

# **Influencia de la percepción de liderazgo en el funcionamiento de equipos de trabajo y la satisfacción laboral**



Trabajo de Fin de Máster  
Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos  
Universidad de La Laguna  
Curso 2021-2022

**Alumna:**

Nayra Sosa González

**Tutora:**

María Cristina Ruiz Pacheco

# Índice

1. Resumen .....	3
2. Marco teórico.....	5
3. Objetivos e hipótesis.....	9
4. Método.....	10
4.1. Participantes.....	10
4.2. Instrumentos .....	11
4.3. Procedimiento y análisis de datos.....	13
5. Resultados.....	14
6. Discusión, conclusiones y posibles líneas de desarrollo futuro.....	20
7. Referencias .....	23

## **1. Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo analizar cómo influye la percepción de liderazgo que tienen los trabajadores en el funcionamiento de los equipos de trabajo y a su vez, en su satisfacción laboral. Para ello se han tenido en cuenta las variables de apoyo interpersonal, gestión de equipos de trabajo y la satisfacción en sus dos dimensiones: intrínseca y extrínseca. Se ha llevado a cabo una investigación en un grupo real de 31 trabajadores, que fueron parte de un proyecto de intervención social y han trabajado conjuntamente durante 6 meses, divididos en 3 grupos de trabajo, con 2 personas coordinadoras cada uno. Se les ha evaluado mediante 3 escalas diferentes que analizan cada una de las variables a estudiar. Los resultados de dicha investigación confirman que todas las variables estudiadas están relacionadas entre sí y que, además, la percepción de un liderazgo transformacional influye en el funcionamiento de los equipos, así como en la satisfacción laboral de los miembros.

**Palabras clave:** percepción de liderazgo, apoyo interpersonal, satisfacción extrínseca, funcionamiento de equipos de trabajo, liderazgo en proyectos.

### **Abstract**

This research will analyze how the perception of leadership influences the functioning of work teams and, in turn, job satisfaction. For this, the variables of interpersonal support, work team management and satisfaction in its two dimensions will be considered: intrinsic and extrinsic. An investigation has been carried out on a real sample of 31 participants, who were part of a social intervention project and they have worked together for 6 months, divided into 3 work groups, with 2 coordinators each one. They have been evaluated using 3 different scales that analyze each of the variables to be studied. The results of this research confirm that all the variables studied are related to each other and,

in addition, the perception of leadership influences the functioning of the teams, as well as the job satisfaction of the members.

**Key words:** perception of leadership, interpersonal support, extrinsic satisfaction, functioning of work teams, projects leadership.

## 2. Marco teórico

Los equipos de trabajo tienen cada vez más un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones (Cannon-Bowers y Bowers, 2010; Gil *et al.*, 2008; West y Markiewicz, 2004) y el liderazgo se ha convertido en uno de los puntos clave en la dirección y coordinación de estos grupos. Se trata de un aspecto relevante ya que su importancia influye en cómo gestionar a las personas que forman parte de una empresa. Por lo tanto, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo ha suscitado un especial interés de investigación en el área de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Un equipo de trabajo, según la definición de Bayona y Cruz (2012), se entiende como la agrupación de dos o más personas que interactúan en forma dinámica (cara a cara o virtual), interdependiente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional. El rol que desempeña cada persona dentro del grupo de trabajo es de vital importancia puesto que los roles “satisfacen determinadas necesidades sociales de los trabajadores a la hora de definir y dar sentido a las exigencias estipuladas sobre el papel de cada una de las posiciones” (Quiles y Ruiz, 2021).

En relación con lo anterior, el rol de líder lo ocupa la persona que se encarga de dirigir y orientar a las personas que conforman el grupo, porque el liderazgo se define como “una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona” (Maxwell, 2007). En este sentido, la globalización y el dinamismo de la sociedad obligan a los líderes a adoptar y a aprender constantemente distintas maneras de gestionar un equipo, adoptando papeles de mayor complejidad, que compaginen los

diferentes cambios sociales, la innovación y la implantación de las nuevas tecnologías, entre otros. Por eso, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno/ contexto y la cultura (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013).

Es por ello, que el modelo de liderazgo que adopta cada organización debe estar en armonía con sus características y objetivos, con el fin de poner un rumbo claro hacia las metas que la empresa desea conseguir. No existe un modelo de liderazgo único que se pueda extrapolar a todas las empresas, por eso es muy importante que los líderes conozcan la estructura y la cultura empresarial, así como la gestión de todas las partes de ésta para poder ejercer un liderazgo efectivo, incrementar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

Como se comenta anteriormente, el tipo de liderazgo ejercido en el ámbito laboral repercute directamente en el funcionamiento de los equipos de trabajo. Se puede optar por ejercer un tipo de liderazgo transaccional, en el que los líderes son los que gestionan la estrategia para garantizar el cumplimiento de los objetivos, por lo que se considera un estilo de liderazgo instruccional y directivo. Además, se encuentra orientado a la búsqueda de la eficiencia basado en la reducción máxima del riesgo, por lo que se caracteriza por un reconocimiento a las personas cuando se logran las metas preestablecidas por el líder (Contreras y Barbosa, 2013).

Por el contrario, un estilo de liderazgo transformacional está orientado a los cambios en las organizaciones y promueve el desarrollo de competencias de las personas trabajadoras. Este tipo de líderes motivan e inspiran a los integrantes de un equipo de trabajo, van más allá de las tareas y favorecen la adaptación dentro de una empresa, así como las relaciones interpersonales (Contreras y Barbosa, 2013).

La importancia de este tipo de liderazgo en los equipos de trabajo es bastante notable, puesto que se enfoca en procesos de estimulación de la conciencia de los trabajadores, con el objetivo final de convertirlos en personas productivas, que acepten y se comprometan con la misión y la cultura de la organización, dejando a un lado sus intereses personales y poniendo el foco en el interés colectivo. Por lo tanto, esto supone un beneficio para la organización y los equipos de trabajo. Según Avolio y Bass (1985), existe evidencia considerable de que aquellos líderes descritos por sus seguidores como que exhiben un liderazgo transformacional con más frecuencia probablemente también sean más efectivos y satisfactorios que aquellos que exhiben principalmente un liderazgo transaccional. En definitiva, teniendo todo esto en cuenta el liderazgo transformacional se relaciona con variables de resultados como la satisfacción y el estrés laboral (Liu *et al.*, 2010), la satisfacción con el líder y el desempeño individual (Bartram y Casimir, 2007).

La variable de satisfacción laboral puede dividirse en dos dimensiones según el modelo planteado por Herzberg en la Escala de Satisfacción Laboral de Warr *et al.* (1979; citado en Bilbao y Vega, 2010): la satisfacción intrínseca o factor motivador que aborda aspectos consustanciales al trabajo como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, logro, etc., y por otro lado, se encuentra la satisfacción extrínseca o factor higiénico que indaga sobre aspectos externos relativos a la organización del trabajo como las relaciones con los compañeros o el coordinador, las condiciones físicas del puesto, el salario, etc.

Por último, el tipo de liderazgo permisivo se deja guiar por el grupo enfrentando los problemas con poco interés y no tiene un objetivo específico para desarrollar las actividades. Según Martínez (2004; citado en Choque *et al.*, 2014) el líder es una persona

inactiva, que evita en todo momento la supervisión dentro del grupo, otorgando total libertad a los miembros. Por lo tanto, sus características principales son delegar el poder en sus subordinados, quedar libre de toda responsabilidad y desinterés hacia la toma de decisiones. Todo esto lleva a efectos negativos dentro del grupo de trabajo que se relacionan, según Choque *et al.* (2014) con la satisfacción laboral, la efectividad y productividad de los miembros, la cohesión grupal entre las personas que conforman el equipo y esfuerzo extra entre otros, terminando así por definirlo como el estilo menos satisfactorio y efectivo (Vega y Zabala, 2004).

La relevancia del tipo de liderazgo se transforma en términos de subjetividad y de la percepción de liderazgo que tengan los miembros que conforman el grupo. Lo que sí es cierto, es que el liderazgo está relacionado directamente con el nivel de cohesión grupal existente en un equipo de trabajo al igual que la satisfacción laboral de la persona trabajadora, particularmente si el líder inspira confianza y ejerce un estilo de liderazgo transformacional, destacando el papel de este tipo de liderazgo en el comportamiento de los grupos de trabajo (Pérez Vilar y Azzollini, 2013).

En las investigaciones realizadas, se destaca la importancia del tipo de liderazgo para impulsar la satisfacción laboral de las personas trabajadoras de una organización ya que estimula el compromiso de los empleados (Ahmad & Ibrahim, 2015). Estos resultados pueden observarse, según Saleem (2015) en estudios que confirman que el liderazgo transformacional tiene una asociación positiva con la satisfacción laboral, esto quiere decir que el líder a través de su comportamiento inspirador y motivador puede inducir cambios psicológicos en los miembros de la organización. Por su parte el liderazgo transaccional guarda una relación negativa con la satisfacción laboral, lo que significa que estos tipos de líderes están más preocupados por lograr los objetivos a través de



recompensas o castigos y tienen menos énfasis en la motivación de los miembros de la organización.

Poniendo el foco en los equipos de proyectos y que tiene relación con esta investigación, Boggi (2021) confirma que los equipos de trabajo de proyectos con líderes que ejercen un tipo de liderazgo transformacional obtendrán un buen desempeño, favoreciendo la consecución de objetivos y resultados. Por el contrario, un estilo de liderazgo que favorezca el control no resulta ser apropiado en proyectos (Linda *et al.*, 2014), ya que para ese tipo de trabajo se requiere un liderazgo que promueva la colaboración, promueva la confianza y esto también se relaciona con la inteligencia emocional de los líderes de proyectos (Afzal *et al.*, 2018). Por lo tanto, se concluye la importancia del papel de un líder que motive y tenga en consideración a los miembros del grupo.

El cambio organizacional está muy presente en el ámbito laboral por lo que sería interesante realizar investigaciones relacionadas con el liderazgo y el funcionamiento de los equipos de trabajo. Esto lleva a formular modelos de liderazgo que promuevan la flexibilidad y permeabilidad de las organizaciones para desempeñarse en las condiciones actuales, caracterizadas por importantes cambios e incertidumbre (Contreras, 2008). En el presente estudio, se llevará a cabo una investigación para analizar cómo la percepción de liderazgo ha podido influir en el funcionamiento de un equipo de trabajo y a su vez, en la satisfacción laboral de estas personas.

### **3. Objetivos e hipótesis**

Los objetivos principales de esta investigación es comprobar si:

- Las personas que perciben al líder de forma transformacional tendrán mayor satisfacción laboral en sus dos dimensiones: satisfacción intrínseca y extrínseca.

- Las personas que perciben al líder de forma transformacional tendrán a consecuencia, un mejor funcionamiento dentro de su equipo, teniendo así mayor apoyo interpersonal y mejor gestión de equipos de trabajo.

Estos objetivos permitirán comprobar si hay relación entre los grupos en la percepción del liderazgo, la satisfacción laboral y el funcionamiento del equipo, y a su vez, permitirá comprobar si existen diferencias entre los grupos en las distintas variables.

#### **4. Método**

##### **4.1. Participantes**

Los participantes de este estudio constituyen un grupo ya existente de 31 personas, concretamente 29 mujeres (93.5%), 1 hombre (3.2%) y 1 no binario (3.2%), todos ellos distribuidos en 3 grupos de trabajo multidisciplinares, coordinados por 2 personas coordinadoras cada uno. En concreto, 7 personas corresponden al grupo 1, 12 personas al grupo 2 y 12 personas pertenecen al grupo 3. Estas personas han trabajado conjuntamente y han compartido entorno laboral durante 6 meses, prestando servicio para un proyecto de intervención social con el colectivo de personas mayores y personas cuidadoras perteneciente a una Administración Pública. Todos los participantes tenían estudios Universitarios o de Formación Profesional relacionados con el ámbito social. En el cuestionario no se les pidió su formación previa para evitar visibilizar quien es cada persona dentro del grupo al que pertenecían.

Todos los miembros pertenecientes a la muestra han recibido una formación previa al inicio del contrato, con duración de 1 mes, en la que se les impartía competencias en habilidades sociales y estrategias de comunicación a la hora de afrontar los objetivos del proyecto y el trabajo grupal multidisciplinar. Los 6 coordinadores han recibido una formación paralela al resto de trabajadores enfocada en la dirección de equipos,

compartiendo solo la primera semana de formación con el resto de las personas. El funcionamiento de trabajo de cada una de las personas y de los grupos era similar, tanto las condiciones de trabajo, horas diarias, tareas y funciones, excepto el salario que varía en función de la categoría profesional.

#### **4.2. Instrumentos**

Para la obtención de los datos, se elaboró un cuestionario en Google Form con el objetivo de evaluar la percepción que tenían los miembros de cada equipo sobre el funcionamiento de dicho grupo y la satisfacción laboral. La cumplimentación del cuestionario suponía el consentimiento informado para el tratamiento conjunto de los datos con fines de investigación y los responsables del estudio garantizaban el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Este cuestionario estaba formado por diferentes secciones, donde se incluía en cada una de ellas una escala para medir las siguientes variables:

- *Cuestionario de datos sociodemográficos*: este instrumento fue elaborado exclusivamente para su uso en la presente investigación, en él se incluyen preguntas que facilitaron la recogida de información relativa a datos personales tales como género, edad, estado civil y grupo de trabajo al que pertenecía.
- *Funcionamiento de los equipos*: la escala utilizada para esta variable fue la de Escala de Funcionamiento Interno de los equipos de trabajo, también llamada QFI-22, que evalúa dos factores: apoyo interpersonal, con una fiabilidad de 0.93 y gestión del trabajo en equipo, con una fiabilidad de 0.92 (Cusí *et al.*, 2014). Está formada por 22 ítems que pretenden evaluar el funcionamiento del equipo de trabajo, con una escala de respuesta tipo Likert indicando el nivel de acuerdo con cada uno de ellos desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo). Algunas de las frases que

se incluyen son: “Nos respetábamos los unos a los otros” o “Abordábamos o administrábamos abiertamente los conflictos entre compañeros”.

- *Percepción del liderazgo transformacional*: la escala utilizada para medir la percepción que se tiene sobre la persona encargada de coordinar el equipo fue la Escala de Liderazgo (MLQ-5X), en concreto, la versión reducida de Avolio y Bass (Moreno-Casado *et al.*, 2021). La escala que estaba formada por 34 ítems y una fiabilidad de 0.90, ha sido adaptada al contexto de los participantes, puesto que la escala original hablaba del ámbito educativo. La percepción del liderazgo se evalúa mediante una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 7 indicando el nivel de acuerdo con cada uno de ellos desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo). Una mayor puntuación implica mayor liderazgo transformacional percibido en la persona coordinadora. Algunas de las frases que incluye son: “Centraba su atención en los fallos y no en el cumplimiento de las normas” o “Iba más allá de su propio interés en beneficio de las personas del grupo”.
- *Satisfacción laboral*: con el objetivo de evaluar la satisfacción laboral en el puesto de trabajo en función de las condiciones laborales, se ha utilizado la escala de Satisfacción de Warr *et al.* (1979). La escala, formada por 15 ítems y una fiabilidad entre 0.85 y 0.88, se forma por dos subescalas a su vez: una de factores intrínsecos, con una fiabilidad entre 0.79 y 0.85, como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc., formada por los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14, y otra de factores extrínsecos, con una fiabilidad entre 0.74 y 0.78, como la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc., constituida por los ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15. Se evalúa mediante una escala de respuesta tipo Likert indicando el nivel de acuerdo con cada una de ellas

desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo). Algunas de las frases que incluye son: “Posibilidad de usar tus capacidades” o “Variedad de tareas”.

### **4.3. Procedimiento y análisis de datos**

La investigación da comienzo con la lectura de la bibliografía relacionada con temas de liderazgo, satisfacción laboral y el funcionamiento de los equipos para la redacción de la introducción. Luego, para la creación del cuestionario que se iba a enviar a los participantes, se comenzó a buscar las escalas relacionadas con lo que se pretende medir y a continuación, elaborarlo a través de Google Form. El cuestionario se pasó a los participantes que, como se comentó en el apartado de participantes, constituyen un grupo de trabajo real. El acceso al mismo se hizo mediante un enlace que les facilitaba la alumna a través de un grupo de WhatsApp, dando un período límite para responderlo de 3 días. Los participantes realizaron el cuestionario a través de internet, una vez explicadas y aclaradas las instrucciones a cada una de las personas que se prestaban a participar. La colaboración era totalmente voluntaria y todo aquel que quiso colaborar fue por decisión propia.

Una vez pasados los 3 días de límite, se cerró el cuestionario y se exportaron los datos recogidos a Excel, generando, además, una copia de dicho documento por seguridad. A continuación, se aseguró que no hubiera ningún tipo de error en los datos recogidos, se invirtieron algunos ítems de la escala de liderazgo y se calcularon las medias de cada una de las escalas (QFI-22, Satisfacción laboral y Escala de liderazgo MLQ-5X). Posteriormente, mediante la utilización del programa Jamovi se comenzó con el análisis de datos. En primer lugar, se calculó la fiabilidad de las escalas en comparación con la original, además de calcular la global de funcionamiento de equipos de trabajo y analizando los dos factores que mide por separado (gestión de trabajo en equipo y apoyo interpersonal).

Continuando con el análisis de los datos, se comenzó a calcular la correlación entre las diferentes variables entre sí (percepción de liderazgo, los dos factores de funcionamiento de equipos de trabajo y los dos factores que evalúan satisfacción laboral), para, a continuación, calcular un ANOVA entre las variables con el objetivo de comprobar la diferencia de medias entre los grupos en las diferentes variables, con una posterior prueba Posthoc, que determina dónde se encuentran las diferencias. Para terminar el análisis de datos, se realizó un análisis de regresión múltiple para comparar cuál de las variables explica más varianza de la satisfacción extrínseca de los participantes y en qué medida.

## 5. Resultados

En primer lugar, se llevó a cabo el análisis de los niveles de consistencia interna de las escalas utilizadas a lo largo de la investigación, así como los descriptivos de las escalas incluyendo las medias por grupo en cada variable y la media total. También (Ver Tabla 1). La fiabilidad se calculó obteniendo el Alpha de Cronbach, obteniendo valores óptimos que permiten el cálculo de las medias en cada variable para cada participante.

*Tabla 1. Descriptivos de las escalas.*

	Grupo	N	Media	DT	Mínimo	Máximo	Fiabilidad
MEDIA_APOYOINTERP	1	7	5.98	0.514	5.38	6.62	0.98
	2	12	6.87	0.235	6.38	7.00	
	3	12	4.19	1.460	1.15	6.23	
Total		31	5.63	1.525	1.15	7.00	
MEDIA_GESTIONEQ	1	7	6.11	0.471	5.56	6.78	0.94
	2	12	6.54	0.572	5.22	7.00	
	3	12	4.95	1.201	2.78	6.56	
Total		31	5.83	1.104	2.78	7.00	
MEDIA_PL	1	7	5.48	0.518	4.65	6.09	0.99
	2	12	6.49	0.315	5.88	6.91	
	3	12	3.01	1.682	1.24	6.00	
Total		31	4.92	1.909	1.24	6.91	

	Grupo	N	Media	DT	Mínimo	Máximo	Fiabilidad
MEDIA_SATISF_INTRINS ECA	1	7	5.39	0.698	4.29	6.43	0.82
	2	12	5.20	1.342	3.14	6.71	
	3	12	5.08	1.084	2.43	6.43	
Total		31	5.20	1.10	2.43	6.71	
MEDIA_SATISF_EXTRIN SECA	1	7	5.05	0.731	4.17	6.50	0.72
	2	12	5.69	0.703	4.00	6.67	
	3	12	4.19	1.454	1.67	6.50	
Total		31	4.97	1.23	1.67	6.67	

En segundo lugar, como se muestra en la Tabla 2, se realizó un análisis de correlaciones de Pearson entre las variables.

Tabla 2. Matriz de correlaciones entre variables.

	APOYO_INTERP	GESTION_EQ	PL	SATISF_INTRI NSECA	SATISF_EXT RINSECA
APOYO_INT ERP	—				
GESTION_EQ	0.879 *** (<.001)	—			
PL	0.808 *** (<.001)	0.715 *** (<.001)	—		
SATISF_INTR INSECA	0.054 (0.772)	0.241 (0.192)	0.127 (0.49)	—	
SATISF_EXT RINSECA	0.600 *** (<.001)	0.591 *** (<.001)	0.771 *** (<.001)	0.619 *** (<.001)	—

Las relaciones con mayor significación son la de gestión de equipos de trabajo con apoyo interpersonal ( $r=.879$ ;  $p<.001$ ), la de percepción del liderazgo con apoyo interpersonal ( $r=.808$ ;  $p<.001$ ) y la de percepción del liderazgo con gestión de trabajo en equipo ( $r=.715$ ;  $p<.001$ ). A su vez, la satisfacción intrínseca no correlaciona significativamente

con ninguna de las variables, pero la satisfacción extrínseca correlaciona de manera significativa con todas. Correlaciona significativamente con apoyo interpersonal ( $r = .600$ ;  $p < .001$ ), con la variable de gestión de trabajo en equipo ( $r = .591$ ;  $p < .001$ ), con percepción de liderazgo ( $r = .771$ ;  $p < .001$ ) y con la satisfacción intrínseca ( $r = .619$ ;  $p < .001$ ).

A continuación, se realizó un ANOVA para comprobar las diferencias de medias entre las variables analizadas entre los tres equipos de trabajo en los que se dividía la muestra.

Tabla 3. ANOVA.

	F	df1	df2	P	eta
MEDIA_APOYOINTERP	26.232	2	12.0	< .001	0.633
MEDIA_GESTIONEQ	8.342	2	17.3	0.003	0.431
MEDIA_PL	31.758	2	13.1	< .001	0.690
MEDIA_SATISF_INTRINSECA	0.276	2	18.3	0.762	0.011
MEDIA_SATISF_EXTRINSECA	5.543	2	16.0	0.015	0.298

Como se recoge en la Tabla 3, se indica que las medias son significativamente diferentes para las variables apoyo interpersonal para la que se obtuvo  $F(2,12) = 26.23$ ;  $p < .001$ , observando un tamaño del efecto de 0.633, para la variable gestión de trabajo en equipo donde  $F(2,17) = 8.34$ ;  $p < .01$  con un tamaño del efecto de 0.431, para la variable percepción de liderazgo transformacional en la que  $F(2,13) = 31.76$ ;  $p < .001$ , encontrando el tamaño del efecto con mayor valor siendo de 0.690 y para satisfacción extrínseca donde  $F(2,16) = 5.543$ ;  $p < .05$ , con un tamaño del efecto de 0.298. Por el contrario, para satisfacción intrínseca no se encontraron diferencias significativas.

Se continuó el análisis de datos con un análisis Post-hoc (Ver Tabla 4) con las variables donde se encontraron diferencias significativas, con el objetivo de analizar dónde se encuentran esas diferencias significativas en base a los grupos.



*Tabla 4. Contraste Post-hoc del factor Apoyo Interpersonal.*

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Mean difference	—	-0.887 **	1.79 **
	p-value	—	(0.007)	(0.004)
2	Mean difference		—	2.68 ***
	p-value		—	(<.001)
3	Mean difference			—
	p-value			—

En la Tabla 4 se observa como para el apoyo interpersonal se encuentran diferencias significativas entre los grupos 1, 2 y 3 entre sí. La diferencia más importante se encuentra entre el grupo 2 y 3 con una diferencia de 2.68 y  $p < .001$ , seguida de la diferencia entre los grupos 1 y 3 con un valor de 1.79 y  $p < .01$ . Por último, la diferencia entre los grupos 1 y 2 es significativa con un valor de -0.887 y  $p < .05$ . La media es negativa porque implica que la media del grupo 2 es mayor que la del grupo 1.

*Tabla 5. Contraste Post-hoc del factor de Gestión de trabajo en equipo.*

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Mean difference	—	-0.426	1.16 *
	p-value	—	(0.219)	(0.024)
2	Mean difference		—	1.58 **
	p-value		—	(0.002)
3	Mean difference			—
	p-value			—

En la Tabla 5 se puede observar que se encuentran diferencias significativas en la variable Gestión de trabajo en equipo. La diferencia con mayor significación es entre el grupo 2 y 3 con un valor de 1.58 y  $p < .01$ . Además, entre los grupos 1 y 3 existe una diferencia significativa de 1.16 y  $p < .05$ . Entre los grupos 1 y 2 no se han encontrado diferencias significativas.

*Tabla 6. Contraste Post-hoc de la variable Percepción de Liderazgo.*

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Mean difference	—	-1.01 **	2.47 ***
	p-value	—	(0.003)	(< .001)
2	Mean difference		—	3.48 ***
	p-value		—	(< .001)
3	Mean difference			—
	p-value			—

En la Tabla 6, se recogen las diferencias significativas en la variable de Percepción del liderazgo transformacional, encontrando que existen diferencias significativas entre los grupos 2 y 3 con un valor de 3.48 y  $p < .001$ . Además, también es significativa la diferencia en la percepción del liderazgo del grupo 3 con respecto al 1 con un valor de 2.47 y  $p < .001$ . Finalmente, la diferencia entre el grupo 1 y 2 es significativa con una medida de -1.01 y  $p < .01$ , siendo la media del grupo 2 mayor que la del grupo 1, por eso se obtiene un valor negativo.

*Tabla 7. Contraste Post-hoc de la variable Satisfacción Extrínseca*

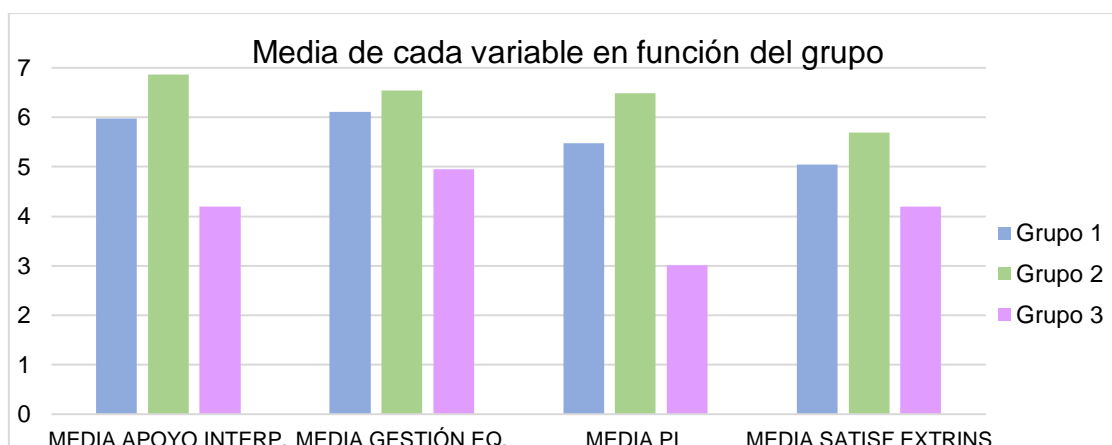
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Mean difference	—	-0.647	0.853
	p-value	—	(0.184)	(0.235)
2	Mean difference		—	1.500 *
	p-value		—	(0.014)
3	Mean difference			—
	p-value			—

En la Tabla 7 expuesta anteriormente, se indican las diferencias significativas entre los grupos en la variable de Satisfacción Extrínseca. Según los resultados se puede observar que existen diferencias significativas entre los grupos 2 y 3 con un valor de 1.500 y  $p < .01$ .

Entre los grupos 1 y 2, así como para el 1 y 3 no se han encontrado diferencias significativas.

A continuación, se muestra en la Figura 1, a modo resumen, las medias de cada variable diferenciadas en función del grupo para comprobar las diferencias significativas:

Figura 1. Media de cada variable en función del grupo.



Finalmente, se realizó un análisis de regresión múltiple con el objetivo de encontrar qué variables predicen la variable de satisfacción extrínseca.

Tabla 8. Análisis de regresión múltiple.

Model	R	R <sup>2</sup>	F	df1	df2	P
1	0.782	0.612	14.2	3	27	<.001

Tabla 9. Predictores de la variable Satisfacción Extrínseca.

Predictor	Estimac.	SE	t	p	Estimación Estandarizada
Intercept	1.992	0.854	2.333	0.027	
MEDIA_APOYOINTERP	-0.239	0.241	-0.99	0.330	-0.296
MEDIA_GESTIONEQ	0.294	0.281	1.048	0.304	0.264
MEDIA_PL	0.530	0.131	4.034	<.001	0.821

Tras el análisis (Ver Tabla 8 y 9) se encuentra una  $F(3,27) = 14.2; p < .001$ , indicando que el modelo resultante es significativo, aunque la única variable que explica la satisfacción extrínseca de los grupos es la percepción del liderazgo transformacional. Además, el coeficiente de determinación múltiple indica que un 61% de la varianza de la satisfacción extrínseca de esta muestra se explica a través de la percepción de liderazgo, con una estimación estandarizada de 0.821. Por el contrario, el apoyo interpersonal y la gestión de equipos de trabajo no son variables predictoras de la satisfacción extrínseca en los grupos.

## **6. Discusión, conclusiones y posibles líneas de desarrollo futuro**

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la percepción de liderazgo puede influir en el funcionamiento de un equipo de trabajo, y a su vez, en la satisfacción laboral de estas personas. Para el funcionamiento de un equipo de trabajo se han utilizado los factores de apoyo interpersonal y gestión de equipos de trabajo, así como para la satisfacción laboral se han utilizado las dos dimensiones: satisfacción intrínseca y extrínseca.

A lo largo de la investigación, se ha comprobado que todas las variables tienen relación significativa entre sí excepto la satisfacción intrínseca, que no tiene relación con ninguna otra. Además, la percepción de liderazgo transformacional es la variable que más efecto causa en la diferencia entre los grupos, siendo el grupo 3 el que más se diferencia en la percepción que los miembros del equipo tienen de su líder. Este grupo presenta las medias más bajas en comparación a los otros dos grupos en todas las variables. Y finalmente, la percepción de este liderazgo es la única variable que explica la satisfacción extrínseca de los grupos, a pesar de que los miembros, en general, sienten apoyo interpersonal entre ellos.

Tal y como decía Maxwell (2007), el liderazgo se define como “una influencia que se ejerce sobre otra persona”, por lo tanto, esto puede tener efectos sobre los miembros de un grupo como se ha comprobado en los resultados de la investigación. Asimismo, como plantea Boggi (2021), la diferencia encontrada entre los grupos puede deberse a que los equipos de trabajo de proyectos con líderes que ejercen un tipo de liderazgo transformacional obtendrán un buen desempeño, favoreciendo la consecución de objetivos y resultados. Según Contreras y Barbosa (2013) los líderes que son capaces de motivar e inspirar a los integrantes de un equipo de trabajo, van más allá de las tareas y favorecen la adaptación dentro de una empresa, así como las relaciones interpersonales. Esto puede comprobarse en las diferencias existentes entre los grupos 1 y 2, en comparación con el 3 en la variable de apoyo interpersonal, así como en la percepción del liderazgo. En general, los grupos 1 y 2 tienden a sentirse más apoyados y a su vez, perciben a su líder de forma transformacional, por el contrario, el 3 lo percibe más transaccional. Esto también puede tener relación con la conclusión de Avolio y Bass (1985) que decían que los líderes descritos por sus seguidores como que exhiben un liderazgo transformacional con más frecuencia probablemente también sean más efectivos y satisfactorios.

Lo que sí es cierto, es que el liderazgo está relacionado directamente con la satisfacción laboral que tiene la persona (Pérez-Vilar y Azzollini, 2013), lo que puede tener relación con que la percepción de liderazgo sea la única variable predictora de la satisfacción extrínseca de los miembros del grupo. Por lo tanto, el liderazgo transformacional se relaciona con variables de resultados como la satisfacción con el líder (Bartram y Casimir, 2007). En general, se destaca la importancia del tipo de liderazgo a lo largo de la investigación ya que esto afecta directamente al resto de variables, además es relevante para impulsar la satisfacción laboral de las personas trabajadoras de una organización que

estimula el compromiso de los empleados (Ahmad & Ibrahim, 2015). Por lo tanto, teniendo en cuenta las hipótesis planteadas al inicio: las personas que perciban a su líder como transformacional tendrán mayor satisfacción laboral extrínseca, así como también mejor funcionamiento dentro de su equipo de trabajo, obteniendo mayor apoyo interpersonal entre los miembros y mejor gestión de equipos de trabajo.

Una explicación por la que se han obtenido los resultados de esta investigación podría ser la formación inicial que se impartió a los líderes, puesto que no ha homogeneizado el liderazgo durante el proyecto al tratarse de una formación con poca duración. Una explicación es que podría deberse a que la formación a la coordinación estuviera centrada en los objetivos y resultados del proyecto, más que en tener un rol motivador y facilitador ante los miembros de los grupos que iban a coordinar. Según González y Rada (2017) “formar al líder del siglo XXI requiere por una parte el abordaje de la persona desde lo humano, que incluya, la búsqueda del equilibrio en el orden mental, emocional y físico, que le permita a la persona autoevaluarse para reconocer las fortalezas que le caracterizan, así como también las debilidades, con el fin de que pueda instaurar los cambios necesarios para el desarrollo pleno de la propia personalidad”.

Entre las limitaciones de este estudio se encuentra que los resultados se han obtenido de una muestra real y pueden no ser extrapolables a otros grupos debido a las características específicas del caso analizado. Además, también hay que tener en cuenta el bajo número de personas que conformaban cada grupo, así como el desequilibrio entre ellos. Por último, casi la totalidad de las personas que formaron parte de este grupo fueron mujeres, por lo que también habría que pensar que esto limita la generalización de los resultados. La aplicación de esta investigación de cara al futuro puede ser de utilidad para apoyar la formación previa en proyectos donde esté presente el trabajo en equipo. Como se ha visto anteriormente, es de vital importancia que el líder posea una serie de habilidades y

competencias necesarias para una buena gestión de equipos de trabajo, y así, ayudar a facilitar la motivación, desarrollar las competencias de los subordinados y obtener un buen desempeño de las personas trabajadoras. En conclusión, es clave resaltar la importancia que tiene la influencia de un líder en la gestión de equipos de trabajo.

## 7. Referencias

- Afzal, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence, and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (2), 142-154.
- Ahmad, H., & Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 14-18.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 1: 4-19
- Bayona, J., y Cruz, H., (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, no. 123, pp. 121–132
- Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., Córdova, O. W. S. Salas, R. P. V., & Salas, R. P. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148.

- Bilbao, J., & Vega, M. (2010). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal.*
- Boggi, C. (2021). Impacto del liderazgo femenino en proyectos. *Project, Design and Management, 3(2)*, 117-136.
- Cannon-Bowers, J. A., & Bowers, C. (2011). Team development and functioning. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 597–650). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-019>
- Choque, A. Y., Mejía, W., Vásquez, A., & Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado, 1(1)*
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research, 1(2)*, 64-72. ISSN: 2011-2084. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Fundación Universitaria Católica del Norte
- Cruz-Ortiz, V., Martínez, I. M. & Salanova, M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa, 15(25)*, 13-32
- Cusí, P. F., Grau, J. B., Sellens, J. T., & Vigil-Colet, A. (2014). Spanish adaptation of the Internal functioning of the Work Teams Scale (QFI-22). *Psicothema, 26(2)*, 273-278.
- González, N., y Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de ciencias sociales, 23(1)*, 81-90.



- Guiliani, J. G., & Parra, O. B (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177
- Linda A. H., Greg Brandeau, E. T., & Kent L. (2014). *Collective Genius. The Art and Practice of Leading Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Maxwell, J. c. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nahville, Tennessee: Caribe
- Moreno-Casado, H., Leo, F.M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322.
- Pérez Vilar, P. S. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Quiles, M.N. y Ruiz, M.C. (2021). *Tema 1: El trabajo en equipo: un tipo especial de grupo*. Universidad de La Laguna. Recuperado de: <https://campusdoctoradoyposgrado2122.ull.es/course/view.php?id=2122110425>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(6)
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.