



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

Grado en Relaciones Laborales
y Recursos Humanos

Trabajo de Final de Grado

**Un acercamiento al Liderazgo
Transformacional: estudio de caso único**

Realizado por:

Zaira García Moreno

Tutorizado por:

Rosa Ana Peris Pichastor

Curso académico 2020/2021

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivos del trabajo	5
2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO	6
2.1 Liderar vs dirigir	6
2.2 Hacia una definición de liderazgo	8
2.3 Perspectivas teóricas de liderazgo	11
2.3.1 El Liderazgo Transaccional.....	11
2.3.2 El Liderazgo Transformacional.....	18
2.4 Competencias Sociales del Líder Transformacional	22
2.4.1 La empatía en las organizaciones.....	23
2.4.2 El Poder en las organizaciones.....	24
2.4.3 El Conflicto en las Organizaciones.....	25
2.5 A modo de síntesis	27
3. APROXIMACIÓN EMPÍRICA AL ESTUDIO DE LIDERAZGO	28
3.1 Diseño metodológico de la investigación	28
3.2 Método	32
3.2.1 Participantes	32
3.2.2 Variables e Instrumentos de Medida.....	33
3.2.3 Procedimiento y Análisis de datos	34
3.3 Resultados.....	34
4. DISCUSIÓN	37
5. A MODO DE SÍNTESIS	43
Referencias	44

RESUMEN

El objetivo de este trabajo ha sido explorar el liderazgo transformacional, estilo de poder, empatía y afrontamiento al conflicto, comparando la percepción de la dirección y la de los empleados de una empresa de organigrama vertical. Se ha realizado un estudio de caso único. La muestra está compuesta por tres sujetos varones con edades comprendidas entre los 27 y los 44 años, director y dos empleados, de una pequeña empresa privada del sector terciario ubicada en Castellón de la Plana. Las variables e instrumentos de medida utilizados han sido el Estilo de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5x), la Empatía (Índice de Reactividad Personal (IRI), el Estilo de Poder (Inventario de Rahim sobre Poder del Líder (RPI-E) y el Estilo de Afrontamiento al Conflicto (Escala de Afrontamiento al Conflicto de Thomas & Kilman (1974). Los resultados obtenidos muestran ajuste entre el directivo y el empleado TFX en el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de afrontamiento colaborativo, y desajuste con el empleado JVV que lo percibe como líder transaccional y afrontamiento cooperativo. Por otra parte, se ha encontrado desajuste con ambos empleados en la fuente de poder y la empatía, autopercibiéndose el director bastante empático que usa el poder de recompensa frente a los empleados que lo perciben poco empático y con poder referente y coercitivo.

Palabras Clave

Liderazgo Transformacional, Tipos de Poder, Empatía, Afrontamiento al Conflicto.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo que conocemos hoy en día es un mundo en el cual prima la innovación, el cambio y la mejora continua. Estas mejoras también afectan al mundo organizacional y en concreto al capital humano con el que cuentan las organizaciones. En el mercado laboral, lo que distingue a una empresa de otra está directamente relacionado con las capacidades o competencias que poseen los miembros de la organización. En esta línea consideramos que es vital que las empresas cuenten con un buen liderazgo, para de esta forma contar con una ventaja competitiva respecto a otras empresas, ya que la aplicación de un correcto liderazgo dentro de la organización tiene una gran relación con el éxito de esta. Por ello, cada día son más las empresas que se interesan por el liderazgo dentro de sus organizaciones debido a la estrecha relación que existe entre el liderazgo y el éxito. Porque aquellas organizaciones que evalúan el liderazgo que tienen los altos cargos, se aseguran en parte de tener unos buenos resultados (Mendoza, Marin, & Hernandez, 2015).

El liderazgo es una cuestión directamente relacionada con la carrera de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, y la aplicación de buenas prácticas dentro de una determinada organización puede hacer que esta consiga unos mejores resultados tanto en el rendimiento de los trabajadores como en su bienestar. Después de estudiar y reflexionar sobre el tema a escoger para la realización del trabajo final de grado, se ha valorado que el tema del liderazgo puede ser de vital importancia para la incorporación en el mundo laboral, puesto que nos permite conocer con antelación las capacidades idóneas para ser un buen líder.

El trabajo se ha estructurado en dos partes: un apartado teórico y una parte empírica. En el apartado teórico, conoceremos la gran cantidad de definiciones que existen sobre el concepto de liderazgo, pero en origen lo que se entiende por liderazgo es la situación en la que una persona influye, o puede llegar a influir, generando un cambio en el comportamiento de otros, conocidos como seguidores. El liderazgo es algo que ocurre en el entorno laboral, pero puede darse prácticamente en todos los escenarios de la vida cotidiana. Al ser un término con tanta relevancia, a lo largo de la historia han ido apareciendo diferentes teorías relacionadas con el estudio del liderazgo, con el objetivo de entender el comportamiento de altos cargos y la influencia que ejercen en sus trabajadores o subordinados.

En la primera parte del proyecto, se narran los objetivos de la investigación, en la segunda parte se establece el marco teórico, donde se definen las diferentes descripciones de liderazgo y donde se explican las perspectivas teóricas de liderazgo.

En la última parte se exponen los sistemas utilizados para la realización de la investigación y se formulan las conclusiones.

1.1 Objetivos del trabajo

El proyecto inicial de este trabajo era explorar el liderazgo transformacional y ver si existían diferencias entre una organización con un organigrama circular y el de una empresa con un organigrama vertical. Sin embargo, la situación de emergencia sanitaria que estamos viviendo por la pandemia de la COVID-19 ha impedido llevarlo a cabo. Así, una de las empresas que se había comprometido para colaborar en la realización de este proyecto finalmente no pudo participar. El imprevisto nos obligó a modificar los objetivos iniciales y redefinir el trabajo. Este cambio ha supuesto que finalmente el trabajo sea un estudio de caso en el que se explora el liderazgo transformacional, comparando la percepción de la dirección y la de los empleados de una empresa de organigrama vertical.

Objetivo general

Conocer el estilo de liderazgo de la empresa objeto de estudio, así como el grado de competencias de gestión y conciencia social del líder. Además de conocer el grado de ajuste entre la autopercepción del liderazgo del directivo/a y la percepción del liderazgo de los miembros de la empresa.

Objetivos específicos

- Revisar la literatura científica sobre el liderazgo.
- Definir los constructos de empatía, tipos poder y afrontamiento al conflicto.
- Conocer el estilo de liderazgo de los miembros de la empresa.
- Evaluar el liderazgo transformacional de la dirección de la empresa.
- Evaluar la empatía, estilos de conflicto y poder de la dirección.
- Conocer la percepción de los trabajadores del estilo de liderazgo, empatía, estilos de conflicto y poder de la dirección.
- Medir el grado de ajuste entre la autopercepción de la empatía, estilos de conflicto y poder del líder y la percepción de los trabajadores.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

En el presente apartado se van a detallar algunas ideas de autores relevantes en cuanto a la diferencia entre dirigir y liderar, además de analizar lo que se entiende por liderazgo, haciendo un análisis de las diferentes definiciones existentes, puesto que, al ser un tema tan complejo, resulta difícil que varios autores compartan una sola definición. También se realiza un estudio de las teorías más distinguidas en cuanto al liderazgo transformacional y transaccional.

2.1 Liderar vs dirigir

Este tema genera bastante controversia entre los autores, puesto que en la literatura existen autores que consideran que dirigir y liderar son conceptos totalmente opuestos y otros que piensan que son procesos equivalentes. Autores como (Bennis & Nanus, 2008), consideran que “los directores son personas que hacen cosas bien (things right) y los líderes son personas que hacen lo correcto (right thing)”. Autores como (Zalenik, 1977) piensan que los directores se encargan de las cosas que se deben hacer y los líderes se encargan de todo aquello que tiene valor para las personas.

Por otra parte, (Bennis W. , 1989, p. 45), establece un listado en el cual hace una diferenciación entre líderes y directores:

“El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder desarrolla. El director se centra en los sistemas y las estructuras, el líder se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza. El director tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance. El director pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El director tiene su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vista en el horizonte. El director imita, el líder origina. El director acepta el status quo, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto”. (p.45)

Otro autor que considera que el proceso de liderar y el de dirigir son totalmente opuestos es (Kotter, 1990), hace una diferenciación entre administrar y liderar y señala que cualesquiera de las dos actuaciones son necesarias para que las empresas triunfen por mucho tiempo. Para dicho autor, administrar “implica organizar y proveer de personal, planificar y presupuestar, controlar y resolver problemas” mientras que, liderar “establecer una dirección, desarrollar una visión y estrategia para estar allí, alinear a las personas, incluyendo la dirección deseada y la obtención de la cooperación, (...) motivar

e inspirar, (...) apelar a necesidades, valores y emociones humanos básicos” (Frech & Bell, 1996).

También encontramos autores como (Yukl & Van Fleet, 1992), quienes entienden los conceptos de dirigir y liderar como procesos equivalentes. Para dichos autores, tanto los líderes como los directores pueden tener habilidades para llevar a cabo un liderazgo exitoso. Por tanto, podemos considerar que dirigir no tiene por qué conllevar liderar. El liderazgo simboliza las relaciones informales haciendo hincapié en todo lo relativo a las emociones, a diferencia de dirigir, donde la autoridad de la persona encargada de la dirección es gracias al puesto que ocupa. (Bennis & Nanus, 1985). Mientras que la dirección trata de hacer frente a las dificultades que van surgiendo en una organización de un entorno cambiante como en el que vivimos, el liderazgo hace frente a los cambios que van surgiendo en dicho contexto.

En esta línea se pronuncian autores como Mengutazzato y Renau, 1991, (citado por (Peris P., 1998, p. 102)) “La dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo... el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal”. Contrapuesto a esto, encontramos autores como (Kochan, Schmidt, & DeCotiis, 1975), quienes consideraban que, “directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”.

Por otra parte, el autor Warren Bennis en su manual “Managing the Dream” (2000), sostiene que los líderes comparten una serie de habilidades y/o competencias, que son las siguientes:

- **Gestión de la atención:** Las personas que cuentan con esta capacidad consiguen que los seguidores compartan su misma visión, incluso en algunas situaciones se ha dado el caso de que los seguidores han adoptado dicha visión como “propia”. Podemos decir que aquellos líderes que tienen unos objetivos y visión claros generan cierto interés en los seguidores.
- **Gestión de los significados:** El líder cuenta con mucha facilidad para comunicar su visión de una manera sencilla y eficiente, lo que provoca que la alineación entre los miembros de la organización resulte una tarea simple.
- **Gestión de la confianza:** Para que el líder consiga el éxito dentro de la organización es vital que el equipo deposite su confianza en él, Bennis destaca la importancia de que los seguidores sepan que pueden contar en todo momento con el líder.

- **Gestión de uno mismo:** Un líder tiene que conocer tanto aquellas capacidades que le hacen conseguir el éxito, como también sus limitaciones. Esta capacidad es de gran importancia, puesto que aprender a través de los errores provoca que la persona líder averigüe nuevos procedimientos dentro de la organización.

2.2 Hacia una definición de liderazgo

Con el avance de los tiempos, hemos visto como el concepto de liderazgo ha ido tomando considerable importancia dentro del mundo de las organizaciones. Esto se debe a que es un proceso que se ha ido conociendo o descubriendo conforme han ido avanzando las empresas. Hoy en día tenemos una gran cantidad de información relacionada con el liderazgo y sus tipos, pero en cuanto a su definición podemos decir que es un aspecto complejo, ya que resulta imposible encontrar una definición de liderazgo que sea aceptada por la mayoría de los investigadores, ya lo dijo (Stogdill, Handbook of leadership: A survey of the literature., 1974, p. 259) “Existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”.

(Bennis & Nanus, 1985) consideran que el liderazgo es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo y, por tanto, podemos encontrar una gran variedad de definiciones. Si nos centramos en dichas definiciones (Ver Figura 1) podemos comprobar como la complejidad del proceso genera confusión. (Bass & Stogdill, 1990), para comprender y conocer mejor el liderazgo propone la siguiente distribución, advirtiendo que no se contraponen, sino que son complementarias ((Bass B. M., 1990), como se citó en (Peris P., 1998, p. 98)):

Figura 1

Definiciones del proceso de liderazgo.



*Nota**. Adaptación a partir de Peris (1998, p. 98).

Como muestra la Figura 1, las diferentes definiciones no son excluyentes. En realidad, son complementarias, centrándose cada una de ellas en un aspecto de liderazgo. Así pues, el liderazgo se puede definir como:

- **Como centro de los procesos grupales:** En este apartado se encuentran autores como (Krech & Crutchfield, 1948), puesto que apuntan que “en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo”.
- **Líder como persona con una personalidad sorprendente:** El líder es la persona que tiene ciertas características que lo distinguen de los seguidores y a su vez provoca que estos le admiren.
- **Provocar sumisión:** En cierta manera el liderazgo para muchos autores es la capacidad de influencia que tiene la persona con el rol de líder dentro de la sociedad o de una organización.
- **Relaciones de poder:** En este apartado se encuentran French y Raven, que consideran que el liderazgo se basa en las relaciones de poder entre los miembros de un grupo.

- **Líder como persona capaz de atraer:** El líder es aquella persona que a través de sus argumentos o relatos consigue convencer a sus seguidores. En esta línea, encontramos a (Copeland, 1942), considera que “el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”.
- **Comportamientos concretos:** En este sentido, la definición de liderazgo propuesta por (Hemphill, 1949) dice: “liderazgo como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”.
- **Liderazgo como herramienta para la obtención de objetivos:** Se considera al líder como la persona capaz de coordinar y/o controlar al grupo para la consecución de objetivos. En esta línea, encontramos a (Bellows, 1959), considera el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo de trabajo”.
- **Liderazgo como resultado de la interacción:** Cuando miembros de un determinado grupo se relacionan aparece el liderazgo. (Bogardus, 1929), considera lo siguiente: “liderazgo como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo”.
- **Liderazgo como aspecto diferenciador:** En este apartado encontramos a (Sherif & Sherif, 1956), consideran que el liderazgo “es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros”.
- **Relación entre dirección y liderazgo:** Algunos autores como (Kochan, Schmidt, & DeCotiis, 1975), consideran que “directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”.

En este sentido, en este trabajo entendemos que el liderazgo es un proceso de influencia que comprende un líder -el agente que ejerce influencia- y los seguidores -personas sujetas a esa influencia-. La influencia significa que ocurre algún tipo de cambio en los seguidores como consecuencia de algún acto realizado por el líder. La capacidad del líder de influir en los seguidores es otra forma de decir que el líder tiene poder sobre los seguidores (Jesusino, 1996). En el contexto empresarial el liderazgo se puede definir como “el proceso de influencia en el que el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, introduce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre ella” (Peris P., 1998, p. 101).

2.3 Perspectivas teóricas de liderazgo

En esta sección se expondrán las diferentes teorías de liderazgo con el objetivo de establecer un cierto orden y hacer un repaso de estas. En cuanto a teorías de liderazgo, podemos encontrar una gran cantidad, puesto que como hemos podido apreciar debido a la gran suma de definiciones existentes sobre el concepto de liderazgo se han realizado estudios empíricos de cada una de estas definiciones. Es cierto que solo algunas de estas investigaciones han recibido gran repercusión, por ello trataremos las teorías más distinguidas. Las principales perspectivas teóricas sobre liderazgo se agrupan en dos grandes familias, por una parte, encontramos el liderazgo transformacional y por otra parte el liderazgo transaccional. (Burns, 1978), fue la primera persona que hizo una distinción entre los tipos de liderazgo que tenían los directivos, diferenciando entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

En cuanto al *liderazgo transformacional*, es aquel liderazgo que provoca que los líderes de una determinada organización sean capaces de inspirar a sus seguidores, proporcionándoles ciertas aptitudes o habilidades, mientras que *el liderazgo transaccional* está basado en la transacción, el líder en este caso tiene unos objetivos claramente marcados y proporciona a los trabajadores los recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos.

2.3.1 El Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es aquel que se fundamenta sobre la transacción, o lo que es lo mismo sobre el intercambio. El líder y los seguidores intercambian salario y trabajo. Cuando se aplica correctamente este tipo de liderazgo podemos observar una relación positiva entre los seguidores y su productividad. El líder transaccional establece las metas que pretende alcanzar dentro de la organización y proporciona a sus empleados los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

En definitiva, en este tipo de liderazgo los seguidores reciben estimulación a partir de sus intereses personales, es el liderazgo en el cual la figura de líder premia o recompensa cuando las cosas salen bien y también “castigan” cuando las cosas no salen conforme a lo esperado. Por regla general, el líder transaccional tiene establecidas metas a corto plazo por ello, lo que busca es que el trabajo que se realiza haga correctamente y por ello controla todas las áreas de la organización.

En este apartado se recogerán algunas de las teorías que entienden el fenómeno como un proceso transaccional en el que la relación de liderazgo supone un intercambio,

económico, económico o psicológico, entre el/la líder y el empleado, de manera que las dos partes salgan beneficiadas de la transacción.

2.3.1.1 El liderazgo desde la Teoría de los Rasgos

La teoría de los rasgos se basa principalmente en identificar las diferentes características que existen entre los líderes. Esta teoría identifica los atributos que tienen los líderes y que provocan que se diferencien del resto de personas. Según esta teoría la persona con el rol de líder puede tener una serie de rasgos inherentes a su persona o bien, puede adquirir ciertos rasgos a través del aprendizaje (Bouchard, Lykken, McGue, Segal, & Tellegen, 1990). Por otra parte, y en contraposición a lo anterior, para una parte de los investigadores resulta complejo e imposible el establecimiento de determinados rasgos para todos los líderes. Es decir, algunos autores consideran que no existen rasgos que se apliquen de forma total a todos los líderes.

El objetivo principal de las investigaciones realizadas sobre la teoría de los rasgos era descubrir que rasgos o características eran propias de los líderes más exitosos, de esta manera el resto de las personas que contaban con determinados rasgos también podrían convertirse en líderes. Una de las primeras personas en investigar sobre esta teoría fue el autor (Stogdill, 1974), quien reconoció diferentes rasgos propios de la figura de líder, aunque también descubrió que lo significativo no eran los rasgos que poseían los líderes sino la relación existente entre los rasgos del líder y las tareas u objetivos de los seguidores.

Otros autores que también realizaron investigaciones sobre las teorías de los rasgos fueron (McCall & Lombardo, 1983), pero estos autores no se centraron únicamente en estudiar a los líderes con mayor notoriedad y las características o rasgos que estos poseían, sino que, investigaron tanto a los líderes con mayor éxito o renombre como a los líderes que no tenían tanto éxito y encontraron determinados rasgos a través de los cuales podría determinar el éxito o el hundimiento del líder. Estos rasgos son: Estabilidad emocional, habilidades interpersonales, detección de errores y amplitud intelectual.

Además, se encuentran estudios más recientes en cuanto a las teorías de los rasgos como es el ejemplo de la investigación realizada por los autores (Kouzes & Posner, 2003), a través de la cual preguntaron a los seguidores que características o rasgos de los líderes eran más admiradas por ellos. Una vez se realizó la encuesta a miles de personas, se llegó a la conclusión de que aquellos rasgos más valorados por los

seguidores eran los siguientes: Visión de futuro, honestidad e integridad, capacidad de inspirar, inteligencia, ser una persona competente, justa y tolerante.

2.3.1.2 El Liderazgo Carismático

Son muchos los autores que empezaron a hacer investigaciones acerca del liderazgo carismático desde que Max Weber teorizara dicho termino en 1922. En un principio el carisma era entendido como la habilidad de adivinar o predecir lo que sucederá en un futuro. Max Weber utilizó dicho termino para describir la influencia apoyada en las sensaciones de los seguidores quienes consideraban que el líder contaba con unas condiciones que lo hacían especial.

(Molero F. , 1995, pág. 45), describe de manera clara el carisma teorizado por Weber, y es que, para Weber, el carisma es una facultad excepcional y quien la posee tiene una fortaleza sobrenatural. Por otra parte, el concepto de carisma es difícil de tratar debido a la connotación espiritual por lo que no fue estudiado desde la psicología científica lo que llevó a que no se estudiara una parte importante del liderazgo puesto que era la parte que producía en los seguidores mayor impacto.

Por suerte, con la llegada de los años ochenta, del siglo pasado, gran parte de los investigadores de la época comenzaron a sentir un gran interés hacia el liderazgo carismático. Autores como (Conger & Kanungo, 1987), (Bass B. M., 1985), (House, 1977) entre otros, comenzaron a hacer indagaciones y a estudiar acerca del liderazgo carismático. En sus teorías implantan planteamientos de Weber, pero a su vez se alejan del concepto inaugural de liderazgo carismático. (Conger J. A., 1989). Las teorías modernas del liderazgo carismático han modificado su estudio y la forma de investigarlo, puesto que ahora se detallan la forma que tienen de actuar y las motivaciones de los líderes carismáticos. Hoy en día, la persona líder de una determinada organización debe tener un alto compromiso con su grupo de trabajo y velar por su bienestar, además debe poseer habilidades comunicativas y proyectar confianza y seguridad en el resto. (Olcer, 2015)

2.3.1.3 El Liderazgo como Conducta: Estudios de la Universidad de Ohio y Michigan

En cuanto a los estudios realizados por la universidad de Ohio, fueron elaborados con la intención de conocer los comportamientos de los líderes. Los investigadores que formaron el grupo de trabajo de Ohio reunieron hasta 1800 elementos relacionados

directamente con las conductas de los líderes. Después de estudiar y analizar los 1800 apartados, decidieron reducir a 20 apartados y los establecieron en un cuestionario conocido como “Cuestionario de descripción de las conductas de líder o LBDQ – XII” (Stogdill, 1963). Los análisis factoriales dieron lugar a dos dimensiones:

- **Consideración:** Relacionado con el grado de preocupación que tiene el líder hacia el bienestar de sus seguidores. Aquellos líderes que ponen en práctica la consideración son personas que se preocupan por las relaciones personales con los seguidores. Estos líderes expresan respeto hacia los seguidores poniendo en práctica técnicas de escucha activa. Disfrutan de relaciones de amistad con los seguidores y expresan cercanía.
- **Iniciación de estructura:** Relacionado con el comportamiento entre el líder y los seguidores para la consecución de objetivos laborales. Estos líderes, confían a sus seguidores determinadas tareas con el objetivo de planificar y definir el trabajo. Es decir, trabajan sobre las relaciones con los seguidores, pero únicamente para conseguir unos objetivos en materia laboral.

Aquellos líderes con un alto grado en *Consideración* y en *Iniciación de estructura* consiguen que los seguidores aumenten su desempeño y estén más contentos con la realización de sus tareas, pero esto no ocurre en todas las situaciones.

En cuanto a los estudios llevados a cabo por la universidad de Michigan, podemos señalar que sus estudios fueron similares a los realizados por la universidad de Ohio. En cuanto a sus estudios, fueron realizados con el objetivo de establecer las características de las conductas de los líderes relacionados con su eficiencia o aptitudes. Las investigaciones realizadas determinan dos dimensiones: (Kahn & Katz, 1960).

- **Orientación al empleado:** Relacionado con las relaciones interpersonales. Preocupándose por las necesidades de los seguidores.
- **Orientación a la producción:** Relacionado con los procesos productivos y tareas realizadas por los seguidores.

A diferencia de los estudios de la universidad de Ohio, en las investigaciones de Michigan los líderes solamente se podían encontrar en una de las dos dimensiones, no en ambas. Más tarde (Kahn R. L., 1960), después de diversas investigaciones llegó a la conclusión de que los líderes con más éxito eran aquellos que unían su interés tanto hacia los empleados como hacia las tareas. Por otra parte, autores como (Likert, 1961), señalaban que los directivos con más éxito eran aquellos que controlaban todas las áreas de las organizaciones.

2.3.1.4 Teoría Situacional de Hersey & Blanchard

La teoría desarrollada por los autores mencionados hace hincapié en la madurez desarrollada por los seguidores, la madurez de estos depende de su motivación a la hora de hacerse responsable de determinadas tareas y de las aptitudes y conocimientos que posean.

Hersey y Blanchard establecen que el éxito del líder depende de la disposición de los seguidores, es decir si estos lo rechazan o lo aceptan. Las acciones que realice el líder carecen de importancia puesto que haga lo que haga serán los seguidores quienes valoren sus acciones. Al incluir la dimensión de la disposición de los seguidores, que fue realmente atractiva para las investigaciones, el modelo propuesto no disponía de gran soporte científico.

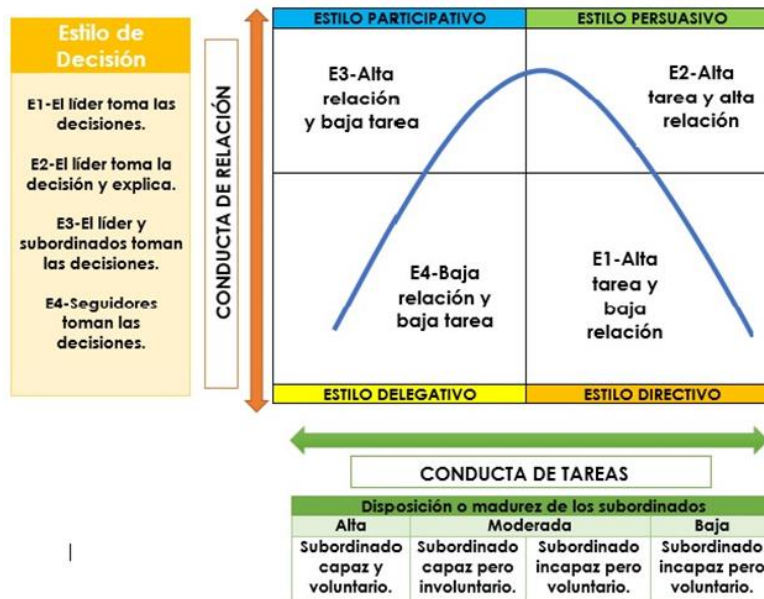
Hersey & Blanchard (1969) definen los siguientes comportamientos del líder:

- **Ordenar:** El líder tiene un gran interés en la tarea y pocas relaciones interpersonales. El líder encomienda a sus seguidores que tareas deben realizar, planificando las mismas.
- **Persuadir:** El líder tiene gran interés tanto en las tareas como en las relaciones interpersonales. En este caso, el líder actúa como directivo, pero también se preocupa por el bienestar de los seguidores.
- **Participar:** El líder tiene poco interés en las tareas y un gran interés en las relaciones interpersonales. El líder y los seguidores colaboran en la toma de decisiones.
- **Delegar:** El líder tiene poco interés tanto en las tareas como en las relaciones interpersonales. La figura de líder no proporciona ni directrices claras ni ayuda a los seguidores.

El estilo de liderazgo que el líder tiene que adoptar va a depender de la madurez de los subordinados. La figura 2 recoge la propuesta de esta teoría.

Figura 2

Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard



Nota*. Obtenido a partir Creative Commons

2.3.1.5 El Modelo de Fiedler

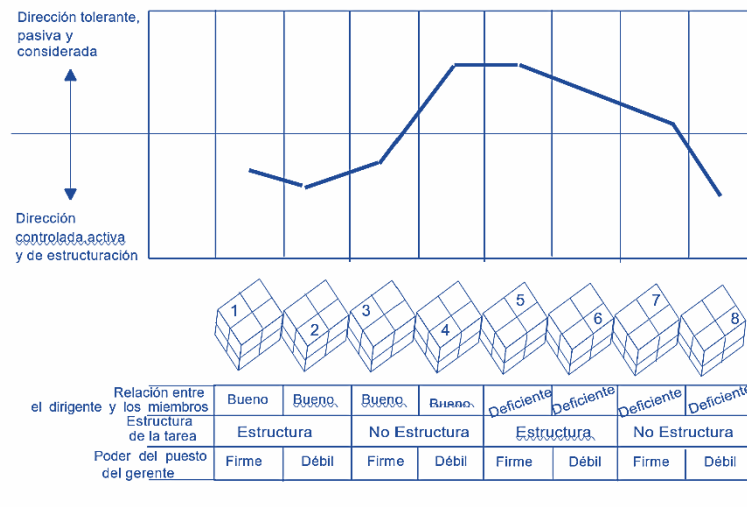
Fue en 1967 cuando Fred Fiedler decidió preguntar a una serie de líderes con cuál de sus compañeros se encontraba más a disgusto a la hora de trabajar, esto lo hizo a través de un cuestionario conocido como LPC (Teoría del último compañero de trabajo preferido). Las personas que se sometían al mencionado cuestionario debían de clasificar a sus compañeros con una serie de adjetivos, si estos adjetivos eran positivos a la persona encuestada le interesaban las relaciones interpersonales mientras que, si los adjetivos eran negativos, era una persona más interesada en la producción o en la tarea.

Por otra parte, Fiedler identificó una serie de elementos relacionados con el poder del líder, la estructura de las tareas y la relación con los seguidores:

- **Relación líder – seguidores:** Relaciones de confianza entre el líder y los seguidores, basadas en la confianza y en la colaboración.
- **Estructura de las tareas:** Claridad en el establecimiento y planificación de las tareas.
- **Poder del líder:** Relacionado con el poder o autoridad que posee el líder.

Figura 3

Modelo de Liderazgo de Fiedler



*Nota**. Adaptado con el permiso de (Peris P., 1998, pág. 161).

En conclusión, el presente modelo (ver Figura 3), establece que el desempeño efectivo por parte de un grupo de trabajadores depende tanto del estilo de liderazgo llevado a cabo por el líder como de las particularidades propias de la situación, que pueden ser tanto favorables como desfavorables o neutras. Todo ello depende de las dimensiones o elementos mencionados: Relación entre líder – seguidores, estructura de las tareas y el poder legítimo del líder. Es cierto que en este modelo el líder tiene una personalidad fija y si no logra adaptarse con el entorno que le rodea decide cambiar el mismo para poder adecuarlo a su personalidad o a su estilo de liderazgo.

2.3.1.6 El Modelo del Liderazgo Participativo

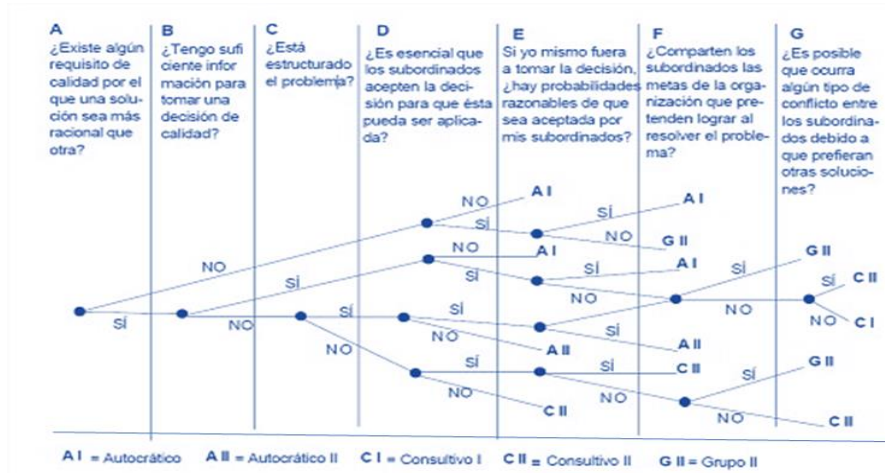
Este modelo fue desarrollado por Victor Vroom y Philip Yetton, se centraron en establecer una correlación entre el grado de participación de los seguidores y la situación (Ver Figura 4). El modelo participativo recomienda llevar a cabo el liderazgo que surge después de contestar a una serie de preguntas de un cuestionario. Los estilos de liderazgo que se brindan en el cuestionario son los siguientes: Liderazgo directivo, liderazgo negociador, liderazgo basado en la consulta, liderazgo participativo, liderazgo basado en delegar.

La diferencia entre el modelo de Fiedler y el modelo participativo es que con el presente modelo se establece que liderazgo es más apropiado acorde con la situación que se

está viviendo, pero en ambos modelos se establece que no hay un estilo de liderazgo mejor.

Figura 4

Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton



Nota*. Adaptado con permiso de (Peris P., 1998, pág. 164)

2.3.2 El Liderazgo Transformacional

En los últimos tiempos las teorías relacionadas con el liderazgo transformacional han sido muy estudiadas, puesto que se ha podido apreciar una vinculación con aquellas organizaciones más exitosas. Este tipo de liderazgo ha generado gran atracción en diferentes investigadores y/o científicos, pero no fue hasta los años 80 del siglo pasado cuando una gran cantidad de investigadores empezaron a prestar atención en este tipo de liderazgo. Autores como Conger aseguraban que el liderazgo transformacional antes de los años 80 era completamente inaccesible y con el paso del tiempo y la llegada de los años 90 obtuvo cierto renombre. (Conger J. A., 1999, p. 146).

Autores como (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002), relacionan este liderazgo con el desarrollo de los recursos humanos, ya que es una forma positiva de coordinar a las personas dentro de una organización. Esta forma de liderar para dichos autores puede influenciar en el bienestar psicológico de la plantilla de trabajadores.

El liderazgo transformacional se centra en los siguientes fundamentos:

- El líder a través del liderazgo que utiliza persigue que los miembros de la organización evolucionen.

- La visión que comparte el líder con los seguidores es de vital importancia, para que todos los miembros de la organización puedan alcanzar sus objetivos organizacionales.
- La visión compartida provoca que la organización obtenga unos buenos resultados y la orientación hacia el logro por parte de los trabajadores.

En definitiva, el liderazgo transformacional, es aquel en el que la persona que ocupa el rol de líder dentro de una determinada organización, ayuda al resto de miembros a que sean conscientes de las capacidades que tienen para que de esta manera cumplan con sus objetivos relacionados tanto con su desarrollo profesional como personal. Lo que se busca con este tipo de liderazgo es impulsar el interés de los seguidores, así como la creación de un vínculo de compromiso con la organización. Los líderes transformadores no buscan únicamente el bienestar a nivel individual de los miembros de la organización sino, el bienestar a nivel colectivo y la clave para conseguirlo es creando una perspectiva común de futuro, aumentando y optimizando los conocimientos de los seguidores.

2.3.2.1 Teoría del Liderazgo Transformacional de B. M. Bass (1985)

Uno de los autores con más reconocimiento en lo que a liderazgo transformacional se refiere es Bernard M. Bass, en el libro publicado por este autor en 1985, "Leadership and performance beyond expectations" abre la línea de investigación entre el liderazgo transformacional y transaccional. Establece que tipos de liderazgo, uno basado en las transacciones entre líder y empleados, conocido como liderazgo transaccional y otro tipo centrado en la inspiración, conocido como liderazgo transformacional.

Para Bass, el liderazgo transformacional provoca que los seguidores tomen conciencia del trabajo que desempeñan dentro de la organización y sean capaces de orientarse hacia el objetivo colectivo en lugar de satisfacer los intereses personales. Según (Bass B. M., Leadership and Performance beyond expectations., 1985), los empleados de los líderes transformacionales sienten respeto, confianza y admiración hacía la figura de líder. Este conjunto de actitudes positivas se debe a que el líder transformacional, aparte de conceder un trabajo, tiene un especial interés en que los seguidores se sensibilicen con los objetivos de la organización.

En cuanto a las características del líder transformador, se encuentran las siguientes (Bass, Bernard, & Avolio, Bruce, 2006):

- **Carisma:** Esta característica provoca que los seguidores o empleados traten de imitar la conducta del líder, además en la relación entre líder – seguidor, se produce gran respeto y confianza. Los líderes que poseen esta cualidad buscan formas novedosas de realizar las funciones dentro de una determinada organización y ajustan tanto la visión organizativa como la misión haciendo que los seguidores se sientan impulsados.
- **Creatividad:** Es cualidad, hace que los seguidores se desprendan del miedo a la hora de proponer nuevas ideas o nuevos retos, son líderes que animan a los empleados para que sean lo más creativos posible. En esta línea, se le da una gran importancia al aprendizaje, puesto que es a través de este por el cual se aprenden nuevos enfoques para la realización de determinadas tareas o funciones.
- **Interactividad:** La interacción el mundo organizacional es vital, los líderes con esta habilidad establecen canales de interacción constantes con los miembros de la organización. Con ello se busca que los miembros de una determinada organización evolucionen tanto a nivel personal como a nivel laboral.
- **Visión:** Los líderes con la habilidad de idealizar un futuro organizativo de manera factible, provocan que los empleados se sientan como parte del proceso y tengan motivación para alcanzarlos.
- **Ética:** Entendida como el conjunto de valores y reglas que se establecen en una determinada organización, en esta línea el líder con esta habilidad admira las diferentes costumbres y valores que coexisten en su organización, en ningún caso imponiendo una determinada manera de actuar.
- **Orientación a las personas:** Satisfaciendo las necesidades de cada uno de los miembros que componen la organización, proporcionando un trato individualizado. El líder expresa preocupación por el bienestar de sus empleados, es por ello por lo que promueve la comunicación constante.
- **Coherencia:** En esta línea, Bass y Avolio explican que el líder establece una consonancia entre sus pensamientos y sus actos, cambiando su comportamiento las veces que sea necesario para el correcto funcionamiento de la organización.

Una de las aportaciones más interesantes que hace Bass en este sentido es el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). El MLQ mide los tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y liderazgo pasivo/evitador. En relación con el cuestionario, (Avolio & Bass, 2004) establecen que con este cuestionario pueden medirse una serie de factores de cada tipo de liderazgo.

En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, mide:

- **Influencia idealizada (atribuida):** Los líderes que poseen dicho factor son admirados por los seguidores a la vez que provocan que los seguidores depositen su confianza y su respeto hacia él. Además, esto provoca en los seguidores que traten de imitar su conducta.
- **Influencia idealizada (conducta):** Hace referencia a los valores y a las creencias.
- **Motivación inspiracional:** El líder es capaz de inspirar o motivar a los seguidores, proporcionándoles una forma de ver el futuro con cierto optimismo hacia los empleados y la organización.
- **Estimulación intelectual:** El líder provoca que los seguidores desarrollen su creatividad, innovación y autosuficiencia.
- **Consideración individualizada:** Capacidad del líder en proporcionar un trato individualizado a cada uno de sus seguidores. El líder se centra en las necesidades relacionadas con la obtención de objetivos de sus seguidores.

En cuanto a los factores del liderazgo transaccional, mide:

- **Recompensa contingente:** Este factor hace referencia a la medida en que el líder proporciona cierto reconocimiento a sus subordinados por la consecución de objetivos.
- **Dirección por excepción (activa):** Se trata de la intervención del líder cuando las cosas se tuercen dentro de la organización, en corregir los errores que cometen los subordinados.

En cuanto a los factores del liderazgo pasivo/evitador, mide:

- **Dirección por excepción (pasiva):** En este aspecto, el líder decide no intervenir cuando surgen problemas sustanciales dentro de la organización.
- **Laissez-faire:** Cuando es el propio líder quien evita su intervención en los problemas existentes en la organización.

El modelo de Bass y Avolio, se enfoca en impulsar la conciencia de los trabajadores, para que de esta forma se transformen en seguidores productivos, involucrados con el objetivo y la misión de la organización, apartando los intereses individuales de cada uno de los miembros y enfocándose en un interés colectivo.

2.4 Competencias Sociales del Líder Transformacional

En las organizaciones existen diferentes tipos de personas, se trata de espacios donde conviven, trabajan y se relacionan gran variedad de trabajadores y trabajadoras, cada una de estas personas tiene una vida que le hace diferente al resto, son personas con sentimientos, maneras de ser, y estados de ánimo completamente dispares. Así pues, la capacidad para gestionar adecuadamente las relaciones es la Inteligencia Emocional (Goleman, Boyatzis, & McKee, El líder resonante crea más, 2002). (Goleman, 1997), define la Inteligencia emocional como: “La capacidad de reconocer las propias emociones y las de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”..

Siguiendo esta definición podemos identificar dos categorías:

- **Capacidad para la auto reflexión:** Identificar las propias emociones y regularlas de forma apropiada.
- **Habilidad para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo:** Habilidades sociales, empatía, asertividad, comunicación no verbal, entre otras.

Es por ello por lo que la figura de líder es de vital importancia, puesto que tiene que ser la figura organizativa capaz de entender los sentimientos de cada uno de los trabajadores que conforma la organización, debe ayudar a que las personas sepan gestionar sus emociones y asignar funciones en base a las capacidades de cada uno de los trabajadores/as. Los líderes con alta Inteligencia Emocional tienen ventaja a la hora de responder con flexibilidad a los cambios en sus entornos, a la hora de producir y comunicar visiones inspiradoras y de generar entusiasmo y esperanza por sus ideas. Están asociados con un mejor desempeño en construir relaciones, confrontar problemas con los empleados, gestionar el cambio y generar un mejor clima laboral.

(Goleman, Boyatzis, & McKee, El líder resonante crea más, 2002), señalan que la Inteligencia Emocional (IE) en el liderazgo de una organización es importante porque las emociones de líder se transmiten a sus colaboradores (el/la líder “contagia” sus emociones a los miembros del equipo). La capacidad del/ de la líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para el éxito del equipo ante ambientes caracterizados por el cambio continuo.

(Goleman, Boyatzis, & McKee, El líder resonante crea más, 2002) proponen cuatro competencias de liderazgo:

- **Conciencia de uno mismo:** Conciencia emocional de uno mismo, Valoración adecuada de uno mismo y Confianza en uno mismo.
- **Autogestión:** Autocontrol, Transparencia, Adaptabilidad, Logro, Iniciativa y Optimismo.
- **Conciencia social:** Empatía, Conciencia organizativa y Servicio.
- **Gestión de las relaciones:** Inspiración, capacidad de influencia, establecimiento de vínculos, colaboración entre miembros, trabajo en equipo, gestión de conflictos e impulsar el cambio.

A continuación, se abordarán los componentes de la Inteligencia Emocional que se han medido en la parte empírica de este trabajo.

2.4.1 La empatía en las organizaciones

La empatía es uno de los componentes de la Conciencia Social de la inteligencia emocional. Tiene una gran repercusión en el liderazgo y sobre todo si se trata de un liderazgo transformacional. Autores como (Salovey & Mayer, 1990), establecieron que la empatía formaba parte de aquellas conductas que eran emocionalmente inteligentes, y propusieron la siguiente definición de inteligencia emocional: “capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propio” (p.189).

Una de las características que posee un líder transformacional es la empatía, puesto que es por ella por la que comprende e interpreta las diferentes perspectivas, pensamientos y opiniones de cada uno de los empleados (Kellet, Humphrey, & Sleeth, 2002). En definitiva, la empatía es la capacidad que tiene un líder para comprender sentimientos, necesidades y preocupaciones de los subordinados. Además, autores como (Ionnidou & Konstantikaki, 2008), establecen que las personas que poseen inteligencia emocional no solo saben interpretar y comprender los sentimientos de los demás, sino que tienen la habilidad de interesarse por las inquietudes del resto y actuar conforme al estado de ánimo de la persona en cuestión con el objetivo de favorecer su bienestar.

En cuanto a los instrumentos para medir la empatía, uno de los más utilizados es el Índice de Reactividad Interpersonal (IRI) de (Davis, 1994). Esta escala de Empatía mide: Fantasía (FS), Toma de Perspectiva (PT), Preocupación Empática (EC) y Malestar Personal (PD).

2.4.2 El Poder en las organizaciones

El poder es uno de los componentes de la Gestión de las Relaciones de la inteligencia emocional. El concepto más relacionado con las organizaciones y con el tipo de liderazgo que se desarrolla en estas, es el concepto de poder. Pero ¿Qué entendemos por poder? El poder es la capacidad de interferir o influir en las decisiones, actuaciones y/o conductas de otra persona. A lo largo de la historia, el poder se ha desarrollado en todos los ámbitos de la vida, pero quizás se haya desenvuelto con mayor potencia en las organizaciones, ya que se son espacios formados por grupos de personas que deciden libremente coordinarse con la finalidad de obtener los objetivos establecidos.

Autores como (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013), establecieron que el liderazgo y el poder son conceptos que van de la mano, puesto que el liderazgo es el proceso a través del cual se puede influir en las conductas de otros y el poder es el mecanismo a través del cual el líder puede obtener la legitimidad del subordinado. Así, cuando las personas aceptan el poder que se ejerce sobre ellas se entiende que el poder está legitimado, en esta línea (Weber, 1947) distingue lo siguiente:

- **Legitimidad legal:** Basado en la idea de que aquellos que tengan autoridad para ejercer el poder tienen derecho a dar órdenes.
- **Legitimidad tradicional:** Basado en la creencia de aceptación del poder por costumbre.
- **Legitimidad carismática:** Aceptación del poder por los méritos personales de la persona que emite órdenes.

Asimismo, en el ámbito de las organizaciones, autores como (French & Raven, 1959), a partir de la fuente de poder del líder, distinguen los siguientes tipos de poder:

- **Poder experto:** Se trata del poder que está estrechamente relacionado con las capacidades o habilidades de la persona que lo ejerce.
- **Poder legítimo:** Emanada del puesto que se ocupa en la estructura formal de la organización. Cuando los subordinados aceptan el puesto que ocupan dentro de una determinada organización, aceptan la autoridad y poder que se ejerce sobre ellos.
- **Poder referente:** Es aquel derivado de las características y pensamientos que hacen a la persona que ejerce el poder atrayente para el resto y provoca que los demás se identifiquen con ella.
- **Poder de recompensa:** Proviene de la capacidad para ofrecer recompensas a los seguidores cuando estos cumplen con los objetivos marcados.

- **Poder coercitivo:** Procede de la capacidad de sancionar o castigar a los seguidores. Este tipo de poder provoca miedo al fracaso por no cumplir los objetivos establecidos.

Cabe destacar, que las fuentes de poder pueden proceder tanto de una persona individual como de una organización. Es decir, una determinada organización puede tener muy interiorizadas las fuentes de poder y obrar en consecuencia.

En cuanto a los instrumentos para medir el poder, uno de los más utilizados es el Inventario de Rahim sobre el Poder del Líder (RLPI) de Rahim (1986, 1988). Adaptación española (Infante, 2001). Esta escala de poder mide el Poder Experto, Poder Referente, Poder de Recompensa y Poder Coercitivo y se ha utilizado en este trabajo.

2.4.3 El Conflicto en las Organizaciones

El conflicto es uno de los componentes de la Gestión de las Relaciones de la inteligencia emocional. Los conflictos en si han existido siempre, a lo largo de toda la historia han aparecido conflictos y hoy en día no es distinto, los conflictos ocurren en cualquier contexto de la vida humana, incluido el organizacional, donde toman especial relevancia. Es lógico y natural que surjan conflictos en las organizaciones, puesto que son espacios en los que trabajan de manera conjunta personas con personalidades totalmente diferentes. Es cierto, que el conflicto en el contexto organizativo siempre se ha asociado a un factor negativo, pero hoy en día esta creencia está cambiando. En la actualidad, se cree que no tiene por qué afectar negativamente, sino que en ocasiones puede llegar a ser beneficioso, puesto que puede hacer que las personas que conforman una organización mejoren su capacidad para hacer frente a problemas inesperados y aumente la confianza entre los miembros.

Autores como (Martínez-Corts, Boz, Medina, Benítez, & Mundate, 2011), establecen que el conflicto es algo inseparable a las relaciones que surgen entre las personas, y estos conflictos ocurren principalmente en el ámbito laboral.

El modelo de conflicto que se analiza en el presente proyecto es el modelo de gestión de conflictos de (Thomas & Kilman, 1974). Estos autores establecen que existen cinco estilos para afrontar los conflictos que pueden suceder en una organización. Las personas escogen un determinado estilo para dar solución a un conflicto y/o problema, basándose en el interés propio y en el interés por los demás. De ahí que, cada persona dependiendo del escenario de conflicto puede adecuarse a un estilo de resolución. Es decir, no siempre se tiene que adoptar el mismo estilo, sino que, en una ocasión puede

adoptar un estilo complaciente, en otra un estilo colaborador o incluso un estilo evasivo. Es decir, no hay un estilo de afrontamiento mejor que otro, si no que todos los estilos son útiles dependiendo de la situación (Thomas & Kilman, 1974).

Estos autores elaboraron *La escala de afrontamiento al conflicto* (Thomas & Kilman, 1974) para medir el conflicto en las organizaciones. La Figura 5 recoge los estilos de afrontamiento medidos con el instrumento y que ha sido utilizada en esta investigación.

Figura 5

Factores de la Escala de estilos de afrontamiento de (Thomas & Kilman, 1974)



- **Estilo Competitivo:** Lo utilizan las personas que tienen como objetivo la consecución de sus propias metas, sin darle importancia a las relaciones con el resto de los miembros.
- **Estilo Complaciente:** Es utilizado por aquellas personas que deciden ceder en sus intereses a favor de los intereses de la otra parte en conflicto, valoran más las relaciones personas que la situación en sí.
- **Estilo Evasivo:** Empleado por las personas que evitan a toda costa los conflictos que puedan aparecer, ya sean conflictos personales o conflictos que tenga otra parte.
- **Estilo Colaborativo (Compromiso):** En este sentido, las dos partes en conflicto deciden ceder en partes iguales con el objetivo de encontrar un punto común para la resolución del conflicto.

- **Estilo Cooperativo:** En este tipo de conflicto, se entiende que es algo que ocurre de manera natural, y que se debe de manejar de la mejor forma posible para que ambas partes en conflicto consigan satisfacer sus intereses.

2.5 A modo de síntesis

En este apartado teórico se ha abordado teóricamente el proceso de liderazgo, partiendo de qué se entiende por liderazgo, diferenciándolo de la dirección. Este matiz es importante, pues es la base de para comprender el liderazgo de manera amplia dentro del mundo organizacional. Seguidamente, se presentan las principales teorías del liderazgo, en función de la repercusión que han tenido en la investigación y en la aplicación en el mundo organizacional. Puesto que el objetivo del trabajo se centra en el liderazgo transformacional, esta teoría se ha expuesto con mayor detalle. Asimismo, se han presentado brevemente las competencias sociales propias de un líder transformacional que serán evaluadas junto con el estilo de liderazgo en la parte empírica del trabajo.

3. APROXIMACIÓN EMPÍRICA AL ESTUDIO DE LIDERAZGO

La actual situación de emergencia sanitaria que estamos viviendo ha provocado modificaciones sustanciales en el presente proyecto, puesto que la idea de la que se partía era comparar entre dos organizaciones, una con un organigrama circular, y la otra con un organigrama vertical, observar y analizar si existían diferencias en el liderazgo transformacional en cada una de ellas. Como se ha mencionado, la actual situación ha hecho que la primera idea no pudiera realizarse, puesto que una de las empresas que se había comprometido para colaborar en la elaboración del presente proyecto finalmente no pudo participar.

En el presente apartado se presentan y analizan los resultados en cuanto a liderazgo, poder, empatía y gestión de los conflictos, lo cual nos permitirá comparar entre la percepción de cada uno de los miembros y estudiar el grado de ajuste que existe entre la autopercepción del directivo y la percepción que tienen los empleados.

3.1 Diseño metodológico de la investigación

Como señala (Mendoza & Llaxacondor, 2015), los estudios realizados en la administración, dirección y manejo de las organizaciones ponen atención en los elementos sociales asociados con la productividad y la repartición de la riqueza a través de las organizaciones sociales, ya sea organización, organismo público, emprendimiento o profesión. En función de los objetivos se han utilizado diversas metodologías para su estudio, siendo el estudio de caso una de ellas.

Como apuntan (Guzmán & Alejo, 2017) estudio de caso es una metodología idónea para ser aplicada en el análisis de escenarios particulares como es una empresa. Sobre todo, si el objetivo es examinar las conductas de sus miembros. De acuerdo con (Guzmán & Alejo, 2017), citando a (Yin, 2009), los estudios de caso pueden ser de varios tipos en función del objetivo de estudio o del número de casos que se analizan. Así podrían clasificarse en dos apartados:

1. Objetivo de la estrategia de investigación:
 - a. Descriptivos.
 - a. Exploratorios
 - b. Ilustrativos.
 - c. Explicativos.
2. Número de casos objeto de análisis:
 - a. Un único caso.

b. Múltiples o comparativos casos.

De acuerdo con esta clasificación, para el desarrollo de la presente investigación se ha utilizado un *Estudio descriptivo de único caso* con el que se han valorado las conductas y comportamientos de las tres personas que componen la plantilla de una única empresa que ha participado como muestra en este trabajo. La perspectiva metodológica de la investigación se consideraría Mixta, porque se han utilizado técnicas cuantitativas de recogida de la información, pero se ha realizado un análisis cualitativo de los datos (Caballer, 2020). La Tabla 1 recoge, a modo de ficha, el diseño metodológico de la investigación.

Tabla 1

Diseño metodológico de la investigación

Objetivos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el estilo de liderazgo del director y de los dos empleados. - Conocer el tipo de poder, grado de empatía y estilo de gestión de conflictos del director. - Conocer cómo perciben los empleados el tipo de poder, grado de empatía y estilo de gestión de conflictos del director. - Evaluar el grado de ajuste entre la autopercepción del director y la percepción de los empleados.
Metodología de investigación	Estudio descriptivo de un único caso. Diseño transversal de encuesta (información recogida una única)
Unidad de análisis	Empresa dedicada a diversas cuestiones dentro de las tecnologías de la información, desde la programación hasta la distribución, mantenimiento y reparación de todo tipo de equipos electrónicos.
Ámbito geográfico	Castelló de la Plana.
Universo	Empresas españolas.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado)

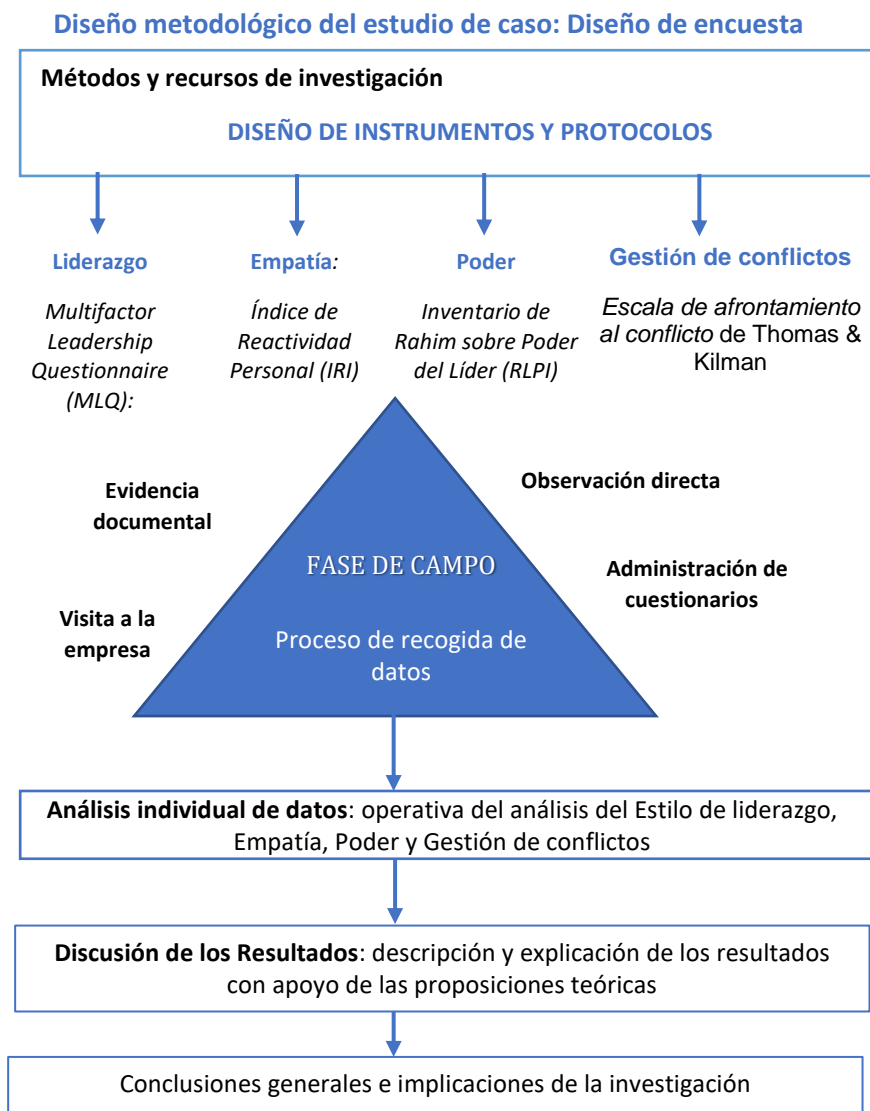
Extracción de la Muestra	Muestreo de juicio (seleccionada según el criterio del investigador).
Métodos de recogida de datos	<i>Técnicas cuantitativas:</i> <ul style="list-style-type: none">- Escalas validadas para medir el estilo de liderazgo, empatía, poder y gestión del conflicto. <i>Técnicas cualitativas:</i> <ul style="list-style-type: none">- Revisión documental.
Informadores clave	Directivos: 1 Empleados: 2
Métodos de análisis de la evidencia	Las escalas ofrecen datos para el análisis cuantitativo. Sin embargo, por la limitación muestral se ha realizado un análisis e interpretación de los datos cualitativo.
Generalización de resultados	No generalizables.

*Nota**. Adaptado a partir de (Villareal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010, p. 36)

En la Figura 6 se muestran los pasos seguidos en la aplicación del diseño de investigación.

Figura 6

Pasos de la aplicación del diseño de la investigación



*Nota**. Adaptado a partir de (Villareal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010, p. 36)

3.2 Método

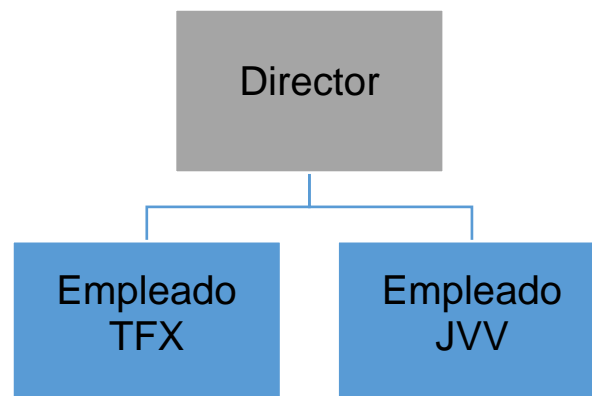
3.2.1 Participantes

La organización que ha colaborado con nosotros para el desarrollo del presente proyecto ha sido una *pequeña empresa privada del sector terciario* ubicada en Castellón de la Plana. Ofrecen servicios relacionados con tecnologías de la información, desde la programación hasta la distribución, mantenimiento y reparación de todo tipo de equipos electrónicos.

La muestra está compuesta por tres sujetos varones con edades comprendidas entre los 27 y los 44 años. El sujeto 1, es el líder de la organización, tiene 42 años; los sujetos 2 y 3 son empleados de 27 y 44 años respectivamente. Los tres participantes tienen estudios de Grado de Ingeniería Superior. En la Figura 7 se muestra el organigrama de la organización objeto de estudio.

Figura 7

Organigrama empresa objeto de estudio



3.2.2 Variables e Instrumentos de Medida

Las variables e instrumentos de medida utilizados son los siguientes:

- *Estilo de liderazgo*

Se ha medido con la escala *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ- 5x)* de Bass&Avolio (1997), adaptación española de (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). El cuestionario está formado por 45 ítems que evalúan el Liderazgo Transformacional, con 5 factores (Influencia idealizada -atribuida-, Influencia Idealizada -conducta-, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada); el Liderazgo Transaccional, con 2 factores (Recompensa Contingente y Dirección por excepción -activa- y el Liderazgo Pasivo/evitador, también conocido por Laissez-Faire, con 1 factor (Dirección por excepción (pasiva). Utiliza una escala de medida tipo Likert de 5 puntos (siendo 0= Nunca y 4= Casi siempre).

- *Empatía*

Se ha medido con el *Índice de Reactividad Personal (IRI)*, adaptación española de (Mestre, Frías, & Samper, 2004). Formado por 28 ítems mide la empatía como constructo y sus cuatro componentes: Fantasía (FS), Toma de Perspectiva (PT), Preocupación Empática (EC) y Malestar Personal (PD). Utiliza una escala de medida tipo Likert de 5 puntos (siendo 0= Nada característico en mí y 4 = Muy característico en mi).

- *Estilo de Poder*

Se ha medido con el *Inventario de Rahim sobre Poder del Líder (RLPI Adaptado o RLPI-E)* de (Infante, 2001). Consta de 22 ítems que evaluar los distintos tipos de poder de (French & Raven, 1959): Poder Coercitivo, Poder de Recompensa, Poder Legítimo, Poder Experto y Poder Referente. Utiliza una escala de medida tipo Likert de 5 puntos (siendo 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo).

- *Estilo de Afrontamiento al Conflicto*

Se ha medido con la *Escala de Afrontamiento al Conflicto* (Thomas & Kilman, 1974). Está formada por 30 ítems que evalúan 5 estilos de resolución de conflictos: Competitivo, Colaborativo, Cooperativo, Evasivo y Complaciente. Utiliza una escala de medida ordinal (de 0 a 12 puntos).

3.2.3 Procedimiento y Análisis de datos

Se confeccionó un cuestionario con las escalas señaladas en el punto anterior. Para la recogida de datos, se contactó con uno de los trabajadores de la empresa. Esta persona, se hizo responsable de hacer llegar la idea principal del proyecto al resto de personal, que decidieron colaborar en la realización del trabajo fin de grado de manera voluntaria y anónima. Se les entregó personalmente el cuestionario, que cumplimentaron individualmente, trascurrida una semana, fueron recogidos.

En cuanto a los análisis de datos, por motivo de limitación de la muestra no se pudo realizar los análisis estadísticos necesarios, haciéndose una valoración de cada uno de los instrumentos de acuerdo con las instrucciones de corrección. La interpretación de los resultados que se muestran a continuación fue también cualitativa.

3.3 Resultados

A partir de la realización del análisis de los cuestionarios facilitados a la organización objeto de estudio, se ha logrado identificar tanto la autopercepción del líder como la percepción que tienen los miembros de la organización. A continuación, se presentan los resultados de las diferentes variables analizadas y el grado de ajuste entre la autopercepción del líder y la percepción que tienen los empleados de este.

En primer lugar, se presentan los resultados del estilo de liderazgo:

Tabla 2

Resultados del Estilo de Liderazgo

Estilos de Liderazgo	Autopercepción*			Percepción del estilo del Directivo**	
	Directivo	Empleado JVV	Empleado TFX	Empleado JVV	Empleado TFX
<i>Transformacional</i>	3.18	2	3.06	2.12	3.06
<i>Transaccional</i>	2.87	2.875	3.5	2.87	2.5
<i>Correctivo</i>	3.25	2.25	2.5	2	2.75
<i>Pasivo/Evitador</i>	0.87	1.25	0.75	1	0.75

Nota. *Estilos de liderazgo del directivo y de los empleados.

** Percepción de los empleados del estilo de liderazgo del directivo.

Como se observa en la Tabla 1, el directivo tiene prácticamente la misma puntuación en los estilos de liderazgo correctivo (3,25) y en liderazgo transformacional (3,18). El empleado JVV tiene la máxima puntuación en liderazgo transaccional (2,87). El empleado TFX tiene la máxima puntuación en liderazgo transformacional (3,06). En cuanto a la percepción que tienen los empleados al estilo del directivo, los resultados muestran que el empleado JVV considera que el estilo del directivo es transaccional (2,87), y el empleado TFX considera que es transformacional (3,06).

En cuanto al grado de ajuste entre la autopercepción del directivo y la percepción de los empleados, los resultados muestran que entre los empleados y el directivo no hay buen ajuste entre los estilos percibidos. Sin embargo, el empleado TFX, se aproxima más a la percepción del directivo (autopercepción / percepción estilo transformacional – 3,18 / 3,06)

En segundo lugar, en la Tabla 3, se presentan los resultados obtenidos sobre el grado de empatía.

Tabla 3

Resultados Autopercepción y percepción del grado de empatía

Empatía	Autopercepción*	Percepción de la empatía del Directivo**	
	Directivo	Empleado JVV	Empleado TFX
Toma de Perspectiva (PT)	2.71	3.42	2
Fantasía (FS)	3.14	0	2
Preocupación Empática (PE)	4	2	2.75
Malestar Personal (PD)	2.14	2.14	1.57
Empatía global	3	1.89	2.07

Nota. * Autopercepción del grado de empatía del directivo de la organización

** La percepción que tienen los seguidores sobre el mismo.

Como se observa en la Tabla 3, el directivo obtiene la máxima puntuación (4) en la dimensión de Preocupación Empática (PE), siendo la puntuación global de empatía de (3). En cuanto a la percepción que tienen los empleados de la empatía del directivo, el empleado JVV considera que la dimensión en la que más puntúa (3,42) es Toma de Perspectiva (PT), otorgándole una puntuación global de empatía de 1,89. El empleado TFX, considera la Preocupación Empática (PE), como la más valorada (2,75) y en empatía global (2,07).

En cuanto al grado de ajuste entre la autopercepción del directivo y la percepción de los empleados, los resultados muestran que no hay un buen ajuste en ninguna de las medidas, tanto empatía global como en sus dimensiones.

En tercer lugar, en la Tabla 4 se presentan los resultados relacionados con el estilo de poder.

Tabla 4

Resultados Autopercepción y percepción del estilo de poder del directivo.

Poder	Directivo	Empleado JVV	Empleado TFX
Coercitivo	4	5	3
De Recompensa	4.5	4.33	3
Legítimo	4	4	3.25
Experto	3.6	3.8	2.6
Referente	4	4.8	3.6

Nota. * Autopercepción del estilo de poder del directivo de la organización y la percepción que tienen los seguidores sobre el mismo.

Los resultados de la Tabla 4 muestran, que el estilo de poder más utilizado por el directivo es el Poder de Recompensa (4,5); seguido muy de cerca del poder Coercitivo, Legítimo y Referente (4). Sin embargo, el empleado JVV considera que el poder más utilizado por el directivo es Coercitivo (5), seguido muy de cerca por el Referente (4,8). Sin embargo, el empleado TFX considera que el poder que más utiliza es el Referente (3,6), seguido del Legítimo (3,25).

En cuanto al grado de ajuste entre la autopercepción del directivo y la percepción de los empleados, los resultados muestran que no hay ajuste entre el empleado TFX y el directivo. Sin embargo, sin haber coincidencia exacta en los tipos de poder, hay un grado de ajuste muy cercano entre el perfil auto percibido y percibido por el empleado 1.

Por último, en la Tabla 5 se muestran los resultados del estilo de afrontamiento al conflicto,

Tabla 5

Resultados de Autopercepción y percepción del afrontamiento al conflicto del directivo

Afrontamiento	Directivo	Empleado JVV	Empleado TFX
Competitivo	0	2	4
Colaborativo	9	8	7
Cooperativo	6	9	6
Evasivo	7	5	6
Complaciente	8	6	7

Nota. * Autopercepción del estilo de afrontamiento al conflicto del directivo de la organización y la percepción que tienen los seguidores sobre el mismo.

Como se observa en la Tabla 5, el líder considera que su estilo predominante es el Colaborativo (9), seguido del Complaciente (8). El empleado JVV, percibe que el directivo tiene un estilo Cooperativo (9) y Colaborativo (8). El empleado TFX, considera que tiene un estilo Colaborativo (7) y Complaciente (7).

En cuanto al grado de ajuste entre la autopercepción del directivo y la percepción de los empleados, los resultados muestran que no hay ajuste entre el empleado TFX y el directivo. Sin embargo, sin haber coincidencia exacta en los tipos de poder, hay un grado de ajuste muy cercano entre el perfil auto percibido y percibido por el empleado TFX.

4. DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo es conocer el estilo de liderazgo del director y empleados la empresa, y el grado de competencias de gestión y conciencia social del líder, así como si hay ajuste entre la autopercepción del director y la percepción de los miembros de la empresa. Los resultados obtenidos han permitido alcanzar el objetivo planteado. Sin embargo, hay que indicar que, al tratarse de un caso único, los resultados no son generalizables.

En cuanto al **estilo de liderazgo**, los resultados obtenidos muestran que el director se percibe a sí mismo con un perfil alto de **líder correctivo** (3,25) **y transformacional** (3,18) casi por igual. Por tanto, el director se considera un líder que busca el beneficio del grupo más que su propio interés. Inspira a los trabajadores transmitiéndoles sus creencias y valores, así como la importancia de tener un propósito y un sentido colectivo de la misión a realizar. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas, centrando su atención en las irregularidades, fallos, excepciones y

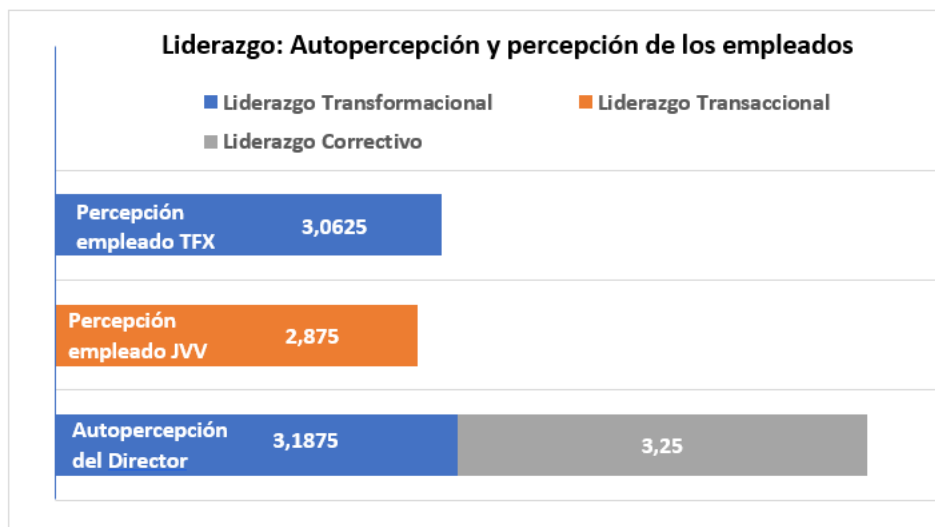
desviaciones y haciendo que los trabajadores también lo hagan a la hora de realizar sus tareas. Apoya a los empleados si se esfuerzan, mostrándoles su satisfacción si alcanzan las expectativas.

El empleado JVV, se percibe a sí mismo con bastante capacidad de **liderazgo transaccional** (2.9). Considera que es una persona que ayuda a desarrollar las capacidades de los que le rodean, tratando a cada persona en función de sus necesidades, capacidades y aspiraciones. Parte de su tiempo, lo dedicaría a enseñar y a formar a los demás. Sin embargo, cabe destacar que, aunque a nivel global se considere un líder transaccional, el cree destacar en el factor de Estimulación Intelectual del liderazgo transformacional. Por ello, ve los problemas desde ángulos diferentes, buscando diferentes perspectivas a la hora de solucionarlos y propone nuevas formas de para el desarrollo de tareas. Por otro lado, percibe al director con un **liderazgo transaccional** (2,9) medio alto, que destaca por el valor que da a la recompensa contingente. Cree que su director le apoya siempre que se esfuerce en sus tareas, dejándole claro lo que se puede conseguir si alcanza los objetivos. En menor medida, le expresa satisfacción cuando alcanza las expectativas marcadas. Además, considera que trata a cada uno de acuerdo con sus necesidades (Consideración individualizada). El empleado TFX, se considera con mucha capacidad de **liderazgo transaccional** (3,5), principalmente orientado a tratar a las personas como individuos más que como miembros de un grupo, considerando las necesidades que los hacen distintos al resto de personas. Además, en la realización de tareas deja claro lo que se puede conseguir si se alcanzan los objetivos y expresa satisfacción cuando se consiguen las expectativas. Por otra parte, percibe al director con alta competencias de **líder transformacional** (3,06), destacando su capacidad de motivarlos hacia su visión del futuro. Les inspira hablándoles con entusiasmo acerca del futuro y de los logros que deben conseguir, mostrándoles su confianza en que se alcanzarán los objetivos.

Como puede apreciarse Gráfico 1 hay discrepancia entre el estilo de liderazgo que cree tener el director y el que le atribuyen los empleados, sobre todo con uno de ellos y también entre los empleados.

Gráfico 1

Resultados de la autopercepción y percepción de liderazgo



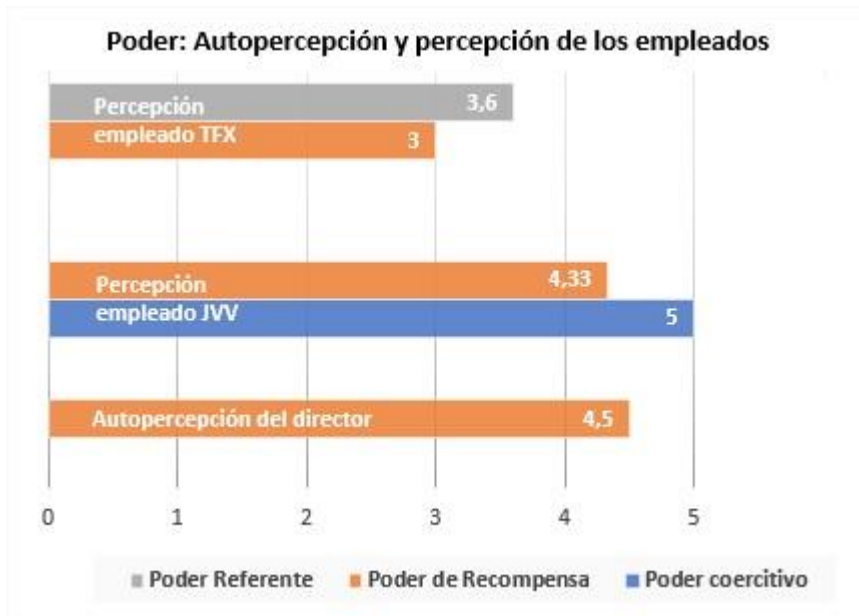
Estos resultados van en la misma dirección que los encontrados por (Peña, Aguillón, & Decanini, 2014), quienes al comparar la autopercepción del liderazgo del gerente y la percepción de los directivos y subordinados hallaron que el gerente se auto percibía más favorablemente (78%) en comparación con la percepción que tenían de su liderazgo los directivos (59%) y subordinados (77%). Asimismo, Condezo de la Vega (2019), encontró diferencias a favor del liderazgo transformacional auto percibido por los supervisores y el percibido por los subordinados.

En cuanto al **estilo de poder**, los resultados obtenidos muestran que el director se percibe a sí mismo con un perfil de acuerdo con el **Poder de Recompensa** (4,5), premiando a los empleados con incentivos o promociones cuando estos destacan en la realización de su trabajo. Incluso, el líder puede considerar el aumento de sueldo si los trabajadores se esfuerzan por realizar su trabajo.

El empleado 1 (1JVV), percibe al director con un estilo de poder totalmente de acuerdo con el **Poder Coercitivo** (5). Considerando la idea de que el líder podría despedirle si su rendimiento se encontrara por debajo de la media o si se descuidan las obligaciones. El empleado 2 (2TFX), percibe al director con un estilo de poder bastante de acuerdo con el **Poder Referente** (3,6) considerando que el líder tiene una personalidad agradable e interesado en desarrollar buenas relaciones personales con este. Siente admiración hacia la manera que tiene el líder de tratar con justicia a todo el mundo y se siente atraído por las cualidades personales del mismo. No teniendo muy claro si se quiere identificar con el líder.

Gráfico 2

Resultados de la autopercepción y percepción de la fuente de poder

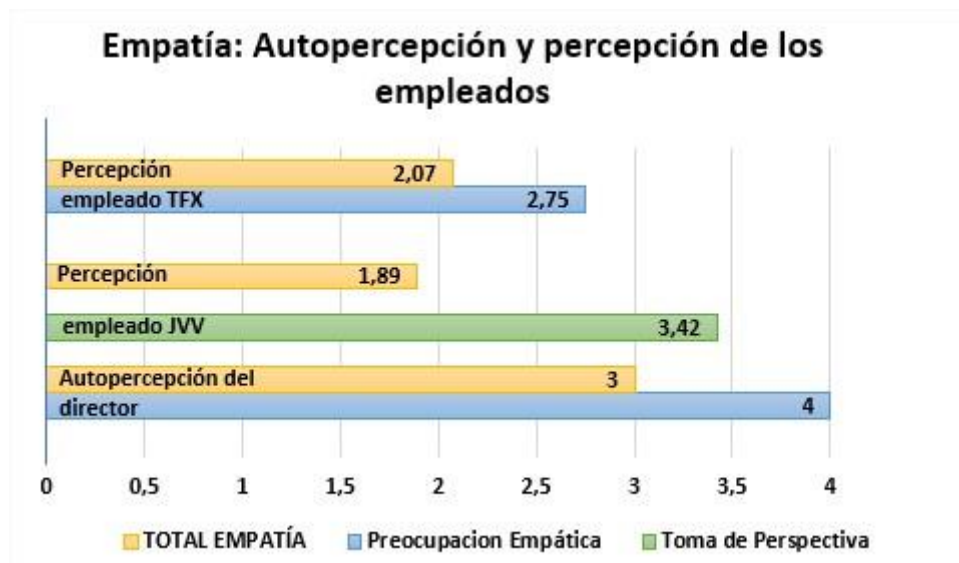


Como podemos observar en la Gráfico 2 se encuentran diferencias entre el estilo de poder que cree tener el director y el que le atribuyen los empleados, sobre todo encontramos discrepancias con el empleado 1 (1JVV), quien percibe al director con un estilo de poder coercitivo. Como hemos podido observar, no hay ajuste entre la autopercepción del líder en relación con su estilo de liderazgo y la percepción de los seguidores de este. Sin embargo, el líder se percibe a si mismo con un perfil de acuerdo con el Poder de Recompensa y observamos como en el caso del empleado 1 (1JVV) hay un alto grado de ajuste (4,33) y en el caso del empleado 2 se encuentran mayores diferencias (3,00). Estos resultados van en la misma dirección que los que proponen (Bazzani Gaviria & Villalobos Torres, 2014), la importancia de que exista correspondencia entre el tipo de poder que utiliza el líder y el que creen los empleados que deben utilizar.

En cuanto a la **empatía** como competencia general (3), el directivo cree que es bastante capaz de comprender el estado de otra persona, ponerse en su lugar y compartir su estado emocional de tristeza, ansiedad o alegría. Destaca en su capacidad de **Preocupación Empática** (4), es decir a menudo experimenta compasión hacia otras personas que tienen menos suerte y se preocupa por los problemas que pueden llegar a tener. Sin embargo, como muestra el Gráfico 3, los empleados lo perciben como una persona poco empática.

Gráfico 3

Resultados de la autopercepción y percepción de la empatía



El empleado TFX coincide con el director en considerar que la dimensión que mejor define al líder es la **Preocupación Empática** (2,75), aunque en menor grado. La percibe como una persona bastante compasiva (no mucho) que puede proteger a las personas cuando considera que se quieren aprovechar de ellas. Por su parte, el empleado JVV, cree que destaca en **Toma de Perspectiva** (3,42), percibiendo que su director tiene facilidad para ver las situaciones desde otra perspectiva, porque es consciente de que no hay una única verdad e intenta tener presentes los diferentes puntos de vista. Como se desprende de estos resultados, sus empleados lo perciben con un líder poco empático. Este desajuste puede tener consecuencias negativas para el clima de la empresa y la satisfacción de los empleados. En este sentido, (Acosta Carrillo, 2021) señala que la empatía es imprescindible para ser un buen líder. Un líder empático consigue disminuir la influencia de la jerarquía, facilita la comunicación vertical y horizontal e influye positivamente en el alcance de objetivos.

En cuanto al estilo de **afrentamiento al conflicto**, los resultados obtenidos muestran que el director se percibe a sí mismo con un perfil o estilo **Colaborativo** (9). El líder considera que para encontrar soluciones a una situación conflictiva hay que contemplar tanto las propias preocupaciones como las de los otros. Es una persona, la cual expone claramente todas las preocupaciones o problemas relacionados con la organización. Además, trata de compartir sus ideas y muestra interés en conocer las ideas de los demás.

Sin embargo, como muestra el Gráfico 4, no hay una coincidencia parcial entre el director y los empleados

Gráfico 4

Resultados de la autopercepción y percepción del Afrontamiento al Conflicto



El empleado 1 (1JVV), percibe que el director tiene un perfil o estilo **Cooperativo** (9), considerando que ante situaciones conflictivas el líder contempla tanto sus propias preocupaciones como las de los demás, intentando buscar soluciones de compromiso, cediendo en unos puntos a cambio de otros y evitando tomar decisiones que puedan generar controversia. El empleado 2 (2TFX), considera que el líder tiene un estilo de afrontamiento al conflicto **Colaborativo** (7) y **Complaciente** (7), principalmente orientado en tratar tanto las preocupaciones propias como las de los demás, cuenta con la ayuda de los demás para tomar decisiones. Asimismo, considera que comparte los problemas para buscar soluciones de manera colaborativa.

Como puede apreciarse, hay un buen ajuste entre el estilo de afrontamiento auto percibido y el percibido por el empleado 1 y, aunque no hay correspondencia con el empleado 2, éste le atribuye un estilo cercano. Ambos empleados se sienten apoyados y consultados por su director cuando surgen conflictos. Estos resultados van en la misma dirección que los encontrados por Boz et al. 2009 (como se citó en (Martínez-Corts, Boz, Medina, Benítez, & Mundate, 2011)) donde la satisfacción laboral no disminuye ante los conflictos si los empleados percibían apoyo social del superior.

5. A MODO DE SÍNTESIS

Debido a las limitaciones mencionadas por motivos de la pandemia, no resulta viable exponer conclusiones válidas y fiables, por lo tanto, finalizamos este trabajo presentando una serie de consideraciones. Asimismo, el análisis cualitativo de medidas cuantitativas hace que seamos cautelosos y hablamos en términos de indicios. Los resultados obtenidos indican:

- Los estilos de liderazgo que aparecen en la empresa estudiada son: el director utiliza indistintamente un liderazgo correctivo y transformacional. El empleado TFX, se percibe como un líder transformacional, y el empleado JVV se percibe como un líder transaccional.
- En cuanto al estilo de liderazgo percibido por el líder y el estilo que le atribuyen los empleados solamente existe ajuste en el caso del empleado TFX, siendo percibido por el empleado JVV como un líder transaccional.
- El director percibe que su influencia se basa en el poder de recompensa. Sin embargo, sus empleados lo perciben con un poder referente y coercitivo. No obstante, en el caso del empleado JVV existe mayor correspondencia si se compara con la fuente auto percibida del líder.
- En cuanto a la empatía como competencia general, el directivo se auto percibe con bastante empatía y los empleados consideran que es una persona poco empática. No obstante, en el caso del empleado TFX existe correspondencia puesto que considera que la dimensión que mejor define al líder en la Preocupación Empática.
- El estilo de afrontamiento al conflicto que considera el directivo que posee es un estilo colaborativo. En cuanto al estilo que le atribuyen los empleados, solamente existe ajuste en el caso del empleado TFX, el cual percibe al directivo con un estilo complaciente y colaborativo, siendo percibido por el empleado JVV con un estilo cooperativo.

El presente Trabajo Final de grado cuenta con algunas limitaciones que se deben considerar. Por un lado, la amplitud de la muestra, puesto que es una muestra muy reducida la cual no nos permite tener unos resultados generalizables. Por otro lado, se ha realizado un análisis cualitativo de los datos cuantitativos.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, sería interesante contar con la participación de un gran número de empresas en el proyecto, así la muestra sería más extensa y se podrían generalizar los resultados obtenidos.

Referencias

- Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8 (SPE1). doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden. Obtenido de <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Transformational leaders are not necessarily participative. *Leadership Quarterly*, 1, 4, 218.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. (1990). *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard, & Avolio, Bruce. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bazzani Gaviria, J., & Villalobos Torres, D. (2014). *Liderazgo de Rango Total: revisión teórica del model*. Doctoral dissertation, Universidad del Rosario.
- Bellows, R. (1959). *Creative Leadership*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Bennis, & Nanus. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper y Row.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2008). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S. L.
- Bogardus, E. (1929). Leadership and attitudes. *Sociology & Social Research*, 13, 377-387.
- Bouchard, T., Lykken, D., McGue, A., Segal, N., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science*, 250, 223-228. doi:10.1126/science.2218526

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Haper & Row.
- Caballer, A. (2020). *SRP5122 Metodología de investigación y salida al terreno*. Material teórico del Máster MCAD/UJI, sin publicar.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. doi:<https://doi.org/10.2307/258069>
- Copeland, M. A. (1942). A Social Appraisal of Differential Pricing. *Journal of Marketing*, 6, 177-184. doi:<https://doi.org/10.1177/002224294200600440.1>
- Davis, M. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Frech, L., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5 ed.). México, D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.). *Studies in social power* (págs. 150-167). Ann Arbor, Michigan. E.U: University of Michigan.
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Guzmán, A., & Alejo, O. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista ESPACIOS*, 38(51), 10. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385110.html>
- Hemphill, J. (Ohio State University de 1949). *Situational factors in leadership*. (Vol. 32). Columbus: Ohio State University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (2), 26 - 4.

- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2013). *Management of organizational behaviour*. New Jersey, Pearson: Leading Human Resources.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (págs. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- Infante, E. (2001). El poder interpersonal en las organizaciones: teoría y medición. *Trabajos de Investigación 2000*, 395-415.
- Ionnidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118-123.
- Jesusino, J. (1996). Leadership: micro-macro links. En E. H. Witte y J. H. Davis (eds.): *Understanding Group Behaviour. Vol. 2: Small Group Processes and Interpersonal Relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kahn, R. L. (1960). Productivity and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 13, 275-289.
- Kahn, R., & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.). *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd ed. (pág. 52). Elmsford, New York: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Kellet, J., Humphrey, R., & Sleeth, R. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.
- Kochan, T., Schmidt, S., & DeCotiis, T. (1975). Superior-Subordinate Relations: Leadership and Headship. *Human Relations*, 28(3), 279-294. doi:<https://doi.org/10.1177/001872677502800306>
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner*. Pfeiffer.
- Krech, D., & Crutchfield, R. (1948). *Theory and problems of social psychology*. McGraw-Hill. doi:<https://doi.org/10.1037/10024-000>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Martínez-Corts, I., Boz, M., Medina, F., Benítez, M., & Mundate, L. (2011). Coping with Interpersonal Conflict at Work in Small Business: The Moderating Role of

- Supervisor and Co-Worker Support. *Revista de Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(2), 117-129. doi:10.5093/tr2011v27n2a4
- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Mendoza, I., Marin, P., & Hernandez, N. (2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. *XX Cong. Contaduría, Administración e Informática.*, (pág. 17). México.
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2015). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 150-171.
- Mestre, V., Frías, M., & Samper, P. (2004). La medida de la empatía: análisis del Interpersonal Reactivity Index. *Psicothema*, 16(2), 255-260.
- Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social*, 10, 43-60.
- Molero, V., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, 495-501.
- Olcer, F. (2015). *An Empirical Study on the relationships among transformational leadership dimensions, job satisfaction and organizational*.
- Peña, J., Aguillón, A., & Decanini, M. (2014). *Implementación de una evaluación gerencial de desempeño 360 a una organización manufacturera*.
- Peris P., R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral*. Castellón, España.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sherif, M., & Sherif, C. (1956). *An Out-line of Social Psychology*. New York: Harper.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaireform XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

- Thomas, K., & Kilman, R. (1974). *Thomas-Kilman conflict mode instrument Xicom Tuxedo*. New York.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. En C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds) (págs. 715-728). New York: Oxford University Press.
- Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Weber, M. (1947). *"The theory of Economic and Social Organization"*. New York: Free Press.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research in organizations. En DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Zalenik, A. (1977). "Managers and leaders: Are they different?". Boston, MA: Harvard Business Review.