce como escala Multifactor Leadership Questionnaire short form (MLQ-5X, (Bass & Avolio, 1997)). Este cuestionario ha sido el seleccionado para ser utilizado en este trabajo y con él analizar la

percepción que tienen los empleados sobre el tipo de liderazgo que se utiliza actualmente en sus organizaciones. La tabla 5.4 muestra la estructura factorial del MLQ-5X en su última versión:

Tabla 5.4. · Estructura factorial MLQ-5X.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Influencia Idealizada Atribuida	Estos líderes son respetados y admirados por sus seguidores, los cuales confían plenamente e intentan imitarles por admiración hacia ellos. Comparten riesgos y anteponen las necesidades de sus seguidores a las suyas propias.
Influencia Idealizada Conducta	Este factor comparte significado con el anterior, se diferencia en su especialización hacia los ítems centrados en conductas.
Inspiración Motivacional	Estos líderes aportan una motivación extra que hace dar un significado mayor al trabajo. El líder da una visión futura prometedora y atractiva.
Estimulación Intelectual	Buscan formar a personas independientes que sean capaces de solucionar los problemas de la forma más creativa e innovadora.
Consideración Individual	Es un tipo de líder que valora en gran medida las necesidades de los individuos, de forma independiente para cada uno de los miembros que forman el equipo de trabajo de la organización. Aportan una constante retroalimentación sobre estas necesidades. En definitiva, actúan como coaches o mentores.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
Recompensa Contingente	El líder proporciona penalizaciones o recompensas según los objetivos alcanzados.
Gestión Activa de Excepciones	Corrige los fallos que pueden tener los empleados y que les desvían de los objetivos marcados. Intentan anticiparse para que no sucedan dichos fallos o errores.
LAISSEZ FAIRE	
Gestión Pasiva de Excepciones	Se diferencia con la dimensión anterior porque los líderes solo se preocupan de estas desviaciones cuando los problemas que originan en la organización son realmente serios. Es decir, intentan no involucrarse durante el mayor tiempo posible. Esperan a tomar una decisión correcta cuando el problema ya está presente.
Laissez Faire	Es un estilo pasivo de liderazgo, o mejor dicho, ausencia de liderazgo. El líder se ausenta y esquiva sus labores, en especial los asuntos más importantes.

Fuente: Avolio, Bass y Jung (1999).

La literatura revela que estos estilos de liderazgo tienen efecto en diferentes variables de rendimiento de los seguidores. Por ello, se ha decidido relacionar el liderazgo con una de las variables más documentadas y relevantes, el compromiso.

6. EL COMPROMISO ORGANIZATIVO.

El compromiso organizativo se define como el deseo que muestran los empleados de esforzarse lo máximo posible por el bien de la organización, por permanecer en esta en el futuro y trabajar para alcanzar sus objetivos (Lawler y Porter, 1965). Buchanan (1974) hace referencia al individuo comprometido como aquél que desprende un gran sentimiento de apego hacia las metas de la organización.

Quizás los autores más relevantes en este campo son Meyer y Allen (1991), quienes definen el compromiso como un conjunto de creencias e impresiones de los empleados, por ello, estos rasgos correlacionan a los empleados con la organización, hasta el punto de sentir una necesidad u obligación por permanecer en ella. De una forma parecida es definido por Davis y Newstrom (2000), para quienes el compromiso consiste en la participación e identificación de los empleados con la organización, es decir, la lealtad que sienten los empleados hacia ella. Sostienen que este compromiso suele darse en los empleados de mayor antigüedad que hayan experimentado mayor éxito dentro de la organización². Por otra parte, Arciniega (2002) describe el compromiso como los vínculos de unión entre un sujeto y una organización en particular.

Porter, Mowday y Steers (1982) analizaron el compromiso con una única dimensión. Posteriormente, aparecieron nuevas teorías donde se analizaba el compromiso considerando que está formado por varias dimensiones. Es decir, la decisión de continuar o abandonar la organización se puede ver afectada por distintas razones que se reflejan en cada una de esas dimensiones. Diversos autores (ej. Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, 1993; O'Reilly y Chatman, 1986) han investigado este campo sin llegar a ponerse de acuerdo con el número de dimensiones del compromiso.

En el presente trabajo se analizará el compromiso organizacional utilizando el modelo TCM de Meyer y Allen (1997), ya que este es el más utilizado y aceptado en la literatura (ej. Cheasakul y Varma, 2016; Hanaysha, 2016; Omar y Florencia Urteaga, 2018). Para Meyer y Allen (1997) el compromiso se compone de tres dimensiones que, analizadas conjuntamente, reflejan el compromiso global del empleado con la empresa. En la Tabla

² En este sentido, Baron y Kreps (1999) señalan que el compromiso y la lealtad de los miembros de una organización crecen con el paso del tiempo, siempre y cuando estén satisfechos con la relación de empleo que mantienen con aquella, lo que han denominado “psicología del compromiso creciente” (p.98)

6.1 se muestran las dimensiones, definiéndolas brevemente y destacando sus indicadores más relevantes.

No obstante, hay investigaciones que han criticado las dimensiones propuestas por Meyer y Allen (1997), argumentando que: (i) las dimensiones normativa y afectiva se superponen sustancialmente, es decir, su alta correlación pone en duda la diferencia entre ellas, llegando a considerar el compromiso normativo como una extensión del afectivo (Bergman, 2006); (ii) el compromiso de continuidad, que defiende que los empleados quieren permanecer en la organización por un sentimiento de lealtad y reciprocidad, no es real, sino que, si los seguidores siguen trabajando en la ella, lo hacen por la ausencia de otras alternativas de trabajo, por lo que no puede ser considerado compromiso en sentido estricto (Mcgee, 1987 y Gellatly et al, 2006); y (iii) la dimensión normativa puede ser experimentada de dos maneras diferentes: como imperativo moral, es decir, hacer lo correcto y la obligación deudora o normativa que se aprecia como la obligación de permanecer a la organización (Gellatly et al, 2006 y Wiener; 1982).

Tabla 6.1. Tipos de Compromiso.

TIPO DE COMPROMISO	DEFINICIÓN	INDICADORES
Compromiso Afectivo (deseo)	Orientación afectiva que siente el trabajador hacia la organización, es la fuerza interna que siente hacia la misma, lo que le hace involucrarse, identificarse y participar activamente en ella.	El trabajador se identifica y se involucra con la organización.
Compromiso de Continuidad (necesidad)	Sentimiento de u obligación que siente el trabajador por pertenecer y permanecer en la organización. El trabajador es leal, siente que al recibir un beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir a la organización.	El trabajador valora más inversiones y alternativas en la organización.
Compromiso normativo (obligación)	Sensación de obligación a permanecer en la organización por las consecuencias que pueda tener un cambio de organización, puede provocar una gran incertidumbre psicológica por encontrar empleo, lo que puede conllevar unos costos financieros, psicológicos y físicos altos.	El trabajador es leal, siente obligación por la organización.

Fuente: (Meyer y Allen, 1997).

Estas dimensiones no son excluyentes. Por consiguiente, es frecuente experimentar al mismo tiempo y con distinta intensidad las tres formas de compromiso (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993).

7. CASO PRÁCTICO.

Con el fin de ver cómo afecta el estilo de liderazgo de los supervisores al compromiso organizativo se ha elaborado un cuestionario en el que se recoge información sobre estos aspectos.

El cuestionario, que se recoge en el Anexo 1, se divide en tres bloques: el primero contiene las características demográficas relativas a la edad, género, antigüedad de la empresa, sector, y nivel de estudios. Todo ello ayudará a caracterizar la muestra.

En la segunda sección se recoge información sobre la percepción de los tres tipos de liderazgo mencionados, mediante una escala tipo Likert. Para su diseño, se ha utilizado la medida Multifactor Leadership Questionnaire 5X Short Form de (Bass & Avolio, Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, 1997), con 5 opciones de respuesta, en la que se pide a los encuestados que contesten su grado de acuerdo con las cuestiones que se plantean (1 = totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo). La escala utilizada consta de 34 ítems correspondientes a las tres dimensiones incluidas en la escala: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y Laissez Faire. Niveles elevados de acuerdo corresponden al liderazgo transformacional, mientras que los niveles bajos implican liderazgo transaccional y Laissez Faire.

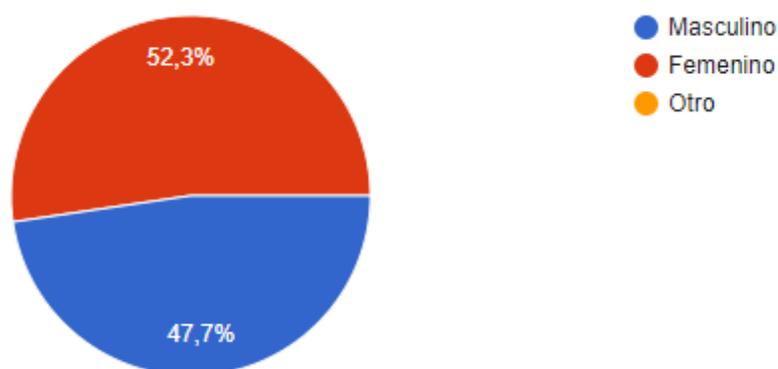
Por último, en el tercer bloque se utilizan los ítems de la escala de compromiso organizacional TCM de Meyer y Allen (1997), adaptado y validado en su versión española por Arciniega (2006). La escala incluye las 3 dimensiones que miden esta variable (afectivo, normativo y de continuidad) y consta de 24 ítems, en los que el respondiente tendrá que manifestar su grado de acuerdo con las afirmaciones realizadas en una escala Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

Una vez elaborado el cuestionario, se utilizó Google Forms para poder difundirlo a través de las redes sociales de forma sencilla y rápida. Se envió a los contactos más cercanos, pidiéndoles que, una vez contestado, lo compartieran a su vez con sus contactos y así sucesivamente. Se les indicó que, para contestarlo, tenían que estar trabajando en ese momento. La recopilación de datos se llevó a cabo durante los meses de abril y mayo de 2022, mediante la difusión de un formulario, obteniendo un total de 86 respuestas válidas. La información recogida se analizó utilizando la versión 2013 de Excel.

7.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

La muestra final está formada por 86 personas pertenecientes a campos de actividad diferentes, así como de diferentes edades, estudios y sectores. En cuanto al reparto o distribución por género, se puede decir que es bastante homogéneo, el porcentaje de hombres corresponde al 47,7%, mientras que el de mujeres a un 52,3% como se puede observar en el Gráfico 7.1.

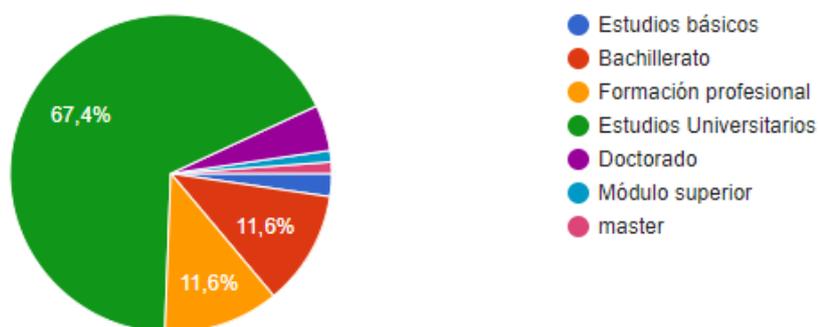
Gráfico 7.1. Distribución por género.



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 7.2 se observa que la mayoría de la muestra tiene estudios universitarios con un 67,4% (58 personas), mientras que tan solo un 2,3% del total son personas con estudios básicos, un 11,6% con bachillerato, un 11,6% formación profesional, un 4,7% han realizado estudios de doctorado, un 1,2% tanto modulo superior como estudiantes de master.

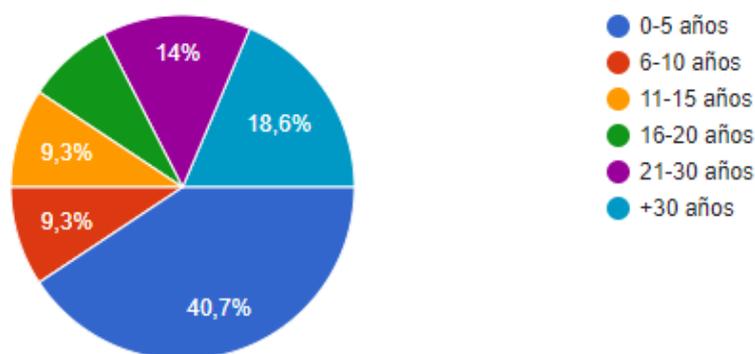
Gráfico 7.2. Distribución según formación o nivel de estudios.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el gráfico 7.3, la antigüedad media de la muestra está bastante equilibrada, ya que en torno al 50% de los trabajadores llevan menos de quince años en su empresa, siendo los que llevan menos de cinco años los más numerosos (40,7%). El 50% restante tiene una antigüedad superior a 16 años, de los cuales, el 18,6% acumula más de 30 años. La razón de que la mayor parte de la muestra esté formada por trabajadores con muy poca antigüedad puede ser debida a que sean gente joven, más acostumbrada a manejar los formularios online y a difundirlos entre sus conocidos.

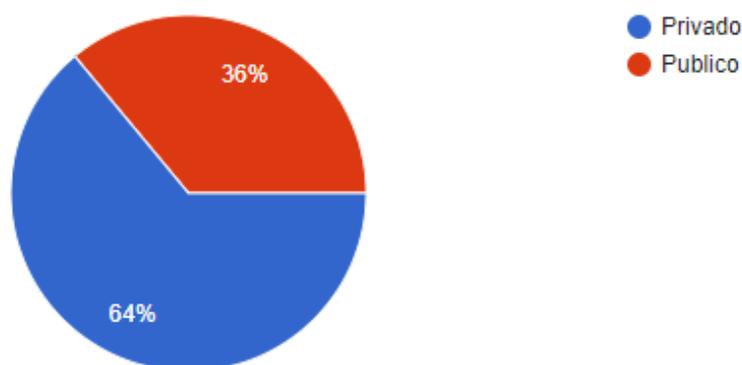
Gráfico 7.3. Distribución según la antigüedad en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución según el sector en el que se trabaje, se compone principalmente de personas que trabajan en el sector privado, perteneciendo un 64% a este grupo. El 36% restante son trabajadores del sector público.

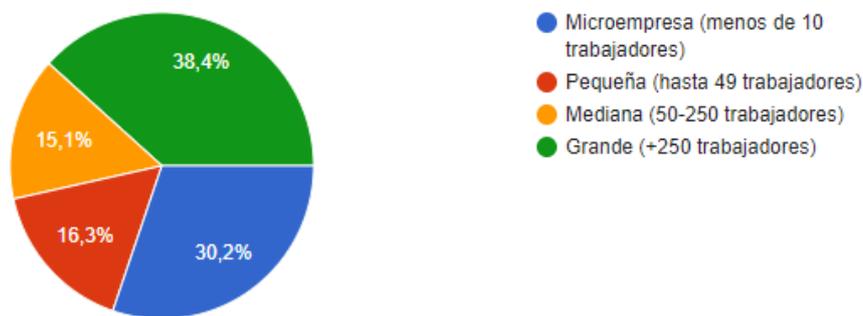
Gráfico 7.4. Distribución según el sector de actividad.



Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, los factores sociodemográficos analizados, el 30,2% son personas que pertenecen a empresas de menos de 10 trabajadores, el 16,2% a pequeñas empresas, el 15,1% a medianas empresas y el 38,4% a grandes empresas.

Gráfico 7.5. Distribución según el tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la muestra se compone por igual número de mujeres y hombres con unos estudios superiores en la mayoría de casos, o bien con estudios universitarios o formación profesional. En cuanto a la antigüedad de la empresa, los dos grupos con mayor número de personas son los trabajadores que pertenecen a sus organizaciones desde hace menos de 5 años y trabajadores que llevan más de 30 años en estas. En lo que se refiere al sector de la organización, en la muestra analizada predomina el trabajo en el sector privado. Y, por último, en función del tamaño de la empresa, la mayoría trabajan en organizaciones de más de 250 trabajadores, siendo su extremo, la microempresa, la siguiente opción.

7.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En esta parte del trabajo se va a analizar el tipo de liderazgo más percibido por los empleados de la muestra y el compromiso que estos muestran hacia sus organizaciones y líderes.

En cuanto al liderazgo, como se puede observar en el gráfico 7.6 el estilo más percibido en la muestra realizada es el liderazgo transformacional (3,17), seguido del transaccional (2,68) y laissez faire (2,47). Esto significa que, en general, sus supervisores suelen ejercer un tipo de liderazgo basado en la motivación y confianza, el líder que forma a sus empleados y que interactúa con ellos de forma continua hacia la consecución de unos objetivos comunes. Por el contrario, el estilo menos percibido por los individuos de la muestra es el laissez faire, estilo donde el líder intenta evitar la toma de decisiones y se limita a realizar la supervisión de tareas de sus empleados.

En cuanto a los factores que conforman los diferentes estilos, en la tabla 7.2 se puede observar que el factor más valorado es la influencia idealizada atribuida (3,31), seguido

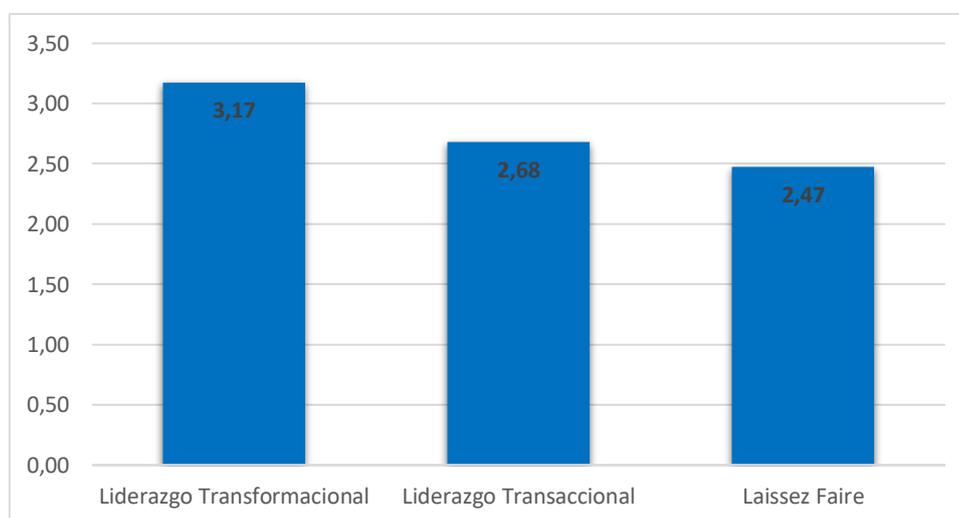
de la estimulación intelectual (2,26). En oposición, el factor menos valorado es el laissez faire (2,36), seguido de la gestión pasiva de excepción (2,55).

Tabla 7.1. Puntuaciones medias obtenidas en el cuestionario MLQ-5X.

	Media	Desv. Típica
Liderazgo Transformacional	3,17	0,84
Influencia Idealizada-Atribuida	3,31	0,99
Influencia Idealizada Conducta	3,04	0,98
Motivación Inspiracional	2,93	0,68
Estimulación Intelectual	3,26	1,02
Consideración Individualizada	3,24	1,01
Liderazgo Transaccional	2,68	0,76
Recompensa Contingente	2,67	0,92
Gestión Activa de Excepción	2,80	0,79
Laissez Faire	2,47	0,60
Gestión Pasiva de Excepción	2,55	0,71
Laissez Faire	2,36	0,71

Fuente: Elaboración propia.

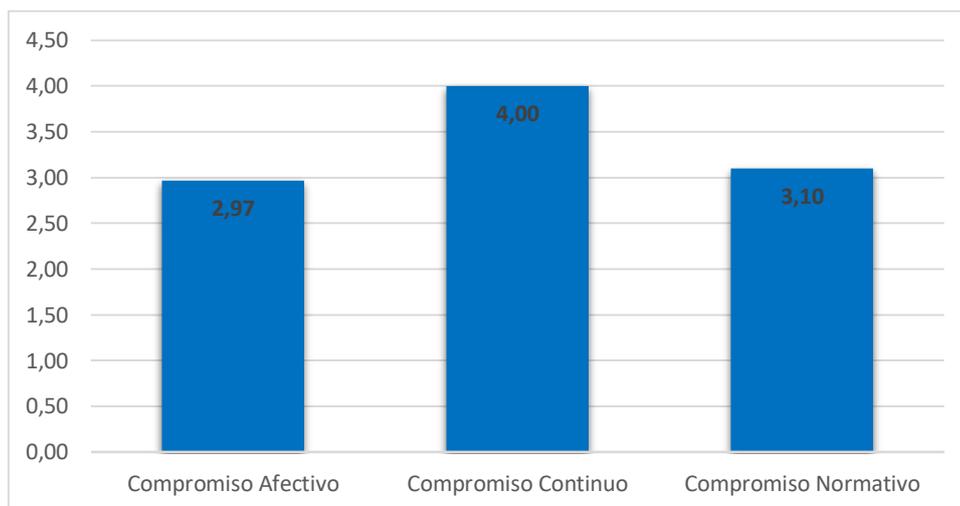
Gráfico 7.6. Dimensiones del Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en lo que se refiere al compromiso, en el gráfico 7.7 se pueden observar los valores que presentan sus tres dimensiones, así como la media y desviación típica resultantes (tabla 7.2). La dimensión más valorada es el compromiso de continuidad, alcanzando una valoración de 4 sobre 5

Gráfico 7.7. Dimensiones del Compromiso.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.2. Puntuaciones medias obtenidas en el Cuestionario TCM.

	Media	Desv. Típica
Compromiso Afectivo	2,97	1,47
Compromiso de Continuidad	3,08	1,50
Compromiso Normativo	3,10	1,45

Fuente: Elaboración propia.

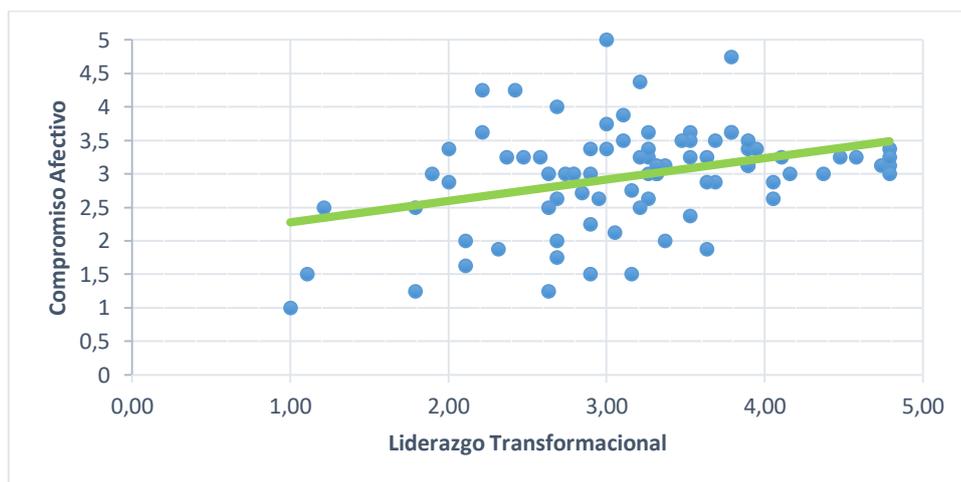
A continuación, se analizará cómo evolucionan las diferentes dimensiones del compromiso en función del estilo de liderazgo percibido por los individuos, para comprobar si se corresponde con lo que señalan los estudios previos sobre esta relación. El análisis da comienzo con el liderazgo transformacional en los gráficos 7.8, 7.9 y 7.10 donde se puede observar cómo, en todos ellos, se da una relación positiva, es decir, a medida que aumenta la percepción de un liderazgo transformacional también lo hacen todas las dimensiones del compromiso

Los resultados son bastantes parecidos para todas las dimensiones, no apreciando un tipo de compromiso que se relacione de manera más directa con el liderazgo transformacional. No obstante, se puede ver como en el caso de los compromisos de continuidad y normativo, la pendiente es un poco más positiva que en el caso del compromiso afectivo. En los gráficos también puede observarse que los datos de estas

dos dimensiones del compromiso como están ligeramente más dispersos que en la dimensión afectiva.

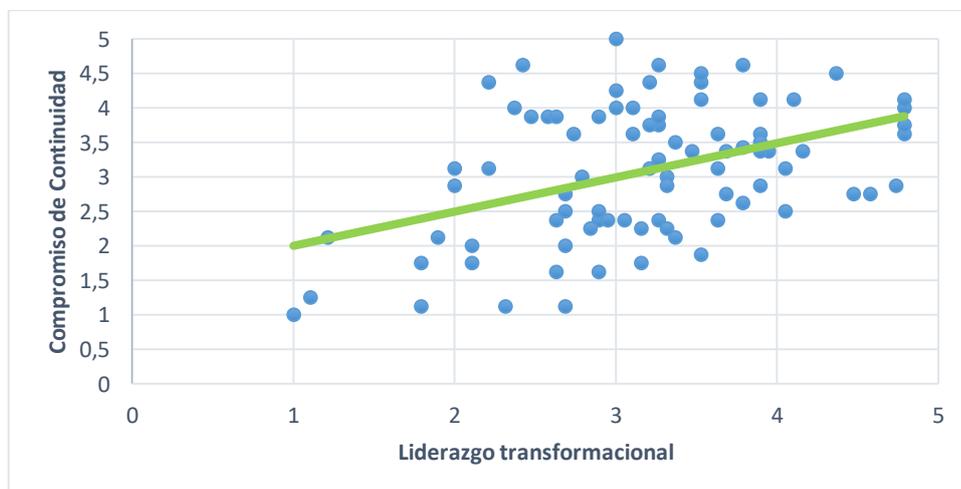
Según las investigaciones de Bono y Judge (2003), Bass y Riggio (2006) y Avolio et al. (2004) el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva con el compromiso organizativo, en concreto se relaciona de manera más intensa con el compromiso afectivo al ser un estilo de liderazgo caracterizado con el carisma, la confianza y la motivación, es decir, este tipo de liderazgo crea lazos emocionales y compromiso por trabajar y esto hace que se cree un sentimiento de pertenencia a la organización. En los resultados obtenidos se puede observar como este tipo de liderazgo se relaciona de forma positiva con el compromiso afectivo, además de con el compromiso de conducta y normativo.

Gráfico 7.8. Relación Liderazgo Transformacional y Compromiso Afectivo.

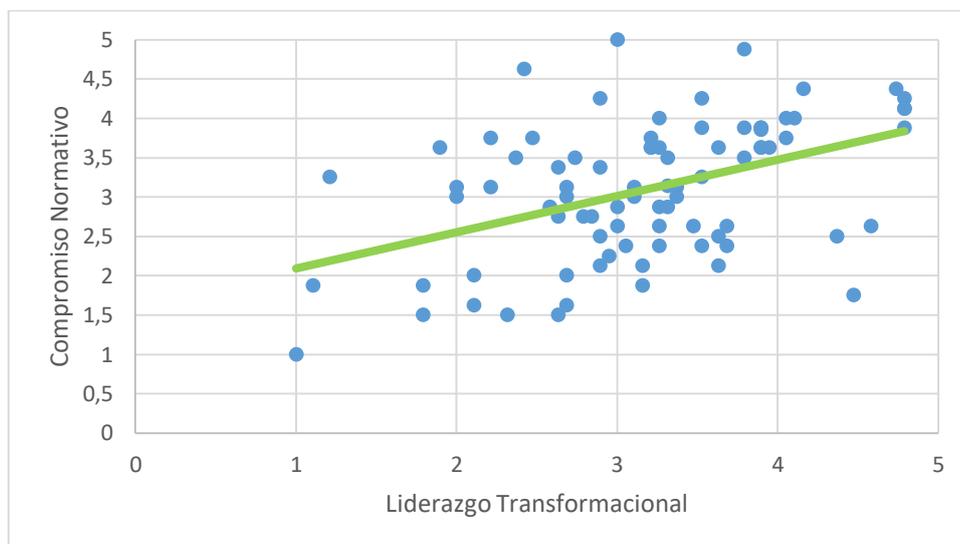


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.9. Relación Liderazgo Transformacional y Compromiso de Continuidad.



Fuente: Elaboración propia.

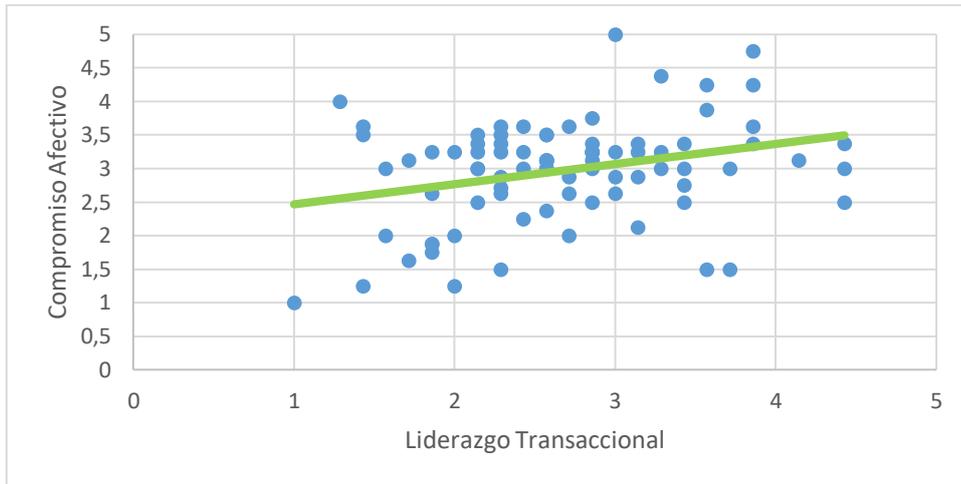
Gráfico 7.10. Relación Liderazgo Transformacional y Compromiso Normativo.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación que presenta el liderazgo transaccional como los diferentes tipos de compromiso se puede apreciar como el compromiso normativo está relacionado de una forma más intensa que el afectivo y continuo. En la gráfica 7.13 se observa como la línea de tendencia tiene más pendiente que en la gráfica 7.11 y 7.12. También se puede apreciar como alcanza valores superiores, lo que hace que la relación positiva con este tipo de compromiso sea mayor.

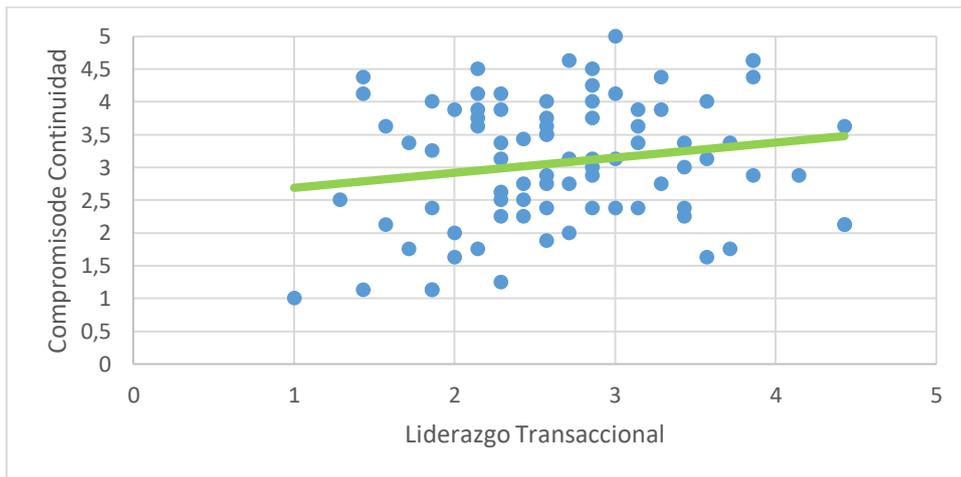
Los resultados obtenidos coinciden con investigaciones como la de Meyer y Allen (1991) quienes aseguran que el compromiso normativo es el predominante con un estilo de liderazgo transaccional. Por ello, afirman que este tipo de compromiso permite que se respete las normas y valores, siendo de naturaleza emocional, experimentando un fuerte sentimiento de obligación y permanencia. Otras investigaciones como las realizadas por Chavarro & Tascón (2018), Nawaz y Khan (2016) y, Frkovich (2018) Además, Sallan et al., (2010) aseguran que esto se debe por los sentimientos de obligación de permanecer a la organización que sienten los trabajadores con motivo de las creencias originadas por la presión normativa sobre lo que deben hacer.

Gráfico 7.11. Relación Liderazgo Transaccional y Compromiso Afectivo.



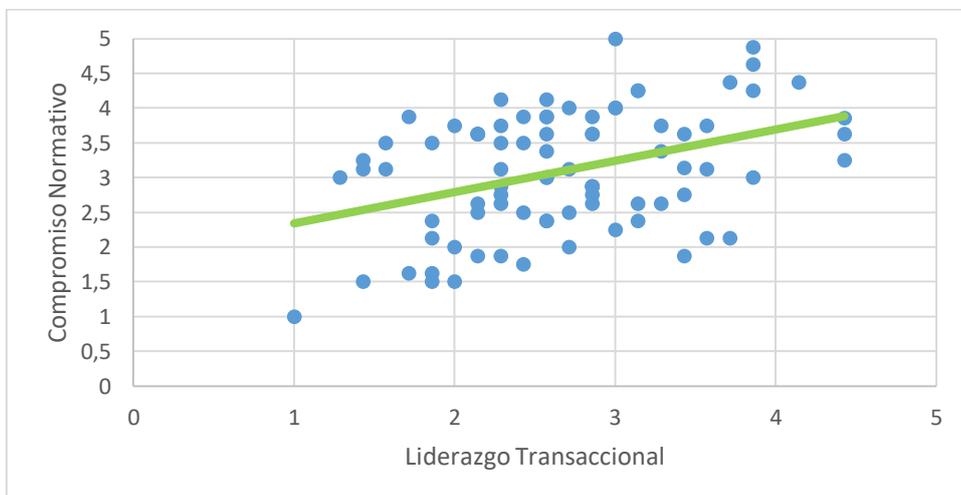
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.12. Relación Liderazgo Transaccional y Compromiso de Continuidad.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.13. Relación Liderazgo Transaccional y Compromiso Normativo.

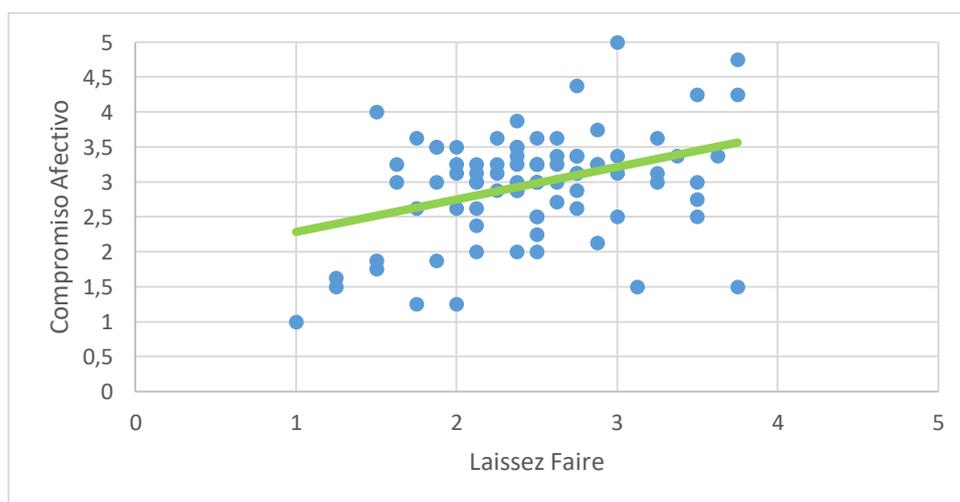


Fuente: Elaboración propia.

Por último, se analizará la relación *laissez faire* como las distintas dimensiones del compromiso, comparando las gráficas 7.14, 7.15 y 7.16 se puede apreciar como el estilo de liderazgo *laissez faire* guarda más relación según la muestra analizada con el compromiso normativo, alcanzando una línea de tendencia más positiva y con unos valores un poco superiores al compromiso afectivo y de continuidad.

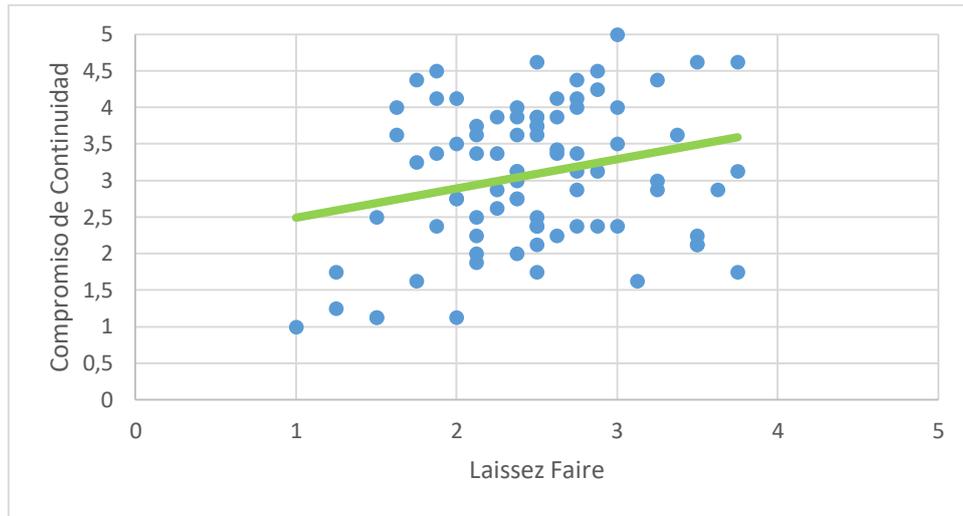
Este resultado podría ser debido a las características de personalidad de los integrantes de la muestra y su tamaño reducido y a que no se han tenido en cuenta otros muchos factores que afectan al compromiso. Adicionalmente, este estilo implica que no se ejerce un liderazgo real en el sentido estricto de la palabra y que el subordinado toma sus propias decisiones (Nawaz y Khan, 2016), por lo que su efecto en el comportamiento de los individuos puede no ser significativo en variables relacionadas con su implicación con la organización. No obstante, Castro, Nader y Casullo (2004) y Meyer y Allen (1991) señalan que, si bien este liderazgo no tiene un efecto claro en la participación de los empleados ni en su involucración en los objetivos, tiene sentido que se relacione positivamente con el compromiso de continuidad, dado que los seguidores asumen la pasividad de sus superiores como algo inevitable y su compromiso no es real en sentido estricto, sino que deciden permanecer en la empresa por motivos puramente económicos. Prueba de ello es que, como puede observarse la pendiente del compromiso normativo es la más pronunciada. Es decir, los seguidores se limitan, sobre todo, a seguir las normas en ausencia de un liderazgo claro, posiblemente para evitar problemas en la organización.

Gráfico 7.14. Relación *Laissez Faire* y Compromiso Afectivo.



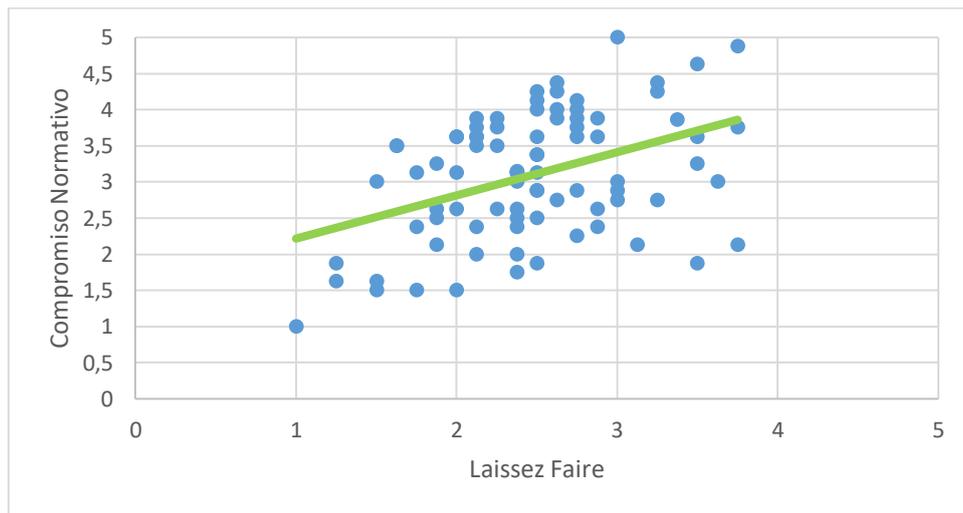
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.15. Relación Laissez Faire y Compromiso de Continuidad.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7.16. Relación Laissez Faire y Compromiso Normativo.



Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES.

Con este trabajo se ha pretendido analizar cómo los estilos de liderazgo desarrollados por los directivos, en concreto el transformacional y el transaccional, se relacionan con el compromiso de sus seguidores con la organización.

Para ello, la revisión de la literatura sobre un fenómeno, el liderazgo y la figura que lo ejerce, permite concluir que se trata de un tema complejo y sobre el que no existe un consenso claro en cuanto a su definición, dada la gran cantidad de teorías que tratan de explicarlo. No obstante, puede concluirse que para que haya liderazgo es esencial que aparezca la figura de un líder que dirija o administre los comportamientos de sus seguidores. El líder es considerado una parte esencial del éxito de las organizaciones, deberá tener unas cualidades especiales que, pueden ser cualidades innatas (Gibb, 1969 y Cattell, 1951), o entrenadas (Godoy, 2013). Se concluye asimismo que, cuando ejercen el liderazgo, los líderes pueden estar más orientados a las tareas y a los objetivos (Burns, 1978) o a las personas y a la relación que mantienen con ellas (Bass, 1996). Adicionalmente, no existe un estilo que funcione en todas las situaciones, sino que los líderes más eficaces son aquellos que adaptan su comportamiento al contexto que vive en ese momento la organización (Hersey y Blanchard (1979).

Tras el análisis de las cualidades especiales más destacadas por los autores que realizaron investigaciones en este campo se puede concluir que la motivación, adaptabilidad, cooperación, autoconfianza, carisma, determinación, creatividad y energía son las características más destacadas y valoradas en la figura de un líder.

Los estilos de liderazgo más aceptados en la actualidad son el estilo de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, que son la base del presente trabajo. Y, como se observa en los resultados obtenidos, no existe una percepción superior por ninguno de estos dos estilos, lo que apoya la idea de que cada estilo de liderazgo tiene que ir relacionado con la situación que lo requiera, es decir, un mismo líder puede ejercer diferentes tipos de liderazgo si la situación de la organización varía, de esta manera se alcanzará la eficacia (Bass, 2009).

En segundo lugar, se puede afirmar que el estilo de liderazgo impacta sobre distintas variables del comportamiento organizacional, como se ha mencionado con anterioridad, la variable elegida para el estudio es el compromiso organizacional en sus tres niveles: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Según las investigaciones más

destacadas de la literatura el liderazgo transformacional tendrá un mayor impacto en el compromiso organizacional, lo cual coincide con los resultados obtenidos (Bass y Riggio, 2006). No siendo igual al contrastar el compromiso que más se relacionado con este tipo de liderazgo, siendo en los resultados obtenidos el compromiso normativo y de continuidad los que mayor relación presentan. Por el contrario, la literatura destaca la relación con el compromiso afectivo, ya que el líder genera una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados. Por otro lado, los resultados obtenidos de la relación que mantiene el liderazgo transaccional con los diferentes tipos de compromiso coinciden con las investigaciones más relevantes, afirmando que este estilo debe tener mayor relación con el compromiso normativo (Meyer y Allen, 1991). Por último, el estilo de liderazgo *laissez faire* tampoco se relaciona de la misma manera que lo hace en las investigaciones estudiadas, en ellas se llega a concluir que este estilo de liderazgo debería tener una relación negativa con todas las dimensiones del compromiso y de ser positiva tener mayor relación con el compromiso de continuidad (Castro, Nader y Casullo, 2004). El análisis realizado muestra una relación positiva con las tres dimensiones, en especial con el compromiso normativo.

Hay que señalar que estas conclusiones han de ser interpretadas con prudencia ya que el tamaño reducido de la muestra y el hecho de que el estudio sea descriptivo, hace que no puedan generalizarse.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Al-Daibat, B. (2017). Impact of leadership styles in organizational commitment. *International journal of business and management review*, 5(5), 25-37.
- Antonakis, J. A. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*(14), 262-295.
- Arciniega, L. &. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso Organizacional en México*. México: Limusa.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista contaduría y administración*, 200, 5-11
- Ascorra, P. (2008). “De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno”. *Individuo y Sociedad*, 7(1), 60-75.
- Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies*(5), 113-128.
- Avolio. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*(62), 25-33.
- Avolio, Bass, & Jung. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 4(72), 441-462.
- Avolio, BJ, Gardner, WL, Walumbwa, FO, Luthans, F. y May, DR (2004). Desbloqueando la máscara: una mirada al proceso por el cual los líderes auténticos impactan las actitudes y comportamientos de los seguidores. *El liderazgo trimestral*, 15 (6), 801-823.

- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportaciones. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Fress Press.
- Bass BM, A. B. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public administration quarterly*.
- Bass, & Avolio. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Bass, & Avolio. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The free.
- Bass, B. A. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, 34-45.
- Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.
- Bass, B. M. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*(88), 207-218.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4 ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard, & Avolio. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto. California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.

- Bass, Bernard, & Avolio. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto. California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bennis, W. &. (2008). *Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Bergman, M. E. (2006). «The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda». *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Henry Holt and Company.
- Blake, R. M. (1990). *El trabajo en equipo. Qué es y cómo se hace*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Blake, R. R. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, 6(42), 133-155.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Norma.
- BM., B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 4(6), 463-78.
- Bolman, L. G. (1995). *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bono, JE y Judge, TA (2003). Autoevaluaciones básicas: una revisión del rasgo y su papel en la satisfacción laboral y el desempeño laboral. *European Journal of Personality*, 17 (Suplemento 1), S5–S18.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in works organizations. *Administrative Science Quarterly*(19), 533, 546.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cardona, P. (2005). *Las claves del Talento: La influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Colombia: Trilla.
- Carlson, S. (1951). *Executive behavior: A study of the work load and working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.

- Carrera, D. (2006). Lease. *HayGroup*, 9-11.
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración*, 63(3), 422-440.
- Chen, S. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 242-249
- Chiavenato, E. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos (3 Edición)*. Bogota: Mc Graw-Hill.
- Coch, L. y French, J.R.P.Jr. (1948). Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Conger, J. y. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*(12), 637-647.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *Jornal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones. *Revista virtual Universidad Catolica del Norte*(39), 152-164.
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29, 72.
- Crede, M. J. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*(34), 139-155.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando: Dryden Press.

- Davis, K. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). “*Comportamiento Humano en el Trabajo*”. México: Mc. Graw Hill.
- De Diego, R. &. (2007). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam: JAI
- Etling, &. A. (2006). *Liderazgo efectivo*. CDMX: Trillas.
- Fernet, C. T. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*(29), 11-31.
- Fiedler, F. (1966) The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: a test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol.2, Issue 3, July 1966. P 237-264.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1972) The effects of Leadership Training and Experience : a contingency Model Interpretation . *Administrative Science Quarterly*. Vol.17, nº4 (Dec. 1972), p.453-470.
- Fiedler, F. (1978) The contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11.1978, p-59-112.
- French, J.R.P.,JR.; Israel, J. y As, D. (1960). An experimental study on participation in a Norwegian factory, *Human Relations*, 13, 3-19.
- García, V. R. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(16), 25-46.
- Gardner, W. J. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.

- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). «Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovithe's propositions». *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, 14(12), 525-544.
- Godoy, R. y. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*(11), 109-122.
- Gómez. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61.
- Guibert, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería S.J.* . Bilbao: Universidad de Deusto.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Harms, P. D. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*(28), 178-194.
- Hein, S., & Chavez, G. (2019). Shifting From Transactional Leadership (T2) to Transformational Leadership (T3) Behavior with a Full Range Leadership Development Program (FR-LDP) OD Intervention. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Hein, S. &. (2019). Shifting From Transactional Leadership (T2) to Transformational Leadership (T3) Behavior with a Full Range Leadership. *Journal of Chemical*, 53(9), 1689–1699.
- Hellriegel Don, J. W. (1996). *"Administración séptima edición"*. México: International Thomson editores.

- Hersey, P. B. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4(4), 418.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Leadership Style: attitudes and behavior. *Training and development Journal*, 2(36), 50-52.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1988). *Management of organizational behavior*.
- Homans, G. C. (1974). Social behavior: Its elementary forms.
- Hoon, J. Y. (2016). Una revisión de las características de un estilo de liderazgo de buena calidad. *Reseñas de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(5), 64-69.
- Hoon, You, & Jung. (2016). Una revisión de las características de un estilo de liderazgo de buena calidad. *Reseñas de Humanidades y Ciencias Sociales*, 4(7), 64-69.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership (No. TR-75-67). Washington univ seattle dept of psychology
- House, Spangler, & Woycke. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 364-396.
- Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Hunter, J. (1999). *La paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona.
- Jago, A.G. (1981). An assessment of the deemed appropriateness of participative decision making for high and low hierarchical levels. *Human Relations*, 34, 379- 386.
- Jankurová, A. L. (2017). Investigación de la naturaleza de las actividades de liderazgo. *Economía y Sociología*, 10(1), 135-151.
- Judge TA, B. J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 5(85), 751-765.
- Judge TA, B. J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 5(85), 751-65.

- Judge, T. A. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*(89), 755-768.
- Judge, T. A.-M. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*(102), 356-374.
- Kenneth, L. (1999). The move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*(18).
- Koh, WL, Steers, RM y Terborg, JR (1995). Los efectos del liderazgo transformacional en las actitudes de los docentes y el desempeño de los estudiantes en Singapur. *Revista de comportamiento organizacional* , 16 (4), 319-333.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*.
- Kouzes, M. &. (2003). *El desafío del liderazgo*. México D.F.: Reverte.
- Kroeck, K., Lowe, K., & Brown, K. (2004). *The assessment of leadership*. J. Antonakis, A. J. Antonakis, A.
- Kumar, C.R. and Kaptan, S.S. (2007), *The Leadership in Management: Understanding Leadership Wisdom*, APH Publishing, New Delhi.
- Lawler, & Porter. (1965). "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job. *Psychological Bulletin*(24), 23-51.
- Leithwood, K. M. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EEUU: Editorial Routledge Pres.
- Leithwood, K. T. (1996). *Transformational school leadership. International handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic.
- Lengua, R. A. (2014). *Líder*. Obtenido de <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Lengua, R. A. (2014). *Liderazgo*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thompson.

- Lewin, K., Lippitt, R., & Withe. (1939). "Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates". *Jorunal of Social Psychology*(10), 271-299.
- Lewin, K., Lippitt, R., & Withe. (1939). "Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates". *Jorunal of Social Psychology*(10), 271-299.
- Lindebaum, D. y. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 7(47), 1317-1342.
- Lowe, J.B. (1996). The carbohydrate components of selectin ligands. G.S. (1994). Enzymatic synthesis of a 69-sulphated sialyl-Lewis In The Selectins: Initiators of Leukocyte Endothelial Adhesion, D. which is an inhibitor of L-selectin binding to peripheral addressin. Vestweber, ed. (Reading, UK: Harwood Academic Publishers), in *Glycobiol.* 4, 929–933.
- Martínez-Córcoles, M. &. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*(96), 93-101.
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Maxwell. (1993). *“El líder que está en usted”*.
- Maxwell. (1999). *The 21 Indispensable qualities of a Leader, becoming the person others will want to follow*. Nelson Business.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Estados Unidos de America: Editorial Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101*. Grupo Nelson.
- Mcgee, G. W. (1987). «Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales». *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432

- Mendoza Torres MR, O. R. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 1(14).
- Meyer, & Allen. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publications.
- Meyer, J. &. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commntment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensionand test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*(78), 538-551.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Longman.
- Mintzberg H, Quinn JB, Voyer J. (1997) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación.
- Molero, F. R. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*(22), 495-501.
- Morse, N.C. y Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnor - mal and Social Psychology*, 52, 129-129.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commmitment, absenteeism, and turnover*. California Academic Press.
- Nader, M. &. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo un análisis seún el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass. *Universitas Psicológica*, 3(6), 689-698.
- Nawaz, Z., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.

- Norris, W. y. (1992). *Situational Leadership Theory: A replication*.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Omar, A., & Florencia Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Octava ed.)*. Madrid: Esic.
- Parson, T. (1997). El aspecto político de la estructura y el proceso social. En David Easton (comp). *Enfoques sobre la teoría política*. Tr. José Rovira Armengo. Buenos Aires: Amorrortu.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano EN LAS ORGANIZACIONES. (Sexta Edición)*. Madrid: Esic.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 5, 5-11.
- Raven, B. H. & French, J. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. Raven, B., & Rubin, J. (1983). *Social psychology*
- Robbins. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Robbins, S. P. (2008). *Management, 10th edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2009). *Comportamiento organizacional* (No. 658.01/R63oE/13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración Local: validez del modelo. *Psicotema*, 3(12), 435-439.

- Schriesheim, C., Castro, S. y Cogliser, C.C. (1999) Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices. *The leadership Quarterly*. Vol. 10.Issue 1. Spring 1999, p. 63- 113.
- Serrano, B. y. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Smith, & Peterson. (1988). *Leadership, organizations and culture*. Nueva York: NY: Sage publications.
- Sosik, J. J. (2005). The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Stephen, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The free press.
- Stogdill. (1974). "Historical trends in leadership theory and research". *Journal of Contemporary Business*, 3, 1-17.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.
- Varela, H. (2010). *Blog Pensamiento Imaginativo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/> Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Vroom, V.H. y Mann, F. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. 1973. *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh –
- Vroom, V.H. Jago, A.G. (2007) The Role of the situation in Leadership. *American Psychologist*. Vol 62, Jan 2007. p.17-24.

Walumbwa, FO y Lawler, JJ (2003). Construyendo organizaciones efectivas: Liderazgo transformacional, orientación colectivista, actitudes relacionadas con el trabajo y comportamientos de retiro en tres economías emergentes. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos* , 14 (7), 1083-1101.

Weber, M. (1990). Economía y sociedad. 2ª ed. Tr. Jose Medina Echavarría et al. México: Fondo de Cultura Económica.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: a normative view". *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wu, F.Y. (2009), "The relationship between leadership styles and foreign English teacher's job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 14 No. 2, pp. 75-82.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*. (aquí tienes las referencias añadidas, además de esta)

Yukl, & Fleet, V. (1992). *Handbook of Leadership* .

Yukl, G. (1994). *Leadership in organization (3rd ed.)*. Englewood Cliffs.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

ANEXO I: CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO Y COMPROMISO.

Instrucciones para responder el cuestionario

El cuestionario que usted va a realizar tiene como fin analizar cómo afecta el estilo de liderazgo de los supervisores al compromiso organizativo.

Por favor, lea detenidamente las cuestiones que se plantean y trate de responder con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es totalmente anónimo y el tratamiento de la información recogida se hará de forma agregada y se utilizará exclusivamente con fines de investigación en un trabajo fin de grado. El tiempo estimado de realización del cuestionario es menor de 5 minutos.

Por favor, lea detenidamente las siguientes afirmaciones acerca de cómo percibe la relación que tiene con su superior inmediato y exprese su grado de acuerdo donde (1) es nunca; (2) es de vez en cuando; (3) a veces; (4) bastante; (5) casi siempre.

1. Sexo (Masculino, femenino y otro).
2. Formación (estudios básicos, bachillerato, formación profesional, estudios universitarios, doctorado y otro).
3. Sector (privado y público).
4. Antigüedad en la empresa (0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-30, +30).
5. Tamaño de la empresa (microempresa (menos de 10 trabajadores), pequeña (hasta 49 trabajadores), mediana (50-250 trabajadores), grande (+250 trabajadores)).

Recuerde: (1) es nunca; (2) es de vez en cuando; (3) a veces; (4) bastante; (5) casi siempre.

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
Mi supervisor sólo me apoya cuando hago bien las tareas y actividades	1	2	3	4	5
Mi supervisor tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas	1	2	3	4	5
Mi supervisor no hace algo hasta que los problemas son serios	1	2	3	4	5

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
Mi supervisor centra su atención en los fallos y en el no cumplimiento de las normas	1	2	3	4	5
Mi supervisor evita implicarse en cualquier cuestión importante	1	2	3	4	5
Mi supervisor nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona)	1	2	3	4	5
Mi supervisor no hace nada cuando se le necesita	1	2	3	4	5
Mi supervisor busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	1	2	3	4	5
Mi supervisor habla con entusiasmo acerca del futuro	1	2	3	4	5
Estoy orgulloso/a de que mi supervisor sea mi profesor	1	2	3	4	5
Mi supervisor destaca solamente a los alumnos que realizan correctamente las tareas	1	2	3	4	5
Mi supervisor espera que las cosas vayan mal antes de actuar	1	2	3	4	5
Mi supervisor habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar	1	2	3	4	5
Mi supervisor deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido)	1	2	3	4	5
Mi supervisor dedica su tiempo a atender de manera individualizada a los alumnos	1	2	3	4	5
Mi supervisor recuerda continuamente que nuestra nota va a depender de que cumplamos los objetivos	1	2	3	4	5
Mi supervisor va más allá de su propio interés en beneficio de los alumnos	1	2	3	4	5
Mi supervisor me trata más como una persona que como miembro de un grupo	1	2	3	4	5
Mi supervisor actúa de forma que se gana mi respeto	1	2	3	4	5
Mi supervisor concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	1	2	3	4	5
Mi supervisor tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	1	2	3	4	5
Mi supervisor nos recuerda todos los fallos	1	2	3	4	5

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
Mi supervisor demuestra un gran sentido del poder y de la confianza	1	2	3	4	5
Mi supervisor plantea una visión de futuro que nos motiva	1	2	3	4	5
Mi supervisor hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de realizar las tareas	1	2	3	4	5
Mi supervisor evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
Mi supervisor considera que cada alumno tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	1	2	3	4	5
Mi supervisor consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
Mi supervisor me ayuda a desarrollar mi capacidad	1	2	3	4	5
Mi supervisor nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas	1	2	3	4	5
Mi supervisor espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que actuar	1	2	3	4	5
Mi supervisor resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Mi supervisor se muestra satisfecho solo con aquellos alumnos que hacen bien todas las tareas en la asignatura	1	2	3	4	5
Mi supervisor demuestra confianza a los alumnos en que alcanzaremos los objetivos	1	2	3	4	5

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su relación con la empresa: (1) muy en desacuerdo; (2) un poco en desacuerdo; (3) ni en desacuerdo ni de acuerdo; (4) moderadamente de acuerdo; (5) muy de acuerdo.

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
Me gustaría mucho pasar el resto de mi carrera profesional en mi empresa actual	1	2	3	4	5
No me preocupa lo que puede pasar si renuncio a mi trabajo sin tener otra alternativa laboral	1	2	3	4	5
Creo que, actualmente, las personas cambian de una empresa a otra con demasiada frecuencia	1	2	3	4	5
Considero que no tiene sentido querer cumplir siempre con las imposiciones/normas de la empresa sin cuestionarlas	1	2	3	4	5
Probablemente otra empresa no pueda igualar los beneficios generales que tengo en esta	1	2	3	4	5
No siento un fuerte sentido de pertenencia a la empresa	1	2	3	4	5
Disfruto hablando de mi empresa con personas ajenas a ella	1	2	3	4	5
Sería muy difícil para mí dejar mi actual empresa en este momento, incluso si quisiera	1	2	3	4	5
No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización	1	2	3	4	5
Las cosas iban mejor en los tiempos en los que/cuando las personas permanecían a una sola empresa durante la mayor parte de sus carreras profesionales	1	2	3	4	5
Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta empresa sería la escasez de alternativas laborales disponibles	1	2	3	4	5
Esta empresa tiene un gran significado personal para mí	1	2	3	4	5
Siento, realmente, los problemas de la empresa como si fueran míos/ como propios	1	2	3	4	5

Afirmaciones	Grado de acuerdo				
En mi vida se verían afectadas demasiadas cosas si decidiera dejar mi empresa en este momento	1	2	3	4	5
Cambiar de una organización me parece éticamente aceptable	1	2	3	4	5
Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una empresa	1	2	3	4	5
Siento que tengo muy pocas opciones para plantearme la posibilidad de irme de esta empresa	1	2	3	4	5
6No me siento emocionalmente apegado a esta empresa	1	2	3	4	5
Creo que, podría identificarme fácilmente con cualquier otra empresa	1	2	3	4	5
En este momento, no sería demasiado difícil para mí dejar mi empresa	1	2	3	4	5
Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta empresa es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer en ella	1	2	3	4	5
Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, considero que no sería correcto dejar mi empresa	1	2	3	4	5
En este momento, permanecer en mi empresa es una cuestión tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5
No siento que forme parte de la “familia” de mi empresa	1	2	3	4	5