



Universidad  
de La Laguna  
Facultad de Derecho



# RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL TIPO DE LIDERAZGO.

*(RELATIONSHIP BETWEEN WORK SATISFACTION  
AND THE TYPE OF LEADERSHIP)*

AIRÁN DEL REGUERO ALVAREZ.

Grado en: **Relaciones Laborales**  
Facultad de Derecho  
Universidad de La Laguna  
Curso 16 / 17  
Convocatoria: Julio

Realizado por el alumno/a D. Airán del Reguero Alvarez  
Tutorizado por el Profesor/a D. Juan Martínez Torvisco  
Departamento: Psicología  
Área de conocimiento: Psicología Social

## Índice

- **Introducción** ..... 4
- **Satisfacción Laboral** ..... 5
- **Tipo de Liderazgo** ..... 17
- **Método** ..... 25
- **Resultados** ..... 27
- **Conclusión y discusiones** ..... 34
- **Referencias Bibliográficas y Webgrafía** ..... 35

## RESUMEN

El objeto de este proyecto es abarcar el estudio de la satisfacción laboral y del tipo de liderazgo y su relación intrínseca entre estos factores, para ello hemos hecho una investigación empírica mediante 50 cuestionarios, ordenados por edad y género; los cuales mediante el anonimato y la sinceridad, son lo más veraz posibles. Los resultados indican la relación en algunos factores de cada variable de la satisfacción y del tipo de liderazgo.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, Tipo de liderazgo, Relación, Edad y Género.

## ABSTRACT

The aim of this project is to encompass the study of job satisfaction and the type of leadership and its intrinsic relationship between these factors, for which we have done empirical research through 50 questionnaires. These questionnaires were ordered by age and gender; Which by anonymity and sincerity, are as truthful as possible. The results indicate the relationship in some factors of each satisfaction variable and the type of leadership.

**Key words:** Job satisfaction, Type of leadership, Relationship, Age and Gender.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en los tiempos que corren, se hace fundamental presentar una relación clave entre la satisfacción laboral y la eficacia y eficiencia de los trabajadores, los cuales, cuanto más integrados en la empresa y más satisfechos se encuentren, tendrán un rendimiento u otro. Esta labor corresponde a los Recursos Humanos de toda empresa, mediante el análisis de los puntos fuertes y débiles, que motiva y que no a cada trabajador, para así poder sacar lo mejor de cada uno y que esta satisfacción se vea reflejada con resultados eficientes. Muchos psicólogos y/o autores coinciden en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. Cabe destacar que si el trabajador se encuentra satisfecho, tendrá otra actitud frente al trabajo y sus resultados serán mejores y más eficientes que si el trabajador se halla insatisfecho. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador. El estudio de la satisfacción laboral se encuadra dentro de la psicología organizacional, en la cual profundizaremos para investigar acerca de esta rama y su relación con el tipo de liderazgo.

La Hipótesis de este trabajo, previa al análisis de datos es buscar la relación entre la satisfacción laboral y el tipo de liderazgo, por lo tanto veremos una visión teórica de estos dos factores para entender los resultados y proponer el contexto.

## *SATISFACCIÓN LABORAL*

### NATURALEZA Y SIGNIFICADO DE LA SATISFACCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Para empezar y siguiendo las teorías y estudios de los autores, vamos a analizar la satisfacción laboral en las organizaciones, las definiciones más aceptadas son:

Por un lado Pinder (1984) se refería a la satisfacción laboral como un concepto global con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por lo tanto, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Clarifiquemos, siguiendo a Pinder (1984), que se entiende por actitud:

Este autor afirmaba que la actitud se define como el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto, como un lugar, una casa u otra persona. Estas actitudes laborales positivas reflejan un sentimiento de satisfacción en el individuo cuando piensa en su puesto de trabajo; aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos.

A pesar de su larga tradición en la Psicología de las Organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él.

Otra de las definiciones más correctas y reputadas por los teóricos de la psicología organizacional fue la teoría de Locke (1976) para quien la satisfacción laboral es *“un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”*. Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global que abarca varias facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario, incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc.

Por otro lado en la actualidad se acepta que son tres los componentes básicos de las aptitudes, que afectan a los sentimientos de las personas hacia su trabajo: el componente *cognitivo, afectivo y comportamental*.

-El componente *cognitivo* de las actitudes recoge las percepciones, opiniones y creencias; es decir, los procesos de pensamiento de una persona. El elemento quizá más relevante de la cognición son las creencias evaluativas, que se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que el individuo se forma con respecto a un objeto o una persona.

-El componente *afectivo o emocional* de las actitudes es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, procedente de nuestra familia, educadores o grupo de afiliación.

-Por último el componente *comportamental* hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien. No obstante, sería necesario incidir en la idea de que se trata de una intención de conducta y que el individuo optará, al final, entre un abanico de posibilidades moduladas por un conjunto de factores.

Por su parte Peiró (1984) observando los factores del puesto de trabajo que son relevantes para la satisfacción laboral señala la utilidad de diferenciar entre los eventos y condiciones que causan la satisfacción y los agentes que hacen posible la ocurrencia de dichos evento. Señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Por otro lado que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros, los subordinados; las características de la empresa, etc.

Esta teoría acerca de las actitudes tiene enormes repercusiones en la calidad de vida laboral de los componentes de una organización. Por tanto en la medida en que los responsables de los recursos humanos de ésta sean capaces de favorecer los aspectos positivos que afectan a las actitudes sobre los negativos, la calidad de vida laboral de los miembros se verá recompensada.

## DESARROLLO HISTÓRICO

Cabe destacar que la satisfacción laboral es una teoría reciente (tiene menos de 100 años) y el primer autor en realizar un estudio en profundidad fue Elton Mayo, mediante sus estudios de Hawthorne, sin embargo vamos a profundizar más en su desarrollo para poder entender mejor las teorías que vamos a analizar.

Los primeros estudios fueron bajo una perspectiva taylorista que pusieron de relieve la importancia de las actitudes de los trabajadores. En aquella época, las empresas gestionadas en esta línea estaban interesadas por conocer en qué medida factores ambientales tales como la iluminación, la ventilación, los ruidos, las pausas o la duración de la jornada diaria de trabajo influían en la productividad de los trabajadores.

Los clásicos estudios de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, se plantearon en este sentido. Sin embargo, los resultados obtenidos por el Mayo pusieron de relieve la necesidad de tener en cuenta aspectos como la satisfacción, la motivación, los grupos informales o el liderazgo cuando se busquen factores que incidan en la productividad.

Cabe destacar que, los primero análisis empíricos amplios de la satisfacción laboral tienen lugar a mediados de los años 30 y fueron realizados por Hoppock. Este investigador tuvo en cuenta, al estudiar este tema, no solo las diferencias individuales sino las posibles diferencias existentes entre

distintos grupos ocupacionales experimentan variados grados de satisfacción laboral.

También son de destacar los estudios realizados por Schaffer, en particular, por el hecho de hacer hincapié en la importancia de variables internas al individuo en la satisfacción laboral. A partir de los resultados obtenidos desarrolló una teoría que planteaba la existencia de doce necesidades básicas en el individuo, cuya satisfacción o insatisfacción produce un estado de tensión (insatisfacción) o de ausencia de tensión (satisfacción).

Pero, por otro lado, el impulso definitivo a la investigación de la satisfacción laboral tiene lugar a partir de la década de los 60, por dos motivos fundamentales:

- La tesis, planteada por la escuela de relaciones humanas, de la existencia de una relación directa entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. Esto dio lugar a una amplia línea de investigación recogida en las revisiones realizadas por Vroom (1964) y por Iafaldano y Muchinsky (1984) y que en términos generales, ha llegado a la conclusión de que no existe ninguna relación directa y simple entre la satisfacción laboral y el desempeño.
- La publicación de la monografía de Herzberg, Mausner y Snyderman , en 1959, que suponía una nueva orientación en la investigación de satisfacción, por cuanto ésta va dirigida a conocer la influencia de las características propias del puesto de trabajo en la satisfacción y motivación de los trabajadores, culminando en la propuesta del enriquecimiento del trabajo como estrategia para mejorar estos dos elementos.

## CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Sin ir más lejos, cabe destacar que todas estas teorías, tienen su principal objetivo en mejorar la productividad, ya que un trabajador más satisfecho suele ir de la mano con un trabajador más productivo.

Inicialmente la escuela de relaciones humanas, siguiendo la tesis de Elton Mayo en la Western Electric Co., defendió la importancia de tener trabajadores satisfechos para poder conseguir resultados organizacionales positivos. Y todo ello lo argumentaban en términos de un efecto de << gratitud >>; es decir, si una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, éstos se lo agradecerán siendo más productivos, ausentándose menos y manifestando su interés por permanecer en la organización.

Sin embargo, el cúmulo de investigaciones desarrolladas para someter a prueba estos supuestos sugieren que aunque la satisfacción laboral presenta ciertas relaciones con las variables contrastadas, éstas son mucho más complejas de lo que se suponía.

## SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL.

Siguiendo los estudios previamente analizados parece ser que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del trabajo, tal como se proponía en el modelo de relaciones humanas, parece no mantenerse en la

actualidad. Contamos con un número de revisiones sobre los estudios que han comparado ambas variables y, casi unánimemente, han llegado a la conclusión que la relación entre ambas es escasa.

Dichos resultados llevaron a autores como Porter y Lawler (1968) a proponer una forma alternativa e inversa de contemplar dicha relación. En opinión de estos autores, el desempeño laboral debe plantearse como una de las causas de satisfacción laboral. La argumentación es la siguiente: una alta productividad a menudo está asociada con recompensas, tales como mayores beneficios, reconocimiento y posibilidades de promoción y, con el logro de valores laborales importantes para el trabajador, como éxito y logro. A su vez, estos factores pueden conducir a una mayor satisfacción laboral, siempre y cuando dicha productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado ni ponga en peligro las relaciones familiares.

### MODELOS Y TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.

Para empezar la satisfacción laboral es una rama de la psicología organizacional, esta ha sido estudiada y explicada por muchos autores e investigadores, la mayoría se han basado en teorías motivacionales, las cuales van estrechamente relacionadas con la satisfacción laboral pero no llegan a ser lo mismo, por lo tanto veremos los modelos más destacados de la satisfacción en el mundo del trabajo.

Por un lado gran parte de estas teorías se asientan en gran medida en el concepto de discrepancia o desajuste (Staw, 1984). Dichas teorías afirman que la satisfacción es una comparación entre lo que uno aporta y lo que recibe de su trabajo, cuanto mayor sea el ajuste entre estas dos variables, mayor satisfacción se obtendrá del trabajo, y en el caso inverso, todo lo contrario (insatisfacción). Este argumento es el punto de partida de gran cantidad de investigación en satisfacción, los precursores de estos estudios sobre satisfacción fueron Lyman Porter y Edward Lawler(1969) y Locke (1969).

Por otro lado las discrepancias pueden ser fundamentalmente de dos tipos: intrapersonales o interpersonales:

Las discrepancias *intrapersonales* son aquellas que surgen de la comparación entre las experiencias laborales y el criterio personal de necesidades. Este criterio de comparación puede hacer referencia a las necesidades de los individuos, a los valores o a las recompensas esperadas.

Sin embargo, otros autores afirman que es el nivel en que se cubren las necesidades personales las que establecen si hay o no satisfacción. Esas necesidades pueden ser físicas y/o psicológicas (como por ejemplo la autoestima). Las teorías más conocidas de las necesidades humanas son la teoría de las necesidades de McClelland (1971) y la teoría de la pirámide de Maslow (1954), que las organiza jerárquicamente en una pirámide.

Algunos autores afirman que es la percepción personal del trabajo lo que hace que un trabajo cause satisfacción o no. Cada persona tiene unos valores

o creencias acerca del trabajo que marcan su percepción sobre si tienen un trabajo que cause satisfacción o no (una persona puede valorar más el salario recibido mientras que otra puede preferir tener un horario flexible). Por lo tanto, el trabajo será satisfactorio sería si le da la oportunidad al trabajador de conseguir resultados valorados personalmente.

Por último, otros modelos responden directamente a las expectativas creadas por el individuo, esto finalmente será lo que marque la satisfacción personal.

Las discrepancias interpersonales nacen de las comparaciones que hace el individuo con otras personas del mismo o diferente puesto para evaluar su propia satisfacción (Muchinsky, 1993). Por lo tanto el trabajador analiza desde su perspectiva personal y comparándose con otros puestos y personas su visión de contribuciones y retribuciones, posteriormente se compara con ellos y surge la satisfacción o insatisfacción. (Salancik y Pfeffer, 1977).

### TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Cabe remarcar que una de las teorías más conocidas sobre la satisfacción laboral es la teoría bifactorial de Herzberg. Esta teoría nos dice que la satisfacción y la insatisfacción proceden de varias fuentes y no de una única fuente como afirman otras teorías.

Frederick Herzberg realizó un estudio con más de 200 trabajadores pidiéndoles que explicaran los motivos o causas que les causaban satisfacción o insatisfacción. Muchos de estos sujetos apuntaban como factores de insatisfacción causas que no atañen en su totalidad al trabajo,

como por ejemplo, condiciones del trabajo, retribuciones o factores higiénicos. Por otro lado, cuando mencionaban las causas que les provocaban satisfacción, éstos nombraban factores más relacionados con el trabajo en sí, como por ejemplo: Promoción, oportunidades de logro etc. Estos factores contribuían al sentimiento de satisfacción; Herzberg los denominó factores motivadores.

Esta teoría de Herzberg tiene tantos seguidores como detractores, mientras que muchas teorías se basan en que hay múltiples factores que causan satisfacción o insatisfacción, otros defendían que factores como los higiénicos o motivadores, eran relevantes a la hora de causar satisfacción o insatisfacción en el individuo (Landy, 1985), siendo tales resultados incompatibles con la teoría bifactorial de Herzberg.

### TEORÍA DEL VALOR DE LOCKE

Para comenzar una segunda teoría relevante de la satisfacción laboral es la teoría del valor de Edwin Locke (1969). Este modelo propone la tesis de que la satisfacción es un ajuste entre lo que realmente recibe de la empresa con lo que aporta, cuanto mayor sea este ajuste, mayor satisfacción logrará el trabajador. Una cuestión relevante de la teoría de Locke y contraria a la de Herzberg es que los factores causantes de la motivación no tienen por qué ser necesidades básicas del individuo, puede ser cualquier aspecto del trabajo. El aspecto relevante de este modelo es la discrepancia entre los

aspectos del trabajo que uno tiene y aquellos que desea. Cuanta mayor discrepancia, mayor satisfacción.

Con respecto a la validez de esta teoría, los estudios realizados, aunque limitados en número, parecen dar apoyo. Un punto clave de esta teoría es que señala los factores que pueden cambiarse para lograr la satisfacción laboral. Locke, en concreto, sugiere que estos aspectos podrían no ser los mismos para todas las personas; al hacer hincapié en los valores y creencias personales.

#### TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS.

Cabe destacar que, el psicólogo Jhon S. Adams (1965) realizó una teoría, según el criterio de comparación social. Además ésta teoría se basa en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva de *Festinger*. Las personas trabajan comparando sus esfuerzos con otros trabajadores. Esta teoría se basa en la comparación social, es decir, como se ve el individuo en comparación con los demás. Adams sugería que la motivación tiene un origen social, más que biológico (al contrario que Maslow). Esta teoría de la equidad asienta su base en cuatro principios:

1. Nos encontramos ante una teoría de percepción, ya que el individuo se compara con los demás trabajadores. La persona que realiza la percepción se denomina *Persona*.

2. Se supone que la persona se compara con otro individuo. Esta otra persona se denomina *Otro*.

3. Todos los elementos que la persona trae al trabajo son el tercer componente. Dichos elementos se denominan *Aportaciones*.

Las aportaciones incluyen la educación de la persona, su inteligencia, experiencia, habilidades, condición, niveles de esfuerzo, salud, etc. Son cualquier cosa que se perciba de valor o importancia que la persona traiga al trabajo.

4. Nos encontramos con que todas las retribuciones y beneficios que cada persona obtiene del trabajo se denominan *Resultados*. Los resultados incluyen el sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo, símbolos de status, beneficios de la condición, etc. Por lo tanto son aquellos factores que la persona percibe que está obteniendo del puesto de trabajo.

La teoría afirma que la persona forma una proporción entre sus aportaciones y sus resultados y los compara con las aportaciones y resultados del *Otro*. Adams afirma que los individuos pueden cuantificar sus aportaciones y resultados en unidades normales de escala. La igualdad de las proporciones, según lo percibido por el individuo, representa una equidad.

De acuerdo con Adams, la inequidad con el otro causa en el individuo un sentimiento de tensión, que este intentará reducir para lograr satisfacción. Por ello, para Adams, los sentimientos de inequidad que causan tensión son tan necesarios como claves para lograr motivación en el individuo, éste se

verá en la necesidad de reducir esta inequidad. Un individuo que sienta equidad no se verá motivado frente al trabajo.

### **EL LIDERAZGO**

Algunos autores creen que el liderazgo es un ejercicio de poder del puesto: cuanto más alto sea el puesto, mayor poder tendrá. En el contexto del liderazgo, hacemos un mayor énfasis en el poder formal, este es el poder que ha sido otorgado por la empresa. El poder es un constructo jerárquico, cada puesto estará en el escalón que le corresponda (El presidente tiene más poder que un peón). La consideración del liderazgo en términos de poder del puesto separa a la persona de su rol. Se ha dedicado poca atención a los atributos del individuo; la mayoría se ha dirigido a la utilidad del poder del puesto.

Siguiendo los estudios acerca del liderazgo, se han efectuado pocos estudios acerca del poder del puesto, los investigadores han llegado a la conclusión de la dificultad de separar el liderazgo con las características de las personas en puestos de mando, si es cierto que se han hallado algunas diferencias individuales acerca de factores del liderazgo que coinciden con algunas características personales de los líderes formales.

## EL LÍDER.

En las últimas décadas las características de los líderes han sido una de las áreas más investigadas del liderazgo. Las teorías más relevantes se basan en la búsqueda de relación entre la conducta del líder y las características personales e innatas. Esto es prácticamente lo contrario que el énfasis sobre el poder del puesto, que reduce al mínimo las diferencias individuales. Otros estudiaban qué conductas exhibían los líderes individuales que influyen en su consideración como líderes fuertes o débiles. Se han realizado estudios sobre la selección de personas en puestos de liderazgo; otros estudios se han dedicado a formar personas para mejorar sus habilidades de liderazgo. En resumen las teorías van en búsqueda de relación entre las características y conductas de las personas y su proceso de influencia sobre los demás (subordinados).

## LOS SUBORDINADOS.

Otra perspectiva a analizar son las características o conductas de los seguidores o subordinados. Esto es todo un cambio en el énfasis respecto al área anterior, ya que el liderazgo se interpreta más en términos de quién es dirigido en lugar de quién dirige. Según los resultados observados de los estudios, se refleja que cada líder, por su forma de mando o personalidad trabaja de una manera diferente con cada grupo. Por tanto tenemos

evidencias de que el rendimiento de un líder no es el mismo entre los diferentes grupos de seguidores. Podríamos calificar a esta clase de estudio como estudio de seguidores.

### EL PROCESO DE INFLUENCIA

Por un lado cabe remarcar que en lugar de centrarse en los líderes o en los subordinados, los estudios han constatado empíricamente que el proceso de influencia entre los líderes y los subordinados es un proceso recíproco. Los investigadores prestan su atención a la dinámica de esta relación, aunque también pueden considerar las características personales de los líderes y de los subordinados. En un amplio sentido, lo que hacen los líderes es influir en sus seguidores para la persecución de una meta u objetivo previamente establecida. Los investigadores buscan hallar la conexión entre estas influencias recíprocas en sus estudios.

Por otro lado el concepto de influencia conlleva cómo afectan las acciones de una persona a otra. Hay varios métodos o formas de influencia, como la coerción, la manipulación, la autoridad y la persuasión. La coerción implica modificar la conducta por la fuerza. La manipulación es una distorsión controlada de la realidad, desde el punto de vista de los afectados. A las personas sólo se les permite ver aquellas cosas que evocan el tipo deseado de reacción. En el caso de autoridad, los agentes recurren a una decisión mutua otorgándoles el derecho de influencia. La persuasión significa la exposición de un juicio de tal forma que aquellos afectados por él acepten su valor. Los investigadores estudian cómo se utiliza estos métodos en las relaciones líder-seguidor.

Cabe destacar las teorías de Greene y Schriesheim (1980), dicho autores estudiaron dos tipos de conducta de los líderes: instrumental y comprensiva. En el liderazgo instrumental, el líder clarifica las metas del grupo. Un líder comprensivo cercano y se preocupa por los subordinados. Los estudios de Greene y Schriesheim remarcaron la importancia del tamaño o estructura de los grupos para la conveniencia de un líder u otro. Estos hallaron que para un grupo pequeño es más efectivo un líder comprensivo, que se preocupe por los subordinados y tenga contacto directo con ellos, mientras que para grupos con un elevado número de trabajadores funcionaba mejor un líder instrumental por el orden y estructura que va intrínseco en ellos.

### LA SITUACIÓN

Otra parte relevante acerca de los estudios de liderazgo, es la situación; de esta situación depende la conducta del líder a la hora del trato con sus subordinados, esta situación puede influir en la eficiencia o eficacia del líder. El líder de un grupo de la cruz roja no se comportará igual que el líder de una gran multinacional, por ejemplo; ya que en ambos casos la situación varía. Por este motivo los estudios sobre estos factores han intentado hallar las diferencias situacionales y los efectos de ésta sobre el comportamiento del líder.

Los autores Green y Nebeker (1977) plantearon su tesis en dos tipos de situaciones de liderazgo: una favorable y otra desfavorable. En la situación favorable los líderes basaron su estrategia en las relaciones personales,

mientras que en la desfavorable, buscaron orientarse hacia las tareas y el logro que de las antes referidas relaciones personales. Por lo tanto Green y Nebeker demostraron que el tipo de liderazgo deberá variar dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa y sus objetivos.

### TIPOS DE LIDERAZGO.

Cabe destacar que toda persona tiene su perspectiva personal sobre que es un líder y experiencias acerca del liderazgo, en el siglo XX surgen muchas teorías acerca de los tipos de liderazgo. Los autores coinciden en varios puntos acerca del significado de liderazgo como por ejemplo sus comportamientos, personalidad, relación de poder, poder de persuasión y como su capacidad por crear seguidores, sin ir más lejos profundizaremos en los diversos tipos y enfoques surgidos en el pasado siglo.

Sin embargo, nos encontramos con diversidad de enfoques y teorías; las cuales presentan pros y contras, por lo tanto analizaremos las teorías más compartidas y actuales sobre estas conductas de mando.

Siguiendo esta búsqueda del modelo más aceptado nos encontramos que la teoría más importante de los últimos veinte años ha sido la teoría del liderazgo transformacional, la cual se agrupa en varias teorías. Profundizaremos nuestro estudio en la teoría transaccional.

Por un lado encontramos el modelo general o modelo transformacional que a su vez es contrario al modelo transaccional. El modelo transaccional es el intercambio de opiniones e ideas entre el líder y sus seguidores, alcanzando acuerdos sobre las metas o logros organizacionales y las retribuciones o recompensas para conseguirlo.

Por otro lado encontramos el liderazgo *transformacional*; este modelo difiere de todo lo visto previamente, se basa en un liderazgo motivacional, que mediante metas desafiantes logra aumentar el rendimiento del trabajador alcanzando metas superiores a las prefijadas. Este modelo transformacional recalca el carácter simbólico y emocional que las conductas del líder despierta en sus seguidores, quienes se ven motivados y dispuestos a alcanzar determinados logros y objetivos.

Los líderes transformacionales establecen una conducta de cómo deberían ser los líderes los tiempos que corren, basando sus actuaciones en la búsqueda de una simbiosis entre los objetivos propios, los de la empresa y los objetivos de los trabajadores; mediante la motivación y los valores y creencias empresariales. Dichos trabajadores mediante la participación y la toma de decisiones conjuntas, se verán motivados e impregnados de la cultura y la necesidad de logro empresarial. Los líderes transformacionales tienden a inculcar en los seguidores un claro sentimiento moral y de pertenencia al grupo, apelan a valores e ideales, así como a la consecución de cambios que traigan consigo avances y mejoras.

En este caso, la teoría más representativa de este modelo transformacional es la conocida como liderazgo *carismático*. Este tipo de líder es un agente

que se encuentra en búsqueda constante del cambio, por lo tanto, se trata de un agente dinámico. Este líder se caracteriza por la búsqueda activa de nuevas oportunidades donde crecer, además busca mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas. El líder se convierte en un faro que guía a sus seguidores y su empresa. Lo más reseñable de este tipo de líderes es su capacidad de motivar a sus seguidores y persuadir en la necesidad de lograr un objetivo común que lleve a todos al éxito laboral.

#### ENFOQUE HUMANISTA:

Dentro de las teorías de liderazgo destacamos un enfoque basado en el comportamiento humano propuesto por *McGregor (1969)* el cual afirmaba que detrás de toda conducta humana había percepciones y comportamientos innatos. Por lo tanto el líder deberá comportarse de una manera diferente depende la conducta del subordinado. Para *McGregor* se pueden establecer dos tipos de liderazgo: modelo X y el modelo Y.

**a) La teoría X** establece un punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Se fundamenta en lo siguiente:

- El ser humano por naturaleza rechaza el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Por consiguiente la mayoría de personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en lograr los objetivos marcados por la organización.

- El ser humano prefiere que lo controlen y dirijan, elude responsabilidades siempre que puede, tiene poca ambición y desea más que nada su seguridad.

**b) La teoría Y** propone la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Se fundamenta en lo siguiente:

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo es algo natural, tanto como el descanso o el juego.
- El control y la amenaza de castigo no son las únicas formas de encauzar a los subordinados hacia las metas y objetivos. El hombre debe dirigirse a sí mismo.
- El ser humano se esfuerza en conseguir los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro.
- El trabajador busca recibir nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para solucionar los problemas empresariales.

En resumen, este modelo establece que tipo de liderazgo ejercer según la persona y su comportamiento, en la *teoría X*, el trabajador destaca por ser perezoso y por la necesidad de recibir estímulos para esforzarse en su trabajo y lograr las metas prefijadas, el líder debe presionar, dirigir y amenazarle para que cumpla. Sin embargo en la *teoría Y* hablamos de un trabajador que ve el trabajo como algo natural, interesado en el trabajo y en aprender, también busca conseguir nuevas responsabilidades y auto controlarse.

## **Método**

### ***Participantes.***

La muestra que vamos a analizar se compone de participantes de los cuales, se encuentran 29 hombres (58%) y 21 mujeres (42%). Con una media de edad de 46.68 años, una moda de 52 años y una mediana de 47. La desviación típica en este caso es de 9.7 y la varianza de 94.8

En este estudio la edad va desde los 21 años (recién incorporados al mundo laboral) hasta los 62 años (terminando la vida laboral).

### ***Instrumento.***

Para formalizar este estudio hemos realizado dos encuestas para lograr hallar la relación que tiene la satisfacción laboral con el tipo de liderazgo empresarial. La primera encuesta sobre el liderazgo se trata de la rejilla gerencial de Blake and Mouton, los cuales afirman que hay 5 tipos de liderazgo: el club social (orientado a las personas y nada a las tareas), el dictatorial (orientado a las tareas y nada a las personas), el indiferente (no se orienta a nada) , el ideal ( creador de equipos, orientado a las tareas y a las personas) y por último el punto medio. En cuanto a la consistencia interna de nuestro cuestionario, he hallado el alfa de cronbach y el resultado es de .78, esto remarca que tiene una alta consistencia entre los datos analizados.

En cuanto al segundo cuestionario que hemos utilizado para realizar nuestro estudio se trata del cuestionario (20/23) de Melia y Peiró (1989) sobre satisfacción laboral, el cual consta de 23 ítems donde se recogen cinco factores los cuales son: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. Por otro lado el alfa de cronbach es de .918.

### ***Procedimiento***

Los datos fueron recopilados entre los meses de abril y mayo de 2017. Los cuestionarios fueron entregados en mano uno a uno y posteriormente explicado el motivo de este estudio y el anonimato de cada cuestionario para que los trabajadores pudieran responder lo más claro y sincero posible para darle validez a este trabajo. La duración media de la realización de los cuestionarios fue de 15 minutos aproximadamente. Los cuestionarios fueron realizados por familiares, amigos y amigos de familiares; ya que me fue imposible realizarlo en una empresa como tenía previsto en un principio.

### ***Análisis de datos***

Se ha realizado un análisis estadístico de los datos mediante el programa SPSS versión 15. Para analizar el Liderazgo hemos utilizado la rejilla gerencial de Blake and Mouton. Por otro lado para analizar la Satisfacción laboral realizamos el cuestionario de Satisfacción 20/23 de Meliá y Peiró (1989). Por último, una vez obtenidos ambos resultados, los relacionamos entre sí para ver qué relación guarda la satisfacción laboral con el liderazgo.

### Resultados

En este caso hemos realizado un estudio para ver el tipo de correlación que tienen los 5 factores en los que se divide la satisfacción laboral según los trabajos realizados por Meliá y Peiró; dichos factores son: Satisfacción con la supervisión (MSL1), satisfacción con el ambiente físico del trabajo (MSL2), satisfacción con las prestaciones recibidas (MSL3), satisfacción - Intrínseca del trabajo (MSL4), y por último satisfacción con la participación (MSL5).

**Tabla1.- Correlación TL y SL**

		MEDIATL	MEDIASL
MEDIATL	Correlación de Pearson	1	,245
	Sig. (bilateral)		,086
	N	50	50
MEDIASL	Correlación de Pearson	,245	1
	Sig. (bilateral)	,086	
	N	50	50

Analizando estos factores nos damos cuenta de que tiene una correlación significativa entre una variable y otra, cabe remarcar que la SL, se puede dividir en 5 factores de los cuales unos están más correlacionados que otros; por lo tanto vamos a estudiar dichos factores y su correlación.

**Tabla 2.-Correlación TL y Satisfacción con la participación**

		MEDIATL	MSL5
MEDIATL	Correlación de Pearson	1	,290(*)
	Sig. (bilateral)		,041
	N	50	50
MSL5	Correlación de Pearson	,290(*)	1
	Sig. (bilateral)	,041	
	N	50	50

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Por último, observamos que en el caso de la satisfacción con la participación relacionada con la media TL, tenemos una correlación media y significativa.

**Tabla 3.- Análisis de Regresión lineal simple.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,245(a)	,060	,041	,95314

a Variables predictoras: (Constante), MEDIATL

**Tabla 4.- ANOVA(b)**

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,791	1	2,791	3,072	,086(a)
	Residual	43,607	48	,908		
	Total	46,398	49			

a Variables predictoras: (Constante), MEDIATL

b Variable dependiente: MEDIASL

Los resultados del análisis obtenido de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), nos muestra una clara y relevante adecuación de la muestra (,733)

en el mismo camino se encuentra la prueba de esfericidad de Bartlett (sig,000).

**Tabla 5.- KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,733
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	898,673
	GI	253
	Sig.	,000

**Tabla 6.- Análisis de componentes principales de Satisfacción laboral**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,758	55,170	55,170
2	1,071	21,410	76,580
3	,605	12,091	88,671
4	,303	6,052	94,723
5	,264	5,277	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 7.- Matriz de componentes rotados(a)**

	Componente				
	1	2	3	4	5
SL2	,869				
SL1	,813				
SL11	,811				
SL3	,764				
SL12	,743				
SL4	,463				
SL15		,902			
SL14		,883			
SL16		,774			
SL17		,601			
SL18		,587			
SL13		,537			
SL9			,846		
SL10			,814		
SL8			,766		
SL6			,615		
SL7			,536		
SL5			,455		
SL20				,837	
SL21				,759	
SL19				,714	
SL22					,870
SL23					,742

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

En la tabla nº7 podemos ver cómo los 23 ítems del cuestionario se dividen en 5 componentes.

El primer componente es la “*Satisfacción intrínseca del trabajo*”, y está formada por los ítems SL2 (Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca), SL3 (Las oportunidades que le

ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan), SL1 (La satisfacción que le produce el trabajo por sí mismo), SL11 (Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa), y para terminar el SL12 (Las oportunidades de promoción que tiene).

El segundo componente que nos da la tabla es el de “*Supervisión*” que está compuesto por los ítems SL16 (La forma en que sus supervisores juzgan su tarea), SL15 (Proximidad y frecuencia con la que es supervisado), SL17 (“Igualdad” y “Justicia” de trato que recibe dentro de la empresa), SL14 (La supervisión que ejercen sobre usted), SL18 (El apoyo que recibe de sus superiores), y para finalizar el ítem SL13 (Las relaciones personales con sus superiores).

El tercer componente, es “*Ambiente físico de trabajo*”, este está compuesto por los ítems SL7 (El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo), SL9 (La ventilación de su lugar de trabajo), SL6 (La limpieza, higiene y salubridad de que su lugar de trabajo), el SL5 (Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar), SL10 (La temperatura de su local de trabajo), y por último el SL8 (La iluminación de su lugar de trabajo).

El cuarto componente se trata de la “*Participación*” y esta compuestos por los ítems SL20 (Su participación en las decisiones de su departamento o sección), SL19 (La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo) y el último ítem SL 21 (Su participación en las decisiones de grupo relativas a la empresa).

El quinto y último componente es el de “*Prestaciones*”, y está formado por el SL23 (La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales) y por el ítem SL22 (El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales).

Por otro lado los resultados del análisis obtenido de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (**KMO**), nos muestra una baja y poco cohesionada muestra (**,385**); sin embargo la prueba de esfericidad de Bartlett nos da **000 (sig,000)**.

**Tabla 8.- KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,385
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	983,561
	GI	595
	Sig.	,000

**Tabla 9.- Matriz de componentes rotados(a)**

	Componente			
	1	2	3	4
TL21	,795			
TL6	,780			
TL33	,723			
TL11	,639			
TL27	,604			
TL8	,590			
TL9	,577			
TL14	,492			
TL4	,480			
TL7	,451			
TL13	,438			
TL5		,802		
TL24		,697		
TL32		,599		
TL10		,580		
TL3		,575		
TL28		,557		
TL17		,511		
TL22		,480		
TL20				
TL30			-,664	
TL1			,630	
TL18			,591	
TL26			,543	
TL15			,528	
TL29			,432	
TL25			,422	
TL16			,376	
TL19				
TL23				,683
TL31				,671
TL12				-,557
TL35				,547
TL34				,535
TL2				

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

**Tabla 10.- Correlación factores SL – TL**

		MEDIA FACTO R1SL	MEDIA FACTO R2SL	MEDIA FACTO R3SL	MEDIA FACTO R4SL	MEDIA FACTO R5SL	MEDIA FACTO R1TL	MEDIA FACTO R2TL	MEDIA FACTO R3TL	MEDIA FACTO R4TL
MEDIACOR OR1SL	Correlación de Pearson	1	,567(**)	,404(**)	,263	,322(*)	,106	,097	-,007	-,122
	Sig. (bilateral)		,000	,004	,065	,023	,464	,503	,963	,399
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR2SL	Correlación de Pearson	,567(**)	1	,262	,604(**)	,576(**)	,268	,044	,202	,156
	Sig. (bilateral)	,000		,066	,000	,000	,060	,759	,159	,278
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR3SL	Correlación de Pearson	,404(**)	,262	1	,148	,190	,132	,189	,051	,127
	Sig. (bilateral)	,004	,066		,304	,187	,361	,189	,726	,380
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR4SL	Correlación de Pearson	,263	,604(**)	,148	1	,483(**)	,272	,022	,211	,157
	Sig. (bilateral)	,065	,000	,304		,000	,056	,880	,140	,275
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR5SL	Correlación de Pearson	,322(*)	,576(**)	,190	,483(**)	1	-,074	,093	-,020	-,018
	Sig. (bilateral)	,023	,000	,187	,000		,610	,520	,889	,903
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR1TL	Correlación de Pearson	,106	,268	,132	,272	-,074	1	,021	,518(**)	,246
	Sig. (bilateral)	,464	,060	,361	,056	,610		,886	,000	,085
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR2TL	Correlación de Pearson	,097	,044	,189	,022	,093	,021	1	,047	-,177
	Sig. (bilateral)	,503	,759	,189	,880	,520	,886		,744	,218
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR3TL	Correlación de Pearson	-,007	,202	,051	,211	-,020	,518(**)	,047	1	,337(*)
	Sig. (bilateral)	,963	,159	,726	,140	,889	,000	,744		,017
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MEDIACOR OR4TL	Correlación de Pearson	-,122	,156	,127	,157	-,018	,246	-,177	,337(*)	1
	Sig. (bilateral)	,399	,278	,380	,275	,903	,085	,218	,017	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Analizando la correlación por factores (Tabla 10), en la búsqueda de correlación, nos encontramos con que ninguna de estas variables es significativa por lo cual no hay relación directa entre satisfacción y tipo de liderazgo.

## *Conclusiones y discusión*

En primer lugar, este proyecto está basado en dos variables independientes, las cuales mediante el estudio y realización de cuestionarios, hemos buscado su relación recíproca, y la de sus factores dependientes. La Satisfacción laboral consta de 5 factores (Supervisión, Satisfacción intrínseca, Participación, Prestaciones recibidas y Ambiente Físico del trabajo); Por otro lado el tipo de liderazgo, no consta de factores explícitos, pero mediante la prueba de componentes rotados, se ha podido dividir en 4 partes.

Sin ir más lejos, hemos analizado el alfa de cronbach y nos ha salido que la fiabilidad del proyecto es alta (.918), posteriormente hemos realizado la correlación de Pearson con las medias de ambos factores (SL y TL), la cual afirma que dicha conexión no es alta (.245); por lo tanto hemos desgranado las variables en factores para poder buscar la correlación entre ellos, dichos resultados nos afirman que no hay correlación significativa entre los 5 factores que conforman la Satisfacción laboral y los 4 que componen el tipo de liderazgo.

Siguiendo a los autores y a modo de opinión personal, la satisfacción laboral es un sentimiento subjetivo y personal, ya que hay diversos factores que hacen que un trabajador esté satisfecho o no con su trabajo (Salario, condiciones de trabajo, ambiente laboral, seguridad e higiene..) por lo tanto habrá diversas opiniones y sentimientos acerca del mismo puesto de trabajo; por otro lado, lo que si es cierto es que hay personas que están muy

satisfechas con su trabajo y otras que no ( en los casos estudiados, las personas insatisfechas, suelen estar insatisfechas en muchas de los ítems realizados y no solo en uno).

En cuanto al tipo de liderazgo y siguiendo los estudios de McGregor (1969) sobre su enfoque humanista (Teoría X e Y) hay personas que están más predispuestas a ser líderes naturales que otras (Teoría Y), estos buscan la responsabilidad y aceptan el trabajo como algo natural, por otro lado las personas que son por su forma de afrontar el trabajo, subordinados (Teoría X), ven el trabajo como un medio de sustento y rechazan todo tipo de responsabilidad.

Por lo tanto y bajo mi punto de vista estas personas, según su perspectiva acerca del trabajo estarán más o menos satisfechas según su puesto de trabajo y sus creencias subjetivas, es decir, si un director de una gran empresa tiene una perspectiva que se acerca a la Teoría X, difícilmente estará satisfecho, ya que goza de mucha responsabilidad y muchas horas de trabajo; por otro lado, si una persona que desea responsabilidad, tiene un puesto de baja o nula participación y responsabilidad, se sentirá frustrado y afrontará el trabajo de una manera negativa.

Por lo tanto y siguiendo a Staw (1984) para que haya una correcta satisfacción laboral, deberá haber una correlación entre el puesto de trabajo y la autovaloración sobre el trabajo, esta teoría puede acabar con una clara y grata satisfacción, o sin embargo con una insatisfacción, que puede llevar al trabajador a no alcanzar tanto los objetivos personales como los organizacionales.



En mi opinión, hay líderes naturales y líderes formales, los líderes naturales son carismáticos y crean seguidores, en cambio los formales, crean subordinados, amenazados con castigos y represalias en caso de no acatar sus órdenes. Sin embargo, creo que las organizaciones deberían buscar estos líderes naturales e integrarlos en la cultura de la empresa, ya que, si estos ven los objetivos organizacionales como suyos, estará más motivado y guiará a sus seguidores a dichos objetivos.

Sin ir más lejos y analizando la idea de partida, nos damos cuenta de que dicha hipótesis no se cumple, es inversamente proporcional al objetivo de este análisis (Hipótesis inversa). Por lo que a mayor satisfacción menor tipo de liderazgo y viceversa.

### *Referencias Bibliográficas*

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422 – 436.
- Alcover de la Hera, C.M; Martínez Íñigo, D; Rodríguez Mazo, F; Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: McGrawHill. Pp.246-255.
- Bennis, W; Spreitzer, G.M. y Cummings, T.G. (2000). *El futuro del liderazgo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Chiang, M, Martín, J.M y Núñez, A, (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Biblioteca Comillas.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959), *The motivation to Work*, Nueva York: Wiley.
- Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentive. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp. 157 – 189.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire. Trad. *Psicologemas*, 5, 59-74. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23.

- Morán Astorga, C. (2005). *Psicología del Trabajo, Nociones introductorias*. Málaga: Ediciones Aljibe. P.p 137-145.
- Muchinsky, P.M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo, Thomson Learning. Pp. (319-324) y (296-300).
- Ovejero Bernal, A. (2006). *Psicología del Trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Biblioteca Nueva. P.p 139-154.
- Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo, VOL.1; La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis. Pp. 345-364.
- Porter, L. W. (1962), “*Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in need Fulfillment as a Function of Job level*”. *Psychological Bulletin*.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. Pp. 259-268.
- Sánchez Vázquez J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Universidad Pontífica de Salamanca: Pp. 170-171.
- Trechera, J.L. (2000). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer. Pp. 440-455.

### ***Webgrafía:***

- García-Allen, J. (2010). Tipos de Liderazgo: Los 5 tipos más habituales. Madrid: Psicología y mente.  
<https://psicologiaymente.net/coach/tipos-de-liderazgo#!>.
- Valdés Herrera, C. (2009). Concepto, características y estilos de Liderazgo. Madrid: Gestiópolis.  
<https://www.gestipolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>.