

La influencia de los estilos de liderazgo sobre la carga mental de trabajo

Trabajo de Fin de Grado de Psicología

Universidad de La Laguna

Curso académico 2016-17

Alumno: Eduardo Díaz Alonso

Tutora: Estefanía Hernández Fernaud

ÍNDICE

| | |
|------------------------------|-----------|
| Resumen | Página 3 |
| Introducción | Página 4 |
| Carga Mental de Trabajo..... | Página 5 |
| Liderazgo..... | Página 7 |
| Objetivo e hipótesis..... | Página 11 |
| Método | Página 11 |
| Participantes..... | Página 11 |
| Diseño..... | Página 12 |
| Instrumento..... | Página 12 |
| Procedimiento..... | Página 14 |
| Resultados | Página 14 |
| Discusión | Página 18 |
| Referencias | Página 24 |

Resumen

En este estudio se ha tratado de analizar la influencia de los estilos de liderazgo “orientado al mantenimiento” y “orientado a la tarea” sobre la carga mental de trabajo. Una muestra total de 196 participantes cumplimentó un autoinforme relacionado con la carga mental de trabajo, el cual reflejaba la percepción de cada participante acerca de su puesto de trabajo. A partir de una submuestra de 50 personas, se clasificó a los participantes en base a los estilos de liderazgo bajo los que desempeñaban su puesto de trabajo, dando lugar a tres grupos: liderazgo con alta orientación al mantenimiento y a la tarea, liderazgo con orientación media al mantenimiento y la tarea, y liderazgo con baja orientación al mantenimiento y a la tarea. Los resultados mostraron que el grupo con un liderazgo de alta orientación al mantenimiento y a la tarea percibían mayores niveles de presión mental y sus dimensiones, así como mayores niveles de autoeficacia y de calidad de vida laboral.

Palabras clave: liderazgo orientado al mantenimiento, liderazgo orientado a la tarea, carga mental de trabajo, presión mental, autoeficacia, calidad de vida laboral.

Abstract

The present study attempted to analyze the influence of relations-oriented and task-oriented leadership styles regarding mental workload. A total sample of 196 participants filled in a self-report questionnaire related to mental workload, which reflected the perception every participant had of their workplace. Based on a subsample consisting of 50 people, participants were classified in terms of the leadership styles under which they carried out their work. This resulted in three groups: high relations-oriented and task-oriented leadership, medium relations-oriented and task-oriented leadership and low relations-oriented and task-oriented leadership. Results showed that the high relations-oriented and task-oriented leadership group perceived higher levels of mental stress and its dimensions, as well as higher levels of self-efficacy and quality of working life.

Key words: Relationship-oriented leadership, task-oriented leadership, mental workload, mental stress, self-efficacy, quality of working life.

Introducción

La carga mental de trabajo, a pesar de haber sido estudiada con mayor asiduidad durante las últimas décadas, carece de una definición unánime y consensuada. Hacker (2001) define dos perspectivas en la definición de carga mental. La primera entiende la carga mental como las exigencias externas de la tarea a las que hace frente la persona. La segunda hace hincapié en la interacción entre las exigencias de la tarea y las capacidades o recursos de la persona.

Según Ferrer y Dalmau (2004) la carga mental de trabajo es un constructo multidimensional en el que se deben tener en cuenta las exigencias de la tarea, las capacidades individuales de la persona y las condiciones ambientales que influyen en el proceso. Además, a la hora de llevar a cabo la tarea influyen elementos cognitivos, motivacionales y emotivos. Por último, es un constructo que “debe optimizarse para evitar infracargas y sobrecargas”.

Díaz-Cabrera, Hernández-Fernaud y Rolo-González (2012) se refieren a la carga mental de trabajo como “un constructo multidimensional definido como la interacción entre las demandas cognitivas de la tarea, las características de la persona y las características de la situación”. Esta definición recoge así los tres pilares sobre los que se sustenta, según otras muchas definiciones, este constructo.

El modelo UNE-EN-ISO 10075-1 distingue entre presión mental (stress) y tensión mental (strain) para explicar el concepto de carga mental. Se refiere a la presión mental como toda influencia apreciable ejercida por factores externos que afectan mentalmente al ser humano. En cambio, tensión mental hace referencia al efecto inmediato de la presión mental en el individuo, dependiente de sus condiciones previas habituales o actuales, incluyendo todas las formas de reacción.

Carga Mental de Trabajo

La carga mental de trabajo (CMT) es el efecto de una interacción compleja de factores individuales, técnicos, organizativos y sociales. Los estudios han mostrado que hay tres pilares fundamentales sobre los que se sustenta (Díaz-Cabrera, Isla-Díaz, Rolo-González, Villegas-Velásquez, Ramos-Sarpena y Hernández-Fernaud, 2008; Rolo, Díaz-Cabrera y Hernández-Fernaud, 2009). El primero de ellos es la presión temporal de la tarea, que se refiere al tiempo del que dispone el trabajador; así como el tiempo necesario que demanda la tarea. El segundo pilar se basa en la cantidad de recursos de procesamiento que demanda la tarea, ya sean éstos mentales, sensoriales o de otro tipo. El último pilar hace referencia a los aspectos emocionales a los que se puede enfrentar el trabajador, como pueden ser la fatiga, el estrés o la frustración.

La CMT puede clasificarse según dos dimensiones claramente diferenciadas: el nivel y el tipo. El nivel hace referencia al modo en el que la carga mental dificulta el desempeño de la tarea. Cuando se produce una saturación de demandas, se hablaría de sobrecarga. En cambio, la ausencia de demandas resulta en subcarga. Ambos niveles de carga mental son perjudiciales para el rendimiento laboral.

Por otro lado, hay dos tipos de carga mental que hacen referencia a la naturaleza de la carga. Se habla de carga mental cuantitativa cuando se tiene en cuenta el número de tareas que componen la labor a realizar. Está estrechamente relacionada con el tiempo disponible para llevar a cabo dichas tareas. El segundo tipo, la carga cualitativa, se refiere al grado en el que las demandas de las tareas superan las capacidades de los trabajadores o los recursos disponibles para afrontarlas. Está relacionada con la complejidad de la tarea y con las capacidades individuales del trabajador.

Los tipos y niveles de CMT pueden combinarse entre sí, dando lugar a cuatro clases de carga mental: sobrecarga mental cuantitativa, sobrecarga mental cualitativa, subcarga mental cuantitativa y subcarga mental cualitativa.

El modelo UNE-EN-ISO clasifica los factores relacionados con la carga mental de trabajo en categorías: características de la tarea, condiciones ambientales, factores sociales y de la organización, características individuales y otros factores. Las demandas cognitivas, el ritmo de trabajo y el contenido de la tarea son características de la tarea que tienen gran peso en la generación de carga mental.

Las condiciones físico-ambientales como el ruido, la iluminación o la temperatura influyen en el rendimiento, en la comunicación entre los trabajadores o el ritmo de trabajo. Los factores sociales y de la organización se refieren al tipo de organización, el clima organizacional, la estructura grupal, el trabajo en equipo, los estilos de dirección, los posibles conflictos intergrupales e interpersonales, etc.

Las aptitudes, los conocimientos, la experiencia, la personalidad o la motivación de cada persona son factores que determinan en gran medida el potencial y los límites de cada trabajador y, por tanto, en qué medida una tarea u otra puede generarle mayor o menor carga mental.

Las consecuencias de la carga mental de trabajo dependen del tipo de carga mental que tenga lugar. En ese sentido, las consecuencias variarán según se trate de sobrecarga o de subcarga mental.

La norma UNE-EN-ISO 10075-1 hace especial hincapié en la fatiga mental, que suele ser uno de los resultados más comunes de la CMT. Otras consecuencias pueden ser la disminución de atención y concentración, la somnolencia, el burnout o el insomnio; relacionadas especialmente con la sobrecarga de trabajo. En cambio, la subcarga mental producida por trabajos monótonos o la falta de desafíos profesionales conlleva aburrimiento o desmotivación. Más a largo plazo, las consecuencias pueden llevar al trabajador a padecer estrés crónico y un malestar clínicamente significativo. Desde el punto de vista organizacional, la carga mental de trabajo puede dar lugar al absentismo laboral y a una menor productividad laboral.

Según la norma UNE-EN-ISO, para evaluar la CMT deben considerarse diferentes aspectos (presión, tensión, fatiga), diferentes técnicas de medida (análisis de tarea, evaluación de ejecución, valoraciones subjetivas) y diferentes grados de precisión (fines orientativos, discriminativos o para medidas precisas).

Además, la norma describe cuatro categorías de técnicas de recogida de información: medidas fisiológicas, técnicas subjetivas (CMT percibida por el trabajador), evaluación del rendimiento (mental y psicomotor) y análisis del trabajo y la tarea (fuentes de CMT).

También indica que es esencial que las pruebas aseguren objetividad, fiabilidad, validez, sensibilidad y capacidad diagnóstica (capacidad de diferenciar entre distintos tipos de fuentes de CMT, la naturaleza de la carga).

Liderazgo

El liderazgo es, sin duda, el proceso que más atención ha recibido en el ámbito de las organizaciones (Schwandt y Marquardt, 2000). No obstante, a pesar de la gran cantidad de estudios llevados a cabo en relación a esta variable, no hay una definición consensuada capaz de englobar todos sus matices. Especialmente, porque el concepto de liderazgo puede verse modificado según el contexto en el que es utilizado. Según Bass (1990), la definición de liderazgo depende de la situación que se quiera describir: una interacción social, un atributo de personalidad, una habilidad persuasiva, etc.

Stogdill (1950) definió el liderazgo como “el proceso (acto) de influencia en las actividades de un grupo organizado y en su esfuerzo hacia la definición y consecución de metas.” Esta definición fue uno de los primeros intentos de definir el liderazgo como algo más que un rasgo de personalidad. Además, se incluía el propósito del proceso de liderazgo: la definición y consecución de metas (Brown, 2003).

El liderazgo puede definirse, como una interacción entre dos o más miembros de un grupo en la que un líder dirige la atención de los otros miembros hacia las metas y el modo de llevarlas a cabo, considerando las expectativas y la competencia del grupo a la hora de resolver problemas y alcanzar las metas fijadas (Bass, 1990).

A lo largo de la historia se han desarrollado múltiples debates acerca del liderazgo. Desde su posible base genética, y por tanto hereditaria (Wiggam, 1931), hasta su grado de influencia en el desempeño de los seguidores. No obstante, y asumiendo que todas las personas poseen cierto grado de capacidad de liderazgo, sí se sabe que hay ciertas características que determinan la eficacia de un liderazgo exitoso.

Yammarino, Spangler y Bass (1993) identificaron que el carisma, la estimulación individualizada y la estimulación intelectual eran predictores positivos del rendimiento laboral. Por tanto, son elementos necesarios para un buen líder.

Asimismo, el modo en el que los objetivos son llevados a cabo, así como los elementos básicos que sustentan una forma de liderazgo u otra dan lugar a distintos estilos de liderazgo. Algunos de los estilos de liderazgo más conocidos, que se pueden distinguir por la importancia que le otorgan a la participación de sus miembros en las decisiones a tomar en el proceso de consecución de metas, son el estilo autoritario, el democrático y el laissez-faire (Lewin, Lippitt y White, 1939).

El estilo de liderazgo autoritario se define por su orientación al mando y al control de los seguidores. Se centra en explicitar claramente las expectativas, las metas y el modo en el que hay que llevarlas a cabo. Estos líderes no tienen en cuenta la opinión de los seguidores en la toma de decisiones. Por su parte, el estilo de liderazgo democrático es un liderazgo participativo, permitiendo la colaboración de los demás miembros del grupo en la toma de decisiones. Como consecuencia de ello, los miembros del grupo se

sienten más comprometidos en el proceso y están más motivados para llevar a cabo las tareas.

Por otro lado, el estilo de liderazgo laissez-faire (“dejar hacer”) es caracterizado como inactivo. No ofrecen una guía a los miembros del grupo para la realización de las tareas, así como retroalimentación sobre los resultados de las tareas. En este estilo de liderazgo la toma de decisiones se deja en manos de los miembros del grupo sin ningún tipo de control ni supervisión al respecto. Este estilo es el menos efectivo y satisfactorio (Bass, 1990).

Otros estilos de liderazgo han emergido después de que el mencionado estudio fuera llevado a cabo, dando lugar a dos componentes principales de liderazgo: la “Consideración” y la “Iniciación de Estructura”, identificadas por Halpin y Winer (1957) y Fleishman (1957). Dichas categorías pueden definirse de la siguiente manera (Fleishman, Harris y Burt, 1955):

La “Consideración” incluía conductas que alentaban respeto, confianza y buena relación entre el líder y el grupo. Se delegaba poder en la toma de decisiones y la participación, promoviendo la buena comunicación del grupo. La “Iniciación de Estructura” consistía en conductas en las que el líder organizaba y definía las actividades grupales. Define claramente las metas, expectativas, las tareas y el modo de llevarlas a cabo. Enfatizaba la consecución de metas y la productividad del grupo.

Estas dos categorías dieron lugar a una dicotomía que se ha mantenido hasta la actualidad: los estilos de liderazgo “orientado a las relaciones” y “orientado a la tarea”. En la actualidad, no obstante, los estilos de liderazgo más predominantes son el transaccional y el transformacional.

Los estilos de liderazgo democrático, orientado a las relaciones y transformacional se centran en la importancia del clima grupal. Se fundamentan en la participación y la cohesión grupal. En cambio, los estilos de liderazgo autoritario, orientado a la tarea y transaccional se centran en la consecución de las metas por encima de todo. En este sentido, se centran en la fijación de

metas y la retroalimentación constante sobre los resultados, castigando o recompensando en base a éstos.

Por último, el liderazgo auténtico es un estilo definido más recientemente desde la Psicología Organizacional Positiva, y que ha mostrado resultados prometedores en la creación de ambientes de trabajo agradables, que fomentan la salud laboral y el bienestar de las plantillas (Avolio y Gardner, 2005). Este estilo de liderazgo se fundamenta en enfatizar la autoconciencia, la honestidad y la transparencia, la integridad de la conducta y la consistencia (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004).

El debate acerca de cuál de estos dos estilos de liderazgo, el orientado al mantenimiento o el orientado a la tarea, es más efectivo se ha dado a lo largo de las últimas décadas, pero los resultados de dichas investigaciones no terminan de ser concluyentes y generalizables. Hay estudios que apoyan el estilo de liderazgo orientado a las relaciones (Fleishman y Harris, 1962) y otros que muestran la eficacia del estilo orientado a la tarea (Patchen, 1962).

Además, hay estudios que han apoyado la efectividad del liderazgo orientados a las relaciones, a la tarea y a la combinación de ambos (Bass, 1990). Ejemplos del éxito de la combinación de ambos los recogen Blake y Mouton (1964) y Thite (1999). Se ha observado que la combinación de ambos estilos de liderazgo es algo positivo y recomendable para asegurar una mayor eficiencia y productividad. No obstante, las condiciones de trabajo pueden ejercer de contexto facilitador para el funcionamiento de uno u otro estilo. Cuestiones como la inmediatez de la tarea o si, en cambio, son tareas orientadas a un largo plazo, son mejor aprovechadas por un tipo de liderazgo concreto.

La disciplina y la gran importancia otorgada a la consecución de metas y la retroalimentación sobre los resultados que caracterizan al estilo de liderazgo relacionado con la tarea, suele tener influencia en la capacidad de trabajo percibida y la autoeficacia (Taberner, Chambel, Curral y Arana, 2009). Por otro lado, el liderazgo orientado a las relaciones suele propiciar un mejor clima laboral (Cuadra y Veloso, 2007) al preocuparse por la cohesión del grupo y los

distintos recursos a generar. Numerosos estudios han tratado la importancia de los distintos estilos de liderazgo sobre la salud (Peiró y Rodríguez, 2008), especialmente en relación a su repercusión sobre el estrés (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004).

Objetivo e hipótesis

El presente estudio pretende analizar la influencia del estilo de liderazgo sobre algunas dimensiones relacionadas con la carga mental de trabajo. En este sentido, las hipótesis planteadas son las siguientes:

H1: Los trabajadores bajo un liderazgo alto en orientación a la tarea y al mantenimiento tendrán menor percepción de presión mental y sus dimensiones que los trabajadores bajo una supervisión con baja orientación a la tarea y mantenimiento.

H2: Los trabajadores bajo un liderazgo alto en orientación a la tarea y al mantenimiento tendrán mayor autoeficacia que los trabajadores bajo una supervisión con baja orientación a la tarea y mantenimiento.

H3: Los trabajadores bajo un liderazgo alto en orientación a la tarea y al mantenimiento percibirán menor tensión mental que los trabajadores bajo una supervisión con baja orientación a la tarea y mantenimiento.

H4: Los trabajadores bajo una supervisión con escasa orientación a la tarea y mantenimiento tendrán peor calidad de vida laboral que trabajadores bajo un liderazgo alto en orientación a la tarea y al mantenimiento.

Método

Participantes

La muestra del estudio constó de 196 participantes, de los cuales 84 fueron hombres (42,9%) y 112 mujeres (57,1%). El rango de edad oscilaba

entre los 20 y los 64 años, con una media de edad de 42 años de edad ($M=42,08$; $d.t.=10,47$).

En cuanto al nivel de estudios de la muestra, sólo el 7,1% de ellos había cursado únicamente estudios primarios. El 39,3% había cursado estudios secundarios. El 53,6% restante de la muestra había alcanzado los estudios universitarios.

En base a la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, los participantes se distribuyen de la siguiente manera en relación a sus puestos de trabajo: directivos o altos cargos (4,6%), científicos e intelectuales (2,6%), profesionales universitarios (30,77%), técnicos de nivel medio (7,7%), empleados de oficina (16,8%), trabajadores de servicios (29,6%) y otros puestos (4,6%).

El tiempo que llevaban trabajando los trabajadores en sus respectivas empresas variaba desde 1 mes hasta los 482 meses, con una antigüedad media de 122 meses ($M= 121,93$; $d.t.=119,25$).

Diseño

Se trata de un estudio “ex post facto” prospectivo, con una variable independiente, Estilo de liderazgo, con tres niveles en función de la combinación de los estilos de liderazgo percibidos en el supervisor (alto, medio o bajo en ambos estilos). Las variables dependientes fueron: presión mental y sus dimensiones, tensión mental, autoeficacia, y calidad de vida laboral.

Instrumentos

El instrumento utilizado en este estudio fue el Cuestionario de Evaluación de Características del Trabajo y Salud del Trabajador, que constaba de un bloque inicial de preguntas referidas a datos demográficos y sociolaborales. Posteriormente, se incluían ítems sobre carga mental, autoeficacia y calidad de vida laboral que se respondían en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 era “totalmente en desacuerdo” y 5 era “totalmente de acuerdo”. Las respuestas eran dadas en base a los últimos seis meses de trabajo.

La carga mental de trabajo se evaluó con una versión revisada de la Escala Subjetiva de Carga Mental (Rolo-González, Díaz-Cabrera y Hernández-Fernaud, 2009) y permitió obtener las siguientes variables:

- Demandas cognitivas (8 ítems, $\alpha=.82$): evalúa las exigencias cognitivas que presenta el puesto de trabajo. Una puntuación alta indica mayor demanda cognitiva.
- Características de las tareas (18 ítems, $\alpha=.80$): evalúa las dificultades que presenta el desarrollo de la actividad en el puesto de trabajo, como pueden ser las interrupciones, la implementación de conceptos novedosos, distracciones, etc. Una mayor puntuación indica que el tipo de tarea genera mayor carga mental.
- Organización temporal (5 ítems, $\alpha=.80$): evalúa la cantidad de tiempo de la que dispone el trabajador para realizar las tareas que demanda su puesto de trabajo y la flexibilidad para ajustar su ritmo de trabajo. A mayor puntuación, más tiempo disponible.
- Demandas emocionales (5 ítems, $\alpha=.62$): se evalúan con las exigencias del puesto a nivel emocional, como pueden ser el control de las emociones negativas o la necesidad de mostrar emociones positivas. Una mayor puntuación indica que el puesto genera más demandas emocionales.
- Condiciones ambientales (5 ítems, $\alpha=.78$): permite evaluar el grado de satisfacción que el trabajador tiene respecto a elementos como el ruido, la iluminación, la temperatura o la comodidad presentes en su puesto de trabajo. Una puntuación alta indica una mayor satisfacción con las condiciones ambientales.
- Presión mental: se obtiene de la combinación lineal de los ítems de demandas cognitivas, características de la tarea, demandas emocionales y organización temporal. Por tanto, a mayor puntuación, mayor presión mental percibida.
- Tensión mental (9 ítems, $\alpha=.76$): evalúa el esfuerzo que le supone al trabajador realizar su tarea a causa de la complejidad de ésta, las

exigencias que superan sus conocimientos o la falta de tiempo, entre otras. A mayor puntuación, mayor tensión.

- Calidad de vida laboral (3 ítems, $\alpha=.84$): evalúa en qué medida el trabajador percibe bienestar respecto a su puesto de trabajo. A mayor puntuación, mayor calidad de vida.

Los estilos de liderazgo se evaluaron con un cuestionario basado en el modelo de Blake y Mouton (1982). Se utilizaron cuatro ítems ($\alpha=.92$) para evaluar el liderazgo orientado al mantenimiento y otros cuatro ($\alpha=.90$) para evaluar el liderazgo orientado a la tarea.

La autoeficacia se midió con la adaptación de los ítems de la escala de autoeficacia general de Baessler y Schwarzer (1996). Se utilizaron seis ítems ($\alpha=.88$) que evaluaban el grado de confianza que tenía el trabajador en ser capaz de superar las demandas laborales.

Procedimiento

El procedimiento fue incidental. Durante un periodo de dos semanas, se pasaron los cuestionarios a todos los participantes posibles. Fue una cumplimentación individual y auto-administrada. Éstos fueron aplicados en formato de papel y lápiz. La duración aproximada de cada cumplimentación fue de 30 minutos. La participación fue voluntaria e informada, garantizando el anonimato y el consentimiento mediante el propio instrumento.

Resultados

Los análisis estadísticos se llevaron a cabo con el programa estadístico SPSS, versión 21. En primer lugar, se calcularon las variables mediante la combinación lineal de los ítems que las constituían. En segundo lugar, se formaron los grupos de la variable independiente clasificatoria Estilo de liderazgo. Así, considerando las puntuaciones medias más o menos una desviación típica en el estilo de liderazgo orientado a la tarea y al mantenimiento, se formaron tres grupos: Baja orientación a la tarea y al

mantenimiento ($n=17$), Orientación media a en ambos estilos ($n= 18$), y Alta orientación ($n=15$). Se consideró baja orientación a la tarea cuando se obtuvo una puntuación inferior a 2,39, y baja orientación al mantenimiento con puntuaciones inferiores a 1,85. El grupo “Alta orientación” se formó considerando los participantes que obtuvieron puntuaciones superiores a 4,29 en orientación a la tarea, y a 4,31 en orientación al mantenimiento. De los participantes que obtuvieron puntuaciones entre estos rangos, se eligió al azar un número similar de participantes para configurar un grupo equivalente en tamaño.

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos de las variables (Tabla 1). Como puede observarse, prácticamente todas las puntuaciones medias de las variables se sitúan en torno al punto medio de la escala (máximo 5 puntos). La variable tensión mental es la única que queda por debajo de dicho punto medio ($M= 2,85$). La variable autoeficacia ha obtenido puntuaciones medias más altas ($M=4,03$). Tal y como era de esperar, las medidas de liderazgo (orientado al mantenimiento y a la tarea) muestran mayor variabilidad ya que se ha seleccionado la muestra en base a ellas ($d.t.=1.51$ y $d.t.=1.45$, respectivamente).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos para el total de la muestra.

| | Variable | <i>M</i> | <i>d.t.</i> | <i>Mín</i> | <i>Máx</i> |
|----|-----------------------------|----------|-------------|------------|------------|
| 1 | Demandas cognitivas | 3.65 | 0.70 | 1,75 | 4,88 |
| 2 | Características de la tarea | 3.40 | 0.49 | 1,95 | 4,10 |
| 3 | Org. Temporal | 3.29 | 0.87 | 1,20 | 5,00 |
| 4 | Demandas emocionales | 3.74 | 0.76 | 2,20 | 5,00 |
| 5 | Condiciones ambientales | 3.29 | 0.85 | 1,00 | 4,80 |
| 6 | Presión | 3.46 | 0.43 | 2,09 | 4,26 |
| 7 | Tensión | 2.85 | 0.69 | 1,78 | 5,00 |
| 8 | Autoeficacia | 4.03 | 0.56 | 2,67 | 5,00 |
| 9 | Calidad de vida laboral | 3.25 | 0.89 | 1,00 | 5,00 |
| 10 | Líder mantenimiento | 3.05 | 1.51 | 1,00 | 5,00 |
| 11 | Líder tarea | 3.17 | 1.45 | 1,00 | 5,00 |

En la Tabla 2 se presentan las correlaciones entre las distintas variables. Como puede observarse, las dimensiones de presión mental correlacionan de forma positiva y significativa entre sí y con la variable presión mental, excepto con organización temporal. Asimismo, la tensión mental muestra una correlación significativa y positiva con presión mental, y con dos de sus dimensiones: demandas cognitivas y características de la tarea.

La autoeficacia correlaciona significativa y positivamente con presión mental y dos de sus dimensiones, demandas cognitivas y emocionales, y con la calidad de vida laboral. Esta última además presenta correlación positiva y significativa con presión mental y sus dimensiones (excepto características de la tarea), condiciones ambientales y los estilos de liderazgo.

Tabla 2. Correlaciones de las variables estudiadas.

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| 1 Demandas cognitivas | | | | | | | | | | |
| 2 Características de la tarea | ,79** | | | | | | | | | |
| 3 Org. Temporal | -,07 | -,18 | | | | | | | | |
| 4 Demandas emocionales | ,52** | ,35* | ,14 | | | | | | | |
| 5 Condiciones ambientales | ,23 | ,13 | ,16 | ,37** | | | | | | |
| 6 Presión | ,86** | ,83** | ,19 | ,67** | ,49** | | | | | |
| 7 Tensión | ,45* | ,47** | -,11 | -,08 | ,01 | ,35* | | | | |
| 8 Autoeficacia | ,34* | ,22 | ,18 | ,54** | ,41** | ,47** | -,14 | | | |
| 9 Calidad de vida laboral | ,37* | ,20 | ,31* | ,47** | ,40** | ,49** | -,12 | ,37** | | |
| 10 Líder mantenimiento | ,35** | ,25 | ,14 | ,56** | ,45** | ,49** | -,02 | ,46** | ,53** | |
| 11 Líder tarea | ,37* | ,27 | ,08 | ,56** | ,44** | ,50** | -,01 | ,46* | ,52** | ,97** |

* $p \leq ,05$; ** $p \leq ,01$

Para poner a prueba las hipótesis formuladas se realizaron análisis de diferencia de medias entre los tres grupos en las diferentes variables dependientes consideradas. En la Tabla 3 se presentan los estadísticos descriptivos de cada variable para cada grupo. Como era de esperar, se encontraron diferencias significativas entre los tres grupos en liderazgo orientado al mantenimiento ($F(2, 47) = 267,11$; $p < .05$) y liderazgo orientado a la tarea ($F(2, 47) = 332,01$; $p < .05$). Los análisis a posteriori con la t de Tukey mostraron que existe mayor orientación al mantenimiento y a la tarea en el grupo Alto tarea-Alto mantenimiento que en el grupo Bajo-Bajo, y en el Medio-

Medio. En la Tabla 4 se presentan los valores de t y la significación de los contrastes a posteriori.

Además, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en función del tipo de liderazgo en demandas emocionales ($F(2, 47)= 2,27; p<.05$), condiciones ambientales ($F(2, 47)= 4,20; p<.05$), presión mental ($F(2, 47)= 5,47; p<.05$), autoeficacia ($F(2, 47)= 7,89; p<.05$) y calidad de vida laboral ($F(2, 47)= 7,59; p<.05$).

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de las variables para cada grupo de estilo de liderazgo.

| Variable | Estilo de liderazgo | | | | | |
|-----------------------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|
| | Baja orientación a la tarea y al mantenimiento | | Orientación media a la tarea y al mantenimiento | | Alta orientación a la tarea y al mantenimiento | |
| | <i>M</i> | <i>d.t.</i> | <i>M</i> | <i>d.t.</i> | <i>M</i> | <i>d.t.</i> |
| Demandas cognitivas | 3.45 | .78 | 3.60 | 0.63 | 3.95 | 0.61 |
| Características de la tarea | 3.28 | 0.64 | 3.41 | 0.40 | 3.53 | 0.34 |
| Organización temporal | 3.20 | 1.04 | 3.16 | 0.63 | 3.55 | 0.92 |
| Demandas emocionales | 3.32 | 0.86 | 3.69 | 0.58 | 4.27 | 0.50 |
| Condiciones ambientales | 2.86 | 1.04 | 3.38 | 0.50 | 3.67 | 0.80 |
| Presión mental | 3.26 | 0.48 | 3.44 | 0.32 | 3.71 | 0.36 |
| Tensión mental | 2.89 | 0.79 | 2.80 | 0.44 | 2.87 | 0.84 |
| Autoeficacia | 3.8 | 0.54 | 3.88 | 0.50 | 4.46 | 0.44 |
| Calidad de vida laboral | 2.78 | 0.78 | 3.19 | 0.49 | 3.87 | 1.05 |
| Liderazgo mantenimiento | 1.28 | 0.23 | 3.24 | 0.67 | 4.85 | 0.21 |
| Liderazgo tarea | 1.44 | 0.32 | 3.36 | 0.52 | 4.90 | 0.18 |

En los análisis a posteriori, mediante el test HSD de Tukey, se encontraron diferencias significativas en las variables dependientes entre algunos grupos. Así, se observa que el grupo con un líder con alta orientación a la tarea y al mantenimiento percibe más demandas emocionales en su trabajo,

se valoran con mayor autoeficacia y manifiestan tener mayor calidad de vida laboral que los grupos con orientación media y baja. También el grupo con alta orientación a la tarea y el mantenimiento manifestó estar más satisfecho con las condiciones ambientales de su entorno de trabajo y experimentar mayor presión mental que el grupo con un líder con baja orientación a la tarea y el mantenimiento.

Tabla 4. Contrastes a posteriori entre grupos en las variables que mostraron diferencias significativas.

| | Contraste entre grupos | | |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Alto-Alto/ Bajo-Bajo | Alto-Alto/ Medio-Medio | Medio-Medio/ Bajo-Bajo |
| Demandas emocionales | $t=,95^*$ | $t=,58^*$ | -- |
| Condiciones ambientales | $t=,81^*$ | -- | -- |
| Presión mental | $t=,46^*$ | -- | -- |
| Autoeficacia | $t=,64^*$ | $t=,58^*$ | -- |
| Calidad de vida laboral | $t=1,08^*$ | $t=,68^*$ | -- |
| Liderazgo orientado al mantenimiento | $t=3,57^*$ | $t=1,61^*$ | $t=1,96^*$ |
| Liderazgo orientado a la tarea | $t=3,46^*$ | $t=1,54^*$ | $t=1,92^*$ |

* $p \leq ,05$

Discusión

El objetivo principal de este estudio ha sido analizar el efecto del estilo de liderazgo sobre la carga mental de trabajo, la autoeficacia y la calidad de vida laboral. Para ello, se compararon trabajadores con distinto estilo de liderazgo percibido.

Un primer grupo de resultados mostró que existen diferencias en presión mental y en alguna de sus dimensiones entre los grupos con liderazgo diferente, pero no siempre en la dirección predicha en la hipótesis 1. Así, se obtuvo que, en contra de lo predicho, el grupo bajo un liderazgo altamente

orientado al mantenimiento y a la tarea experimenta un mayor nivel de presión mental y de demandas emocionales en su puesto de trabajo en comparación con el grupo de liderazgo bajo en orientación a tarea y mantenimiento. Sin embargo, sí se observa que el grupo con un liderazgo con alta orientación a la tarea y al mantenimiento están más satisfechos con las condiciones físicas de su trabajo que los restantes grupos.

En este sentido, un estilo de liderazgo con baja orientación hacia el mantenimiento y la tarea se correspondería con un estilo *laissez-faire*, el cual no promueve ningún control sobre la consecución de las metas. Es comprensible, por tanto, que los trabajadores bajo ese estilo perciban menor presión mental, ya que hay menos exigencias externas para los trabajadores.

Respecto a la hipótesis 2, sí se ha cumplido lo esperado: el grupo bajo un liderazgo altamente orientado al mantenimiento y la tarea ha manifestado una mayor autoeficacia, no sólo en comparación con el grupo de baja orientación hacia ambos estilos de liderazgo, sino también respecto al grupo de orientación media. En este sentido, el liderazgo es relevante a la hora de que los trabajadores identifiquen el éxito de su esfuerzo y la eficacia de sus conductas, tal y como indican Taberero et al. (2009). Específicamente, el estilo de liderazgo orientado a la tarea, se caracteriza por la administración del refuerzo contingente en relación con el desempeño eficaz del trabajo.

Esta retroalimentación por parte del líder es muy importante en relación con la CMT, especialmente como factor protector ante el estrés y el burnout. Esto coincide con lo expuesto en la Teoría COR (Conservation of Resources) de Hobfoll (1989), cuya premisa es que los individuos buscan proteger y cuidar sus recursos. Así, cuando un trabajador invierte tiempo y energía en una tarea, espera ser recompensado con más recursos de los que seguir haciendo uso, con el fin de mantener su buen funcionamiento en la tarea. Cuando esos recursos no se dan, se genera una sensación de pérdida en el trabajador que da lugar a la posterior sensación de saturación, que es lo que Hobfoll (2009) considera como burnout. En este sentido, el estilo orientado al mantenimiento se caracteriza por proporcionar otros factores protectores contra el estrés como

la mayor autonomía del trabajador, la cohesión grupal y el consecuente apoyo entre los trabajadores. Todo ello parece indicar que la combinación de ambos estilos de liderazgo puede ser más fructífera que optar por uno sólo.

En relación con la tercera hipótesis, los resultados obtenidos muestran que no hay diferencias entre los grupos con distintos estilos de liderazgo en la tensión mental, no pudiendo aceptarse la hipótesis. Por un lado, es comprensible que todos los grupos perciban cierta tensión mental, aunque pueda deberse a razones diferentes. Los grupos que perciben un liderazgo de orientación media y alta al mantenimiento y a la tarea pueden percibir la tensión a partir de las demandas y las exigencias de su puesto de trabajo. No obstante, estas exigencias no deberían tener lugar en el grupo que percibe una menor orientación al mantenimiento y la tarea. En cuanto al estilo bajo-bajo, se ha encontrado que la falta de autoridad, de una línea de mando clara, o de retroalimentación, entre otras cuestiones, puede dar lugar a otro tipo de conflictos (conflicto de rol, ambigüedad del puesto, incertidumbre) que generan burnout en los trabajadores (Marrau, 2004). De ese modo, es posible que el grupo bajo un liderazgo similar al *laissez-faire*, a pesar de no estar bajo demandas exigentes que generen una presión mental inicial, sí sufran tensión mental.

Aun así, la hipótesis especulaba acerca de una menor tensión percibida por parte del grupo de alta orientación al mantenimiento y la tarea, ya que se esperaba que, como indica la Teoría COR, la cohesión grupal, la retroalimentación y el buen clima laboral actuaran como factores protectores contra la tensión mental. En este sentido, aunque no se encontraron diferencias significativas, en comparación con los resultados observados respecto a presión mental se aprecia una mejoría. La presión mental, significativamente mayor en el grupo alto-alto que en el bajo-bajo, no se refleja en una mayor tensión mental. Es posible que sí haya factores que condicionen el proceso en el cual la presión influye en la tensión, lo cual no es suficiente para crear diferencias en la tensión mental, como se esperaba, pero sí para eliminar las diferencias generadas en el momento de la presión mental.

Por último, los resultados sí apoyan la cuarta hipótesis, de forma que la calidad de vida laboral experimentada por el grupo bajo un liderazgo altamente orientado al mantenimiento y la tarea es mayor que la manifestada por los otros dos grupos. Se esperaba que las características propias del liderazgo orientado al mantenimiento reforzaran la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones de vida laboral de las que disfrutaban. Se ha observado que incluso en escenarios tan complejos como el militar (Britt et al., 2004) el liderazgo es crucial para crear bienestar en el entorno de trabajo, ya sea reduciendo las ambigüedades o la incertidumbre acerca de las tareas a realizar, como ofreciendo recursos de los que hacer uso para combatir la tensión. En este sentido, se destaca la importancia de ambos estilos de liderazgo: el orientado al mantenimiento, que posibilita una relación cercana y de apoyo por parte del líder con sus subordinados; y el orientado a la tarea, clarificando las metas a alcanzar y el camino para llevarlas a cabo.

Además, Cuadra y Veloso (2007) ilustran la importancia de la cohesión grupal, la mayor autonomía y el apoyo, entre otros factores, y su influencia en la satisfacción y el clima laboral. Este bienestar puede verse reflejado en la percepción de calidad de vida laboral que se muestra en los resultados obtenidos.

Aunque los resultados encontrados en este trabajo son interesantes, deben considerarse con precaución ya que el estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, el origen de los datos es dispar, ya que los participantes pertenecen a distintas empresas que pueden favorecer distintos estilos de liderazgo.

En segundo lugar, los datos se obtuvieron mediante autoinforme de los trabajadores, por lo que la evaluación del estilo de liderazgo se hizo en base a las percepciones de los mismos sobre sus responsables inmediatos. Esta medida adolece de un alto grado de subjetividad, pudiendo no reflejar el verdadero estilo de liderazgo del superior inmediato.

Por último, el tamaño de la muestra una vez formados los grupos en función del estilo de liderazgo percibido es de 50 trabajadores, lo que pudo haber mermado la posibilidad de encontrar diferencias en otras variables o en otra dirección. Sería, por tanto, interesante ampliar la muestra para comprobar si los efectos encontrados en este estudio se mantienen, si se acentúan o si se aprecian otros distintos que, debidos a la limitación de la muestra, no han podido contemplarse.

En el debate sobre la predominancia de los dos estilos de liderazgo estudiados, algunos autores han optado por indicar que la mejor opción es una combinación de ambos estilos, orientado a la tarea y orientado al mantenimiento, por lo que era de esperar que el grupo con alta orientación de ambos estilos fuera el más beneficioso (Blake y Mouton, 1982). Nada parece indicar que los estilos de liderazgo estudiados no puedan ser combinados. En este sentido, el estudio de DeLeon (2014) en el entorno escolar, mostró que, aunque el estilo transformacional contribuía a la efectividad del liderazgo, el uso del refuerzo contingente también resultó importante, demostrando la necesidad de combinar ambos estilos de liderazgo ejerciendo un liderazgo situacional.

Las dicotomías respecto al liderazgo han ido evolucionando con el paso de los años, sucediéndose unas a otras. Un ejemplo de esto serían los términos Consideración e Iniciación de la Estructura y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, que son los protagonistas de la más reciente dicotomía del liderazgo.

Algunos estudios incorporan más de una de estas dicotomías en sus investigaciones. Cuadra y Veloso (2007), por ejemplo, estudiaron la influencia de la Consideración y de la Iniciación de Estructura y de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima laboral. Según Brown (2002), aunque las dicotomías han ido evolucionando, los estilos de liderazgo que han surgido a través de los años guardan cierta relación entre sí. De ese modo,

“Consideración” e “Iniciación de Estructura”, se han relacionado con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional respectivamente (Seltzer y Bass, 1990). A su vez, los estilos de liderazgo orientado al mantenimiento y orientado a la tarea han sido comparados con la Consideración y la Iniciación de Estructura (Bass, 1990).

Por último, cabe destacar que los estilos de liderazgo orientados hacia las personas y el estilo transformacional, son especialmente efectivos a largo plazo. La investigación de DeLeon (2014) ilustra también la importancia del seguimiento a largo plazo para que el estilo transformacional pueda resultar tan efectivo, ya que sus efectos no son siempre apreciables en fases tempranas.

Referencias

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership* (3 ed.). Nueva York: The Free Press.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid Gulf*. Houston, Texas.
- Blake R. y Mouton, J. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9.9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 20-43.
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P. D., y Castro, C. A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medicine*, 169(7), 541.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- DeLeon, P. A. (2014). *A descriptive study of the leadership styles of elementary principals whose schools have exited Program Improvement in Riverside, San Bernardino, and Orange Counties* (Doctoral dissertation, University of La Verne).

- Díaz-Cabrera, D., Isla-Díaz, R., Rolo-González, G., Villegas-Velásquez, O., Ramos-Sarpena, Y. y Hernández-Fernaud, E. (2008). *La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora*. Papeles del Psicólogo, 29 (1), 83-91.
- Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., Rolo-González, G. (2012). *Carga mental de trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Ferrer, R., y Dalmau, I. (2004). Revisión del concepto de carga mental: evaluación, consecuencias y proceso de normalización. *Anuario de psicología*, 35(4), 521-545.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., y Burt, H. E. (1955). Leadership and supervision in industry; an evaluation of a supervisory training program. *Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph*.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. *Leader behavior: Its description and measurement*, 103, 10-119.
- Fleishman, E., y Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Hacker, W. (2001). *Carga mental de Trabajo*. En Organización Internacional del Trabajo: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo (1º edición electrónica en español). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Halpin, A. W., y Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader behavior: Its description and measurement*, 39-51.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Marrau, M. C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en humanidades*, (19), 167-177.
- Norma UNE-EN ISO 10075-1 (1991/2001). *Principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental. Parte 1: Términos y definiciones generales*. Madrid: AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación
- Norma UNE-EN ISO 10075-1 (1996/2001). *Principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental. Parte 2: Principios de diseño*. Madrid: AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación
- Patchen, M. (1962). Supervisory methods and group performance norms. *Administrative Science Quarterly*, 7, 275-294.
- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rolo-González, G.; Díaz-Cabrera, D. y Hernández- Feraud, E. (2009). Desarrollo de una Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabajo (ESCAM). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 1, 29-37.
- Schwandt, D. y Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From world-class theories to global best practices*. Boca Raton, FL: CRC Press LLC.
- Seltzer, J. y Bass, B. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.

Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curral, L., y Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404.

Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership y Organization Development*, 20(5), 253-261.

Wiggam, A. (1931). *The biology of leadership*. Nueva York, NY: Pitman.

Yammarino, F., Spangler, W., y Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.