



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Estilos de liderazgo. Adaptación a la generación Z”

AUTOR

María Robles Perelétegui

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, febrero 2022



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021-22

TRABAJO FIN DE GRADO

“Estilos de liderazgo. Adaptación a la generación Z”

Trabajo presentado por: María Robles Perelétegui

Tutora: Elena Martín Guerra

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, febrero 2022

ÍNDICE

RESUMEN	1
1 INTRODUCCIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	5
2 JUSTIFICACIÓN	6
3 HIPÓTESIS.....	7
4 OBJETIVOS.....	7
4.1 OBJETIVO GENERAL	7
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
5.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	11
5.2 OBERVACION Y EXPERIENCIA	14
5.3 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL CUESTIONARIO	14
5.4 ENTREVISTAS PERSONALES	17
6 FUNDAMENTACIÓN – MARCO TEÓRICO	17
6.1 CONTEXTO EN EL QUE SE ENMARCA LA INVESTIGACIÓN	17
6.2 EL LIDERAZGO Y SUS DIFERENTES ESTILOS	23
6.2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	23
6.2.2 LIDERAZGO EMPRESARIAL	23
6.2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO	25
6.3 GENERACIÓN z	31
6.3.1 DEFINICIÓN DE GENERACIÓN.....	31
6.3.2 QUÉ ES LA GENERACIÓN Z	32
6.3.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN Z	32
6.3.4 CONSIDERACIONES FINALES Y REFLEXIONES	35
7 EXPERIMENTACION, RESULTADO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	41
7.1 ENCUESTAS	41
7.2 OBSERVACIÓN - EXPERIENCIA.....	51
7.3 ENTREVISTAS	52
8 VALIDACION DE LA HIPÓTESIS	53
9 CONCLUSIONES	54
10 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	56
11 BIBLIOGRAFÍA.....	58
12 ANEXOS	62

12.1	Encuesta “ESTILOS DE LIDERAZGO empresarial” (Google Forms) – dirigida a estudiantes	62
12.2	Encuesta “ESTILOS DE LIDERAZGO empresarial” (Google Forms) – dirigida a TRABAJADORES	69

RESUMEN

Durante los últimos años las organizaciones viven en un entorno de constantes cambios, que las obliga a modificar sus estrategias, su forma de trabajar e incluso su cultura. Es necesario que se adapten a ellos y de la agilidad con que lo hagan va a depender su éxito. Ahora más que nunca es necesario contar con un verdadero líder que sepa hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades, para lo que necesita motivar y guiar a sus equipos de trabajo.

Si de cambios hablamos, el propio liderazgo debe evolucionar y adaptarse a las necesidades concretas del momento, a la situación en la que se encuentre la empresa y al perfil de sus trabajadores.

En este trabajo se podrá analizar cuáles son los estilos de liderazgo más favorables en cada situación, y qué características tienen los trabajadores que se incorporarán al mercado laboral próximamente. De la habilidad del líder para adaptar su liderazgo a las necesidades de los miembros de su equipo va a depender su éxito, y en consecuencia los triunfos de la empresa.

A través del estudio de bibliografía, la realización de una encuesta de elaboración propia a estudiantes de último curso universitario y trabajadores, de la observación de la experiencia propia, así como de la obtención de datos a partir de encuestas físicas se recabarán datos sobre liderazgo, sus diferentes estilos y la predilección por parte de estudiantes y trabajadores. El fin último será conocer si la tendencia entre ambos perfiles es diferente y si se demuestra que fruto de ello debe adaptarse el liderazgo empresarial.

Palabras clave: líder, liderazgo, estilos de liderazgo, adaptación, generación Z.

1 INTRODUCCIÓN

Es curioso observar las diferencias existentes en la manera de pensar, de actuar o de relacionarse los individuos, en función de su cultura, raza, religión, situación geográfica, entorno político o económico. La relación entre las personas y el trabajo ha ido por su parte evolucionando a lo largo de los años, como han ido evolucionando también las relaciones familiares entre padres e hijos, las amistades, las relaciones entre compañeros de colegio o de universidad, etc. Estos cambios son fácilmente observables con el paso de los años, por lo que la historia va dando nacimiento a diferentes sociedades (Zorrilla, 1988).

Dicha transición influye notablemente en los jóvenes, que suelen ser además los agentes de los grandes cambios, los impulsores de la innovación, la creatividad y el desarrollo. Así, en función de estos momentos históricos y su evolución, llegamos a identificar las denominadas generaciones, con los rasgos característicos que definen a cada una de ellas. Pero el llamado salto generacional viene acompañado de un cambio en la manera en que los individuos se relacionan entre sí, debiendo siempre las generaciones adaptarse a estos cambios para comprenderse y crear relaciones de éxito. Los padres deben aprender a educar a sus hijos de forma diferente a como fueron ellos educados. Deben también los profesores adaptar su metodología a lo largo de los años, en función del perfil de sus nuevos alumnos. Y deben, lógicamente, adaptarse las empresas a estos cambios generacionales.

En referencia al mundo laboral, nuestros abuelos tenían un concepto del trabajo donde su mayor orgullo, y por otro lado la idea más extendida entre sus coetáneos, era comenzar a trabajar de jóvenes en una empresa y jubilarse en la misma muchos años después. La jerarquía, la lealtad y la responsabilidad en el trabajo tampoco eran vistas bajo el mismo prisma con el que se han ido viendo en las generaciones posteriores.

Diversos acontecimientos como la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, las numerosas crisis y épocas de bonanza, las grandes diferencias entre épocas en cuanto a los índices de natalidad, y un largo etcétera, son también motivos altamente significativos en las sociedades y por ende en las estructuras empresariales, así como en sus estilos de organización y gestión.

A esta evolución lógica de la sociedad, se ha unido el giro vertiginoso que ha provocado la pandemia de virus SARS-Cov-19 acaecida en el año 2020 y que ha supuesto una verdadera revolución forzada en el mundo laboral. Durante los meses del

confinamiento las empresas se vieron obligadas a cambiar sus modelos de trabajo y de gestión, incluyendo la de sus equipos de trabajo.

Ya existían grandes defensores del teletrabajo (García A. F., 2011) como una herramienta de flexibilidad, que no sólo mejora el rendimiento al no depender físicamente del desplazamiento a una oficina, que en muchos casos no está en la misma ciudad en la que se encuentra en ese momento el trabajador, sino también del trabajo enfocado en objetivos o proyectos y no en las horas presenciales frente a una mesa y un ordenador. Además, por supuesto, del crecimiento de adeptos a las videoconferencias donde evitar costosos desplazamientos tanto por motivos geográficos como por tiempos muertos de trabajo, unidos en la actualidad a motivos meramente de salud.

Pero si estas prácticas eran una tendencia que tímidamente iba apareciendo en las empresas, que se podía ver en las más vanguardistas, las multinacionales o aquellas afincadas en las grandes ciudades, tanto el confinamiento como la necesidad posterior del distanciamiento físico entre los individuos ha hecho que se hayan descubierto sus bondades y la necesidad de evolucionar significativamente tanto en este campo como en muchos otros relacionados con la gestión del trabajo y de los propios trabajadores.

La revolución digital que hemos vivido en los últimos años ha aportado capacidad y grandeza en la manera de comunicarnos. Nos ha cambiado la forma de comprar, pero también hemos sido los propios consumidores los que hemos sufrido un cambio. Un dato curioso fruto de este cambio digital es que el uso del dedo pulgar ante tanta tecnología ha llegado incluso a cambiarnos biológicamente (Cantero Tellez, 2020). Y ¿qué decir de la educación? ¿Se comportan igual los estudiantes universitarios ahora que hace 20 años? La respuesta es claramente no. Ni la dinámica del aula es la misma, ni la manera de estudiar, ni las herramientas que se emplean o el enfoque de las asignaturas.

Partiendo de que el líder es la figura responsable de motivar a los trabajadores para alcanzar un objetivo común, basándonos en las diferencias de unas generaciones de trabajadores con otras, cabe deducir que el estilo de liderazgo también debe adaptarse en el tiempo, y según los equipos de trabajo.

En cuanto a la generación que está accediendo en la actualidad por primera vez al mercado laboral (en concreto los estudiantes universitarios que finalizan sus estudios en 2022, es decir, pertenecientes a la generación Z), tiene si cabe una diferencia más notable respecto a las anteriores de lo que ha habido nunca. No en vano es la primera generación nata en la Era Digital. Son los primeros individuos que han conocido Internet

desde su nacimiento, que han convivido con la tecnología, las redes sociales y los móviles y tabletas, sin haber conocido otra realidad. El futuro está en manos de estos jóvenes de hoy, que además serán los líderes de mañana, por lo que bien merecida es la atención que debemos prestarles. (Ortega Cachón, Soto San andrés, & Cerdán Carbonero, 2016).

No es difícil ver que la empresa no es un tronco sino un árbol que cuidar, con muchas ramas que hacer crecer y cuyo conjunto forma un todo. Así pues, nos desenvolvemos en unos mercados actualmente cuyas características nos obligan a adaptarnos de una manera más rápida que nunca a los cambios externos, pero también a los internos, donde debemos tener en cuenta además que nos enfrentamos a un nuevo salto generacional que también es el más significativo de la historia.

Una de las frases de Bennis (Bennis, 2009) en su libro *On becoming a Leader*, fue que asumir el cambio no es la excepción, sino la regla en la vida.

De la reflexión de estas ideas, llegamos a la inequívoca conclusión de que las empresas necesitan más que nunca quien lidere estos cambios, para adaptarse a los nuevos tiempos, a los retos y también a las oportunidades que están surgiendo. Está en la figura del líder, conducir a la empresa a través de este cambio permanente para conseguir el éxito.

Por este motivo se enfoca este trabajo en el estilo de liderazgo y en la generación que está actualmente incorporándose al mundo laboral: la denominada generación Z. El conocimiento temprano de las características de estos individuos impactará positivamente en la toma de decisiones estratégicas.

La presente investigación busca conocer cuál es la tendencia en cuanto a estilos de liderazgo en los futuros trabajadores, con respecto a aquellos individuos que ya se encuentran en el mercado laboral, puesto que de conocer esta tendencia ayudaría a las empresas a reorientar esta parte de su gestión para adelantarse al futuro próximo y plantear retos y cambios sin dilatarlos en el tiempo. Hay que ser capaces de adelantarse a los cambios que no cesan. Se debe abrir la mente y escuchar el entorno, para conocer las necesidades de los equipos del futuro, y así adaptarnos para que sea más sencillo alinearlos con los objetivos de nuestra organización.

Existe un gran interés sobre el liderazgo que se remonta muchos años atrás, y que aporta grandes conocimientos sobre su evolución. De cara al presente trabajo, se trata de profundizar en dichos conocimientos desde la perspectiva de personas que aún no han accedido al mundo laboral. Como dice Robbins (Robbins), "anticiparse es el poder más importante. Los perdedores reaccionan, los líderes se anticipan".

Del resultado de este estudio, pueden beneficiarse tanto las empresas como los propios trabajadores. Y si utilizamos una versión más amplia se beneficiaría la economía ya que al ser las empresas más competitivas, los productos o servicios que ofrecen serán significativamente mejores y de mayor calidad.

Así pues, se considera importante identificar la tendencia que existe en cuanto al estilo de liderazgo a emplear en las empresas, para adaptarlo a su público objetivo y así desarrollar todo el potencial de los trabajadores. Por este motivo resulta de interés averiguar qué opinión tienen los estudiantes de último curso universitario (enmarcados además en la generación Z), que serán los siguientes en llegar al mercado laboral, y compararlo con las personas que se encuentran trabajando en la actualidad.

Estructuralmente hablando, dentro de este proyecto, distinguimos claramente dos partes: una enmarcada en la teoría y otra correspondiente a un estudio empírico.

Partiendo de la primera fundamentación teórica, en la segunda parte se realiza una recogida y análisis de datos, a través de la observación basada en la experiencia, la realización de encuestas y de entrevistas personales. Se recoge información sobre el estilo de liderazgo preferido por dos grupos de individuos: estudiantes y trabajadores, para analizar las diferencias o similitudes entre ambos. La investigación se realiza a través de una muestra de casi 90 personas (la mitad perteneciente a cada uno de los tipos de público objetivo), utilizando dos cuestionarios de elaboración propia, apoyados tanto en una presentación del tema como en un vídeo, según si los destinatarios fuesen los estudiantes o los trabajadores, respectivamente.

Finalmente se podrá concluir si tanto la situación del individuo respecto al mercado laboral, como el rango de edad, influye en el estilo de liderazgo preferido.

AGRADECIMIENTOS

Antes de profundizar en este trabajo de investigación, quiero agradecer su apoyo a todas las personas que han hecho posible este trabajo, así como a la Facultad de Comercio de Valladolid por darme la oportunidad de actualizar mis estudios de Diplomatura en Ciencias Empresariales, convirtiendo este curso de adaptación en una experiencia enriquecedora no sólo a nivel de conocimiento sino también a nivel personal.

En primer lugar, agradezco la ayuda y dedicación a mi tutora Elena Martín, principalmente porque confió en mí desde el principio. Sin su ayuda y sus consejos este

trabajo no sería una realidad. Mi mención también al resto de profesores con los que he coincidido en esta vuelta al mundo universitario.

El mayor agradecimiento es a mi padre, que ha sido mi inspiración y el ejemplo que me llevó a retomar los estudios con esta edad. Y por último y no menos importante, a mi hija, que siempre cree en mí y de la que aprendo cada día; y a mi marido porque siempre está a mi lado.

2 JUSTIFICACIÓN

La Era Digital ha supuesto un crecimiento tecnológico sin precedentes, que afecta a las empresas y a las personas. En ambos casos tanto a su perfil de consumidores como por añadidura a su perfil de trabajadores.

El marketing, la publicidad, el mundo comercial de las empresas se preocupan por conocer a los consumidores y seguir su evolución preguntándose quiénes son, cómo piensan, cuáles son sus hábitos, etc.

Como se ha dicho anteriormente, las empresas deben aprender a escuchar a los receptores de su información para que la comunicación con ellos, con los clientes, sea efectiva. Pero si entendemos que este análisis de la personalidad de los clientes y de su estilo de comunicación, sus deseos y gustos, su manera de pensar y de actuar es básico para entablar una relación de provecho, no hay que olvidarse que este ideal debemos trasladarlo también al interior de las empresas. Es decir, dirigir los mismos esfuerzos en orientarnos al perfil de nuestros empleados y a ellos, a la consecución de los objetivos de estas.

La existencia de un líder en la empresa fomentará el trabajo en equipo, proporcionará un buen ambiente laboral, procurará el establecimiento de relaciones sólidas de compañerismo, posibilitará el crecimiento personal, favorecerá el sentido de pertenencia al grupo y a la organización, consiguiendo así el mejor rendimiento de cada uno de los individuos y la consecución de un objetivo común.

La economía mundial, el comercio y las empresas viven en constantes cambios. Siempre lo han hecho, pero si cabe a día de hoy nos encontramos en un momento donde la velocidad de los mismos es vertiginosa y la necesidad de adaptación a estos cambios, imprescindible (P&A, 2019). De la capacidad que tengamos para realizarla va a depender el futuro de las empresas y su éxito. El capital humano es una de las grandes herramientas con las que cuentan las entidades y de cómo se les dirija dependerán los resultados económicos de esta.

Para el gurú Ulrich (Ulrich) el primer paso en la gestión de personal recae en la capacidad de antelación. Las generaciones también cambian a lo largo del tiempo y esa interconexión con la empresa es patente en todo momento. Muchas de las empresas se estancan porque no consideran la importancia que tiene el cambio en las características y las necesidades de sus empleados, fruto entre otros del salto generacional.

Actualmente los universitarios que van a finalizar sus estudios corresponden a la generación Z. Generación que está en proceso de incorporación al mercado laboral, lo que hace que aún no se disponga de muchos datos respecto a su comportamiento en las empresas (comportamiento respecto a compañeros y superiores, respecto a qué es lo que más les motiva o de qué manera trabajan más eficientemente, entre otros muchos). Puesto que las necesidades y la capacidad de satisfacerlas son un sinónimo de éxito es lógico suponer que si las conocemos de antemano y anticipamos la adaptación del estilo liderazgo será mucho más ágil y sencillo adaptarnos a ellas y cubrir todas estas necesidades (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinos, 2016).

Por lo tanto, la justificación de este trabajo no es otra que esa necesidad de conocer las tendencias en los estilos de liderazgo empresarial para adaptarlos lo más acertadamente posible, así como con la mayor celeridad y obtener así todo el rédito posible de los recursos humanos, buscando la mejora en la productividad, la eficacia y los resultados de la empresa.

3 HIPÓTESIS

A continuación, se presentan las hipótesis planteadas para el presente estudio:

- Primera hipótesis: los estilos de liderazgo tienen una relación directa con las características de las personas a las que se lidera.
- Segunda hipótesis: los estudiantes universitarios de último curso buscan un liderazgo diferente al de los trabajadores actuales.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las tendencias en el estilo de liderazgo de los estudiantes universitarios de último curso, considerando su inminente acceso al mercado laboral, con el fin de compararlo con aquel o aquellos preferidos en el caso de trabajadores.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los estilos de liderazgo teóricos más representativos.
- Determinar las características de la generación Z, más concretamente de aquellos individuos que se encuentran finalizando los estudios universitarios.
- Diseño de una encuesta sobre estilos de liderazgo dirigida a estudiantes y otra similar a trabajadores
- Diseño de una entrevista
- Estudio de los resultados de las encuestas y entrevistas con el fin de identificar con qué estilo de liderazgo están más alineados los jóvenes de la generación Z y los trabajadores. Análisis comparativo de los resultados.
- Obtención de conclusiones sobre tendencias de estilos de liderazgo en la generación Z.

5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es el proceso por el que se busca una serie de conocimientos, que lleven a la consecución del objetivo planteado (Rus Arias, 2021). Es básico conocer el tema objeto de estudio, para tratar de una manera crítica y veraz los datos y poder generar después conclusiones o teorías. “Cualquier investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, experimental o no experimental, holística o parcial, tiene cabida en el proceso” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 27).

Para llevar a cabo este trabajo, se identifica en primer lugar el problema y se localizan los argumentos que llevan a la formulación de la investigación. A continuación, se determinan los antecedentes, la justificación y la transcendencia de esta. A partir de entonces se trata de recolectar datos para su posterior análisis y de ahí la obtención de conclusiones.

Para la recopilación de los datos se utilizan 4 métodos:

- Estudio bibliográfico: se opta por este método por considerarlo el más apropiado para conocer diferentes teorías y su evolución, con el paso de los años. Aporta conocimiento tanto general como detallado de la materia (tanto del liderazgo y los diferentes estilos que se han ido identificando a lo largo de los años, como de las características más importantes de la generación Z). Se realizará a través de consultas

en la red sobre libros, estudios, publicaciones académicas y opiniones de expertos en la materia.

- Encuestas: se considera la opción más acertada para recopilar la opinión del público objetivo seleccionado, tanto por su fiabilidad, agilidad, como facilidad en el tratamiento de la información. Se utiliza la siguiente muestra:

Tabla 1: Selección de la muestra para realizar encuestas

Estudiantes	Trabajadores
Muestra: 50 alumnos	Muestra: 50 trabajadores (actualmente en activo)
Procedencia: <ul style="list-style-type: none"> - Asignatura de Técnicas de Comunicación de 4º curso de Grado en Comercio. Universidad de Valladolid (España) 	Procedencia: <ul style="list-style-type: none"> - Sectores: Farmacéutico, banca, diseño, alimentación, distribución, administración pública, sanitario y educación. - Rango profesional: Directivos, técnicos y administrativos. - Ámbito geográfico: España: Castilla y León, Cantabria, Comunidad de Madrid y Andalucía.

Fuente:: Elaboración propia

- Observación-experiencia: la experiencia es una fuente valiosa de información y utilizando la observación de la misma se consiguen grandes conclusiones. Se utiliza esta herramienta por haber desarrollado una carrera profesional durante 25 años, incluyendo una parte en departamentos de recursos humanos.

- Entrevistas personales: se elige este método por su facilidad para involucrar al individuo, utilizando a su vez una muestra de conveniencia del investigador, lo que proporciona un fácil acceso a datos. Se busca completar aquellos obtenidos con encuestas y es fácil su medición.

Tabla 2: Selección de la muestra para realizar entrevistas

Trabajadores
Muestra: 10 trabajadores (actualmente en activo)
Procedencia: <ul style="list-style-type: none"> - Sectores: Investigación, banca, construcción, distribución, comercio, ejército y administración pública. - Rango profesional: Directivos, técnicos y administrativos. - Ámbito geográfico: España (Castilla y León y Comunidad de Madrid), Bélgica y Francia.

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de la información obtenida, se analizan los resultados que nos permitirán obtener unas conclusiones sobre el tema objeto de este estudio.

Tabla 3: Diseño metodológico de la investigación.

FASE	Objetivos específicos	Herramientas de recolección de datos	Análisis de datos
1º Fase	Conocer: <ul style="list-style-type: none"> - Qué es liderazgo - Principales estilos de liderazgo - Tendencias en los estilos de liderazgo - Qué son los seguidores del líder - Características de la generación Z 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de literatura en bibliotecas - Búsqueda de información a través de páginas académicas en la Red - Analizar la opinión de expertos y gurús de la materia. 	Recapitulación y orden de la información
2º Fase	Recabar información sobre la opinión de los trabajadores respecto a los estilos de liderazgo así como de estudiantes de último curso universitario.	Cuestionario: <ul style="list-style-type: none"> - Aplicado a estudiantes (tamaño real de la muestra tras realizar la encuesta 46). 	Valoración porcentual y comparación de resultados de ambas encuestas

		- Aplicado a trabajadores (tamaño real de la muestra tras realizar la encuesta 23)	
3º Fase	Conocer datos sobre el liderazgo de forma práctica en base a experiencias reales en empresas.	Observación de la experiencia a lo largo de la trayectoria profesional	Anotación de experiencias y las diferencias significativas de rasgos de los líderes.
4ª Fase	Recabar la opinión de trabajadores y de estudiantes de último curso universitario respecto a los estilos de liderazgo.	Entrevistas (tamaño de la muestra 10)	Obtención de datos en base a coincidencias de opinión.

Fuente: Elaboración propia

5.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El propósito de evaluar la bibliografía es saber lo que se ha dicho al respecto, de qué forma se ha abordado antes el tema, quiénes lo han hecho, cuáles han sido sus propósitos y qué es lo que nos interesa en esta investigación.

Antes de continuar, aclarar que la idea que se consideró de partida para este trabajo fin de grado fue la de investigar sobre la comunicación interna en la empresa. Se quería profundizar en el conocimiento de esta materia y analizar la eficacia de un buen plan de comunicación a través del estudio de un caso real. Se comenzó a investigar sobre la materia, lo que llevó a localizar vídeos de grandes comunicadores y de grandes líderes empresariales, que gracias a su estilo de comunicación habían alcanzado resultados sorprendentes en sus seguidores y en sus empresas.

Pero fue al ahondar en la búsqueda de estos gurús cuando se observa que la comunicación y los grandes oradores empresariales nos derivaban a aprender sobre los grandes líderes de las empresas, ya que comunicación y liderazgo son una unión necesaria (la comunicación no hace un líder, pero el líder necesita apoyarse enormemente en la comunicación). Así, poco a poco se redirige el esfuerzo en esta línea

al encontrar de gran interés este tándem y observar la importancia de poseer un buen líder en las empresas y de que este aplique un estilo exitoso para su liderazgo, como base de los grandes resultados.

Llegados a este punto, y centrando ya los objetivos definitivos del presente trabajo, se realiza una revisión de los textos existentes sobre el tema del liderazgo y sus diferentes estilos, para conocer qué es, qué evolución ha tenido a lo largo de los años y cuál es la importancia dentro del mundo empresarial. De igual modo, se trabaja para tal fin con la lectura de textos de autores expertos en la materia, así como vídeos y presentaciones, blogs y páginas especializadas.

La misma revisión se hará sobre autores y bibliografía relacionados con la Generación Z.

Es importante realizar esta revisión para poder acotar los estilos de liderazgo que se consideran más significativos y fáciles de interpretar. Se necesita conocer qué se ha investigado previamente y qué se conoce sobre el liderazgo, para lo que no existe mejor manera que la revisión bibliográfica. En este caso concreto se utiliza la biblioteca de la Universidad de Valladolid, la biblioteca virtual de la Universidad Nebrija, así como búsquedas a través de la Red. La mayoría de la información se ha localizado mediante buscadores académicos: Google académico y Dialnet.

A continuación se detallan los términos y conceptos para acotar las búsquedas realizadas:

- “definición de líder”
- “definición de liderazgo”
- “estilos de liderazgo empresarial”
- “los seis estilos de liderazgo de Daniel Goleman”
- “director vs líder”
- “ejemplo de líderes a través de la historia”
- “grandes líderes empresariales”
- “ejemplo de líder autocrático en la empresa”
- “gurús del liderazgo”
- “RRHH analizar discursos líderes”
- “¿qué tipo de líder es mi jefe?”
- “Charla motivacional de Howard Schultz”
- “Tipo de líder que prefieren los empleados”
- “Generación Z”
- “Generación Z en la empresa”

- “empresas generacionales”
- “los empleados prefieren líderes”
- “características de la generación Z”
- “estilos de comunicación generación Z”

Además de las búsquedas anteriores, conocedores de la valiosa información que sobre el tema del liderazgo aportan expertos en la materia, grandes gurús, especialistas en Recursos Humanos o directivos de empresas, se ha dado crédito a numerosas charlas, blogs, vídeos exposiciones, entrevistas, manuales formativos, etc. No por encontrarse fuera de la información académica debe menospreciarse su estudio ya que es material, teorías, opiniones reconocidas por el mundo empresarial.

A continuación se detalla la información obtenida de páginas especializadas como son:

- Observatorio de los recursos humanos (con 15 años de andadura): www.observatoriorh.com
- Recursos humanos digital: www.rrhdigital.com
- Blog del grupo Adecco: www.adeccoinstitute.es
- Red social de entorno laboral LinkedIn: <https://es.linkedin.com/> (búsqueda de artículos que comparten directores de RRHH de importantes empresas españolas, profesores o conferenciantes de renombre en la materia.)
- Blog de Teresa Niubó, directora de Recursos Humanos de Affinity Petcare: www.teresaniubo.com
- Revista Harvard Deusto: www.harvard-deusto.com
- Blog de Recursos Humanos de la empresa Randstad.es: www.randstad.es/tendencias360
- Blog de la conferenciante Pilar Jericó: www.pilarjerico.com
- Thinking Heads: www.thinkingheads.com
- Harvard Business Review: www.hbr.org
- Michael Page, consultora de Recursos Humanos: www.michaelpage.es
- Iberdrola, sección del talento en su web. www.iberdrola.com/talento
- Conferencias de divulgación científica, empresarios, pensadores, economistas, etc. TED Talks: www.ted.com
- Revista emprendedores: www.emprendedoresnews.com
- Vídeo divulgativos de BBVA: <https://aprendemosjuntos.elpais.com/archivo/>

El marco teórico estudiado señala que con la evolución de las personas y de la sociedad, así como del mercado y las empresas, se tiende a ir adaptando el estilo de

liderazgo más utilizado en cada momento con el fin de obtener su mayor eficacia. Se habla igualmente de la adaptación de estilos en función del tipo de trabajo, sector, empresa, así como del público al que el líder se dirige, ya que influye tanto que este sea senior o junior como el puesto que desarrolla y la situación temporal en la que aplicar el liderazgo (a modo de ejemplo, un líder debería adaptar su estilo ante una situación de crisis).

5.2 OBSERVACIÓN Y EXPERIENCIA

Tan valioso es el conocimiento que adquirimos a través del estudio, la lectura y la investigación, como el que nos otorga la experiencia. Muchos de los célebres oradores utilizan en sus charlas o libros el saber que les ha dado el paso por las empresas, el conocimiento de las personas, la experiencia de años en diferentes ámbitos laborales o incluso lo que el día a día de su vida personal les ha ido enriqueciendo.

Por lo tanto, de la observación de la experiencia personal, tanto en diferentes ámbitos como principalmente en la vida profesional, se ha llegado a un conocimiento que posteriormente se ha utilizado como recogida de datos para el presente proyecto.

A modo informativo, señalar que la trayectoria profesional mencionada transcurre a lo largo de 25 años, en 5 empresas diferentes, con un total de 8 directivos distintos, culturas empresariales diversas, diferentes estructuras y diversos sectores. Un total de 5 áreas de conocimiento y puestos de trabajo de naturaleza diversa.

5.3 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

El instrumento utilizado para la investigación ha sido la encuesta a través de Internet. Por cuestionario entendemos una herramienta de recogida de información a través de una serie de preguntas, con el fin de obtener datos sobre las personas encuestadas.

Una vez acotado el tema y las variables a estudiar para este trabajo, se redactan las preguntas y se decide elaborar dos cuestionarios similares, adaptado cada uno de ellos al público objetivo al que se quiere dirigir (estudiantes y trabajadores). Se considera una muestra representativa de la población cuya opinión queremos conocer: el grupo de estudiantes de la asignatura de Técnicas de Comunicación, de cuarto curso de la facultad de Comercio – Universidad de Valladolid, y un número igual de población activa en el mundo laboral.

La encuesta se diseña para que todas las preguntas deban ser respondidas obligatoriamente. En su mayoría se trata de preguntas cerrada de opción múltiple, aunque hay varias en las que se deja abierta la respuesta para que el encuestado responda razones que le llevan a determinada opinión.

Posteriormente se elige la herramienta a utilizar, creando en este caso las encuestas a través de Google Forms (<https://docs.google.com/forms/u/0/>), creando un formulario desde cero para la ocasión, con dos versiones similares en las que se introduce alguna pregunta diferente más enfocada a cada grupo de encuestados, como es el rango de edad, si los estudiantes compaginan o no sus estudios con trabajo o si en el caso de los trabajadores tienen un equipo de trabajo a su cargo.

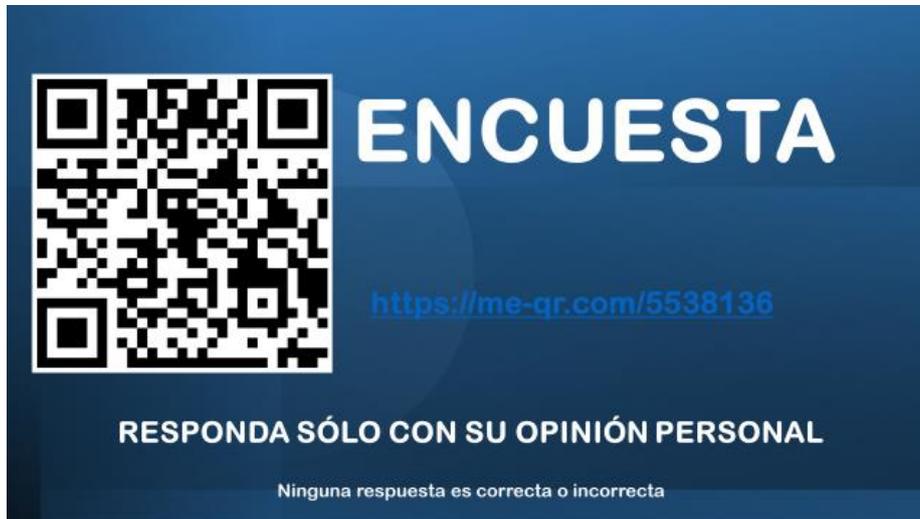
La elección de esta herramienta viene motivada en las oportunidades que nos ofrece como la de acceder de forma instantánea a las personas y el poder visualizar sus respuestas en tiempo real, por lo que los datos podemos manejarlos inmediatamente. Además, procura informes de resultados en valores porcentuales y con gráficos, que resultan sencillos de interpretar y útiles para realizar la comparación buscada entre la información de ambos públicos. Por otra parte, y con el fin de procurar una mayor seguridad frente al virus COVID-19, se ha considerado el mejor método de recogida de datos personales.

Tras el diseño y elaboración del cuestionario, para llevar a cabo la investigación se plantea la necesidad de realizar una introducción previa del tema a las personas a encuestar: presentar a qué se refiere cada uno de los tipos de liderazgo. Se realizan búsquedas en Youtube con el fin de localizar algún vídeo o presentación que respondiese a las necesidades de la investigación, pero no se encuentra ninguno. Los que recogen ejemplos de diferentes liderazgos son a través de varias películas famosas o con películas de dibujos animados. También se localizan vídeos de conferencias de algún empresario destacado por su liderazgo, o presentaciones o vídeos de producción más casera, pero en todos los casos anteriores eran demasiado duraderos para el fin que se pretendía.

Es entonces cuando se decide preparar un vídeo de elaboración propia, con una duración de 2 minutos aproximadamente. Para ello, se elabora una presentación en PowerPoint donde se explican las principales diferencias, ventajas y desventajas de los 6 estilos de liderazgo más representativos y ya seleccionados para este trabajo, fruto de la anterior fase de búsqueda. Además, se incluye en el documento un resumen de estos y para finalizar se añade un enlace a la encuesta y un código QR creado para la ocasión

con el fin de escanearlo y dirigirse al cuestionario al instante, lo que facilita notablemente el acceso.

Ilustración 1: enlace y código QR de acceso a la encuesta



Fuente: Elaboración propia. (Sacado de la presentación para la encuesta)

En la jornada docente del 29 de noviembre de 2021 y durante las clases de la asignatura de Técnicas de comunicación (optativa de cuarto curso del grado en comercio) de la Facultad de Comercio, Universidad de Valladolid, se hace una presentación oral sobre los estilos de liderazgo, apoyada en el PowerPoint citado anteriormente y se insta a continuación a los alumnos presentes a realizar la encuesta. A través del enlace y código QR mencionados anteriormente, se pudo comprobar la facilidad que supuso a la hora de acceder y responder el cuestionario.

De cara a recabar los datos del público objetivo de los trabajadores, se locuta la presentación convirtiéndola en un vídeo. Se determina dotarle de una duración de 2 minutos aproximados al resultar óptimo para captar la atención del público. Durante los primeros 15 días de diciembre de 2021, se envía este archivo junto con el enlace a la encuesta a través de correo electrónico o WhatsApp. La muestra que se utiliza es de conveniencia, ya que los encuestados son contactos personales o laborales del investigador. Esta elección se hizo tanto por la enorme facilidad de acceso a las personas como por el deseo de que entre ellos hubiese diversidad de puestos de trabajo, de sectores y de trayectorias profesionales.

En ambos cuestionarios se dejaba claro que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que lo que se busca es conocer opiniones personales sobre el tema del liderazgo.

5.4 ENTREVISTAS PERSONALES

Este método no estaba contemplado al inicio de la recogida de datos que se planteó, si bien, ante la baja participación en el cuestionario dirigido a los profesionales, se opta por mejorar el trabajo realizan una serie de entrevistas físicas breves. El fin no es otro que recabar más información de esta parte de nuestra muestra (trabajadores), para con ello ampliar el conocimiento sobre las preferencias de estos respecto a los estilos de liderazgo.

Así, se seleccionan 10 personas de ambos sexos, diferentes ámbitos y sectores empresariales y se organizan las entrevistas, con una duración aproximada de 15 minutos, durante la semana del 20 de diciembre de 2021. Se les pregunta su opinión sobre los estilos de liderazgo más apropiados. El enfoque es siempre sobre la premisa de su perfil de seguidores del líder.

La finalidad por tanto es recabar información cualitativa para ampliar los datos obtenidos previamente, a través de una herramienta que por el muestreo es muy sencilla de realizar (se utiliza una muestra de conveniencia del investigador), y que además permite ampliar la visión global sobre el liderazgo en nuestros días.

Se diseñan 6 preguntas enfocadas principalmente a obtener información sobre el liderazgo adaptativo. Tanto a las circunstancias económicas y de mercado que rodean a la empresa, como especialmente a todas aquellas relacionadas con las características de los seguidores, de los equipos de trabajo. Es este último punto el que tiene una especial importancia para esta investigación.

6 FUNDAMENTACIÓN – MARCO TEÓRICO

6.1 CONTEXTO EN EL QUE SE ENMARCA LA INVESTIGACIÓN

Con el devenir de los años ha cambiado mucho la cultura empresarial y la importancia que se otorga a cuestiones como la estrategia, la innovación, la competitividad o los recursos humanos. No hay empresa por pequeña que sea que no tenga definida en la actualidad su misión, su visión y sus valores.

No sólo el entorno empresarial sino la sociedad en general cada vez da más importancia al desarrollo de las personas y se preocupa más por entender sus necesidades, ya no sólo en el terreno físico sino en el sociológico y el psicológico.

Esto ha repercutido también en la imagen que las empresas tienen de sus empleados. No en vano, si analizamos la relación con los mismos, vemos una clara

evolución tendente a que cada vez cobran mayor relevancia. Se ha cambiado incluso su apelativo para llamarlos Recursos Humanos, es decir se les considera un recurso activo y valioso dentro de la empresa.

Los responsables de gestionar a estas personas han dejado de ser los departamentos de laboral (que se dedicaban en exclusiva a tareas administrativas relativas a los trabajadores, como confección de nóminas, control de asistencia, bajas laborales, etc.), para pasar a denominarse departamentos de Recursos Humanos (donde lo que se busca es el desarrollo del individuo, una carrera profesional y que alcancen la excelencia en cuanto a su productividad, a través de numerosas herramientas) (BBVA, 2020).

La evolución en cuanto a la percepción de los trabajadores por parte de las empresas podemos concluir claramente que ha sido muy significativa. Antiguamente se les veía como bienes perecederos y ahora se les ve como parte fundamental en el desarrollo de estas. Las organizaciones, cada vez más, vinculan la gestión de las personas con la estrategia de la empresa.

Es evidente pues, que el impacto de la variable empleados tiene una gran importancia en la empresa, por lo que cualquier esfuerzo por potenciar el capital humano va a beneficiarla a la hora de generar mejores resultados. Las estrategias de las entidades de hoy en día deben estar ligadas pues a los recursos humanos que posean, ya que las características de sus trabajadores, así como su evolución, marcarán el propio perfil de la empresa.

Y si de recursos humano hablamos, las organizaciones actuales vienen marcadas por un momento de la historia en el que más generaciones conviven dentro de ellas (Colmenares Imbermón, López Ramírez, & Soto Vélez, 2015). El principal motivo es la prolongación de la edad de jubilación, junto con el propio crecimiento de las empresas. Este es uno de los retos a los que deben enfrentarse los dirigentes a la hora de gestionar a sus trabajadores.

Si volvemos a centrar nuestra atención en la situación que actualmente viven las empresas, somos muy conscientes de los grandes cambios a los que estamos asistiendo y que se han ido nombrando a lo largo de las reflexiones anteriores. Centrándose en los puntos clave de este trabajo, se asiste a una pandemia que ha forzado cambios más rápidos en cuanto a la demanda, la adaptación a los mercados y las maneras de trabajar, destacando entre muchos el teletrabajo, la flexibilidad, la adaptación al cambio. Y a ellos hay que añadir el habitual cambio generacional con todo

lo que conlleva, esta vez influido por una generación, la Z, que tiene si cabe un salto mayor que los anteriores (Matesanz, 2015).

Las empresas tratan de ser lo más rentables posibles en sus procesos productivos, y obtener el mayor rendimiento y calidad en los mismos. Así, las fábricas intentan hacerse con las materias primas, adquirir las mejores maquinarias y diseñar los procesos productivos que además consigan el máximo y mejor rendimiento de todas ellas. De igual modo ocurre con sus trabajadores, una vez conscientes de que es la mayor riqueza que posee la empresa.

Pero estos colaboradores necesitan orientación, no sólo dirección, respecto a sus acciones. Necesitan apoyo, motivación y recursos que les permitan realizar su labor. El reconocimiento positivo de su trabajo y de sus aportaciones ayuda a mantener el clima de superación y saber que el esfuerzo tiene un resultado.

En el mundo de los negocios aparecen constantemente problemas que necesitan de la improvisación, y de la toma rápida de decisiones que normalmente son complicadas de hacer. Aquí es donde una buena comunicación entre todos los miembros del equipo evita que estos cambios sean traumáticos y puedan adaptarse a los nuevos cambios (Bizneo, 2021).

Es en todas estas situaciones el papel de líder marca la diferencia. Un buen líder consigue motivar a sus empleados para que confíen en ellos y también en su trabajo.

La motivación del activo humano se considera un medio importante para el desarrollo del trabajador y como consecuencia de ello para alcanzar la máxima productividad de la empresa. Esta es otra de las funciones principales del líder (Marcet, 2021).

Los nuevos entornos de trabajo, que nacen post-pandemia, obligan a un cambio en la forma de dirigir ya que deben desarrollarse políticas para dirigir a las personas de una forma más integradora, más facilitadora, donde existen nuevas maneras de relacionarse entre los equipos de trabajo (Edenred, 2017 (actualizado 2020)). Esto hace que los modelos de liderazgo se desplacen cada vez más del ejercicio de la autoridad para tender más a lo transformacional y a los modelos próximos al *coaching*.

El trabajo se convertirá cada vez más en modelos colaborativos y de gestión de proyectos. Esta tendencia ya se estaba implantando, pero es un giro que además de venir forzado por la pandemia, también traen las nuevas generaciones escrito en su ADN pues los modelos formativos en la escuela y en la universidad también han hecho hincapié en esta manera de trabajar.

Una de las frustraciones de muchos empleados a lo largo de los años y más en la actualidad es considerar que están desaprovechados. Hay que ser conscientes de que no todo el mundo sirve para todo. Debe tener el líder esa visión que le permita ver lo mejor de cada uno. Cuando Michelangelo Buonarroti, el conocido Miguel Ángel, derribó los muros que rodeaban la escultura de su David, dejando atónitos a todos los presentes, explicó que “la escultura ya estaba dentro de la piedra. Yo, únicamente, he debido eliminar el mármol que sobraba” (Iborio, 2017).

Teresa Niubó (Nuibó, 2020), nos habla en su blog sobre la importancia que adquirió en el confinamiento, el liderazgo basado en la confianza y la empatía, ya que es imprescindible escuchar (en muchas ocasiones más que hablar).

Todas estas reflexiones que se han ido compartiendo desde un punto de vista teórico, más o menos práctico según la experiencia de la que se derivan, lleva a sopesar la necesidad de adelantarse un paso y ser capaces de conseguir herramientas que permitan que todos los cambios, y sobre todo la manera de predecirlos para así adaptarse a ellos con mayor celeridad sea una asignatura pendiente.

Es fácil entender que cualquier cambio o adaptación, es más sencillo cuando conocemos las principales características que lo conforman. El mundo empresarial, como otros muchos, estudia los puntos que más influyen en su éxito para gestionarlos de la manera óptima.

De ahí que consideremos conocer las preferencias de los estudiantes que están a las puertas del mercado laboral, para saber cómo debemos gestionar su desarrollo y conseguir el máximo potencial en sus empleos. El líder tendría una ventaja si antes de contar con ellos en sus equipos supiese que estilo de liderazgo puede ser más efectivo con ellos.

Uno de los mayores retos de los líderes del futuro, será conseguir ayudar a que sus equipos desarrollen todo su potencial alcanzando incluso la meta de que cada uno de ellos sea su propio líder a la hora de desarrollar sus tareas, sus responsabilidades y por qué no, sus propias motivaciones.

Liderar consiste en crear las condiciones óptimas para que las personas bajo tu dirección se desarrollen y crezcan, encontrando en ellas lo mejor de sí mismas (Page Group. Michael Page, s.f.).

Un experimento realizado por el psicólogo y profesor Albert (Bandura, 1987) nos descubre que apoyar a una persona en momentos de desafío aumenta su eficiencia, además de reducir el dolor. Para ellos, tomaron un grupo de estudiantes buenos en matemáticas que previo a someterse a una prueba en esta materia tuvieron que

introducir sus manos en agua muy fría. Aquellos apoyados y animados, sacaron mejores notas en matemáticas. Después el profesor les volvió a pedir meter las manos en agua fría y cronometrar el tiempo que aguantaban el dolor. El grupo aguantó más que el otro e incluso más que antes de realizar la prueba. Se ordenó extraerles sangre y se observó que tenían endorfina (un opiáceo natural), lo que les hacía enmascarar el dolor y aumentasen sus deseos de lograr objetivos (Lucero Palau, 2021).

Continuando con las personas, estas son seres individuales que tanto dentro como fuera de las organizaciones tienen unas características y persiguen unas metas. Observando el día a día, se ve que socialmente los individuos tienden a la unión. Se crean equipos que lleven a alcanzar el éxito. Y esto se puede observar tanto dentro de la familia, en las relaciones con los amigos, en el mundo del deporte o en la educación, entre otros. Pero la pregunta que se plantea es, ¿cómo conseguimos que este equipo sea verdaderamente productivo?

En la película de (Pérez Puig, 12 Hombres sin Piedad, 1973), se puede analizar cómo es la personalidad de los doce miembros de un jurado que debe trabajar para llegar a un consenso y cómo se va definiendo poco a poco la figura del líder a través de su personalidad y sus acciones. Conduce este al grupo gracias a sus habilidades y alcanzan gracias a ello un objetivo común, que no es otro en este caso que un veredicto unánime.

Dice un proverbio swahili de origen desconocido (Desconocido) que “un bote no va hacia delante si cada uno rema a su propia manera”. Es decir, siempre que trabajamos en equipo necesitamos hacerlo todos para conseguir un objetivo común.

La figura del liderazgo cobra así la importancia de ser la persona encargada de que el equipo sea lo más productivo posible y que logre dirigirse y alcanzar esa meta común. La importancia del liderazgo dentro de las organizaciones para lograr que las personas sean más fructuosas ha ido ganando igualmente mayor peso a lo largo de los años.

Conocido por todos es la existencia de grandes líderes que han guiado y condicionado la historia de la humanidad. También en el mundo de las organizaciones se ha dado una gran importancia al papel del liderazgo dentro de ellas, como pieza clave para lograr desarrollar el máximo potencial de los individuos y, por ende, gracias a una buena estrategia y comunicación efectiva, dirigirlos hacia el logro de las metas y objetivos que lleven a la empresa a alcanzar y conservar su éxito.

No en vano llevamos años escuchando las virtudes de conseguir formar equipos de alto rendimiento. Pero no es posible sin una conexión entre sus miembros y para ello

necesitan contar con un líder que ayude a que todo fluya entre ellos. Es él quien debe poner el foco en el objetivo común, sin olvidar aquellos individuales de cada miembro, y utilizar todas las herramientas a su alcance para lograrlo. Entre otras debe contar siempre con un estilo acertado de comunicación, lo que le será muy útil en su empeño.

Debe atraer el talento e incorporarlo a sus equipos, pero debe al tiempo motivar a sus empleados hasta el punto de entusiasmarlos para que sean productivos y colaborativos para lograr resultados. Un líder, pues, es alguien que conoce el camino, anda el camino y muestra el camino (Maxwell, 2018).

Pero las personas de diferentes mentalidades y experiencias generacionales no responden de la misma manera a las motivaciones típicas. Detallando su perfil laboral, las diferencias en la forma en que abordan los proyectos de trabajo y las relaciones con los compañeros son muy significativas. No gestionar estas expectativas y no cerrar la brecha generacional que se da dentro de las empresas, pone a estas en una clara desventaja respecto a sus competidores. Todos los grupos generacionales pueden hacer contribuciones significativas al éxito de su organización, si se conoce cómo manejar sus diferencias. Sirva de ejemplo que los empleados de generaciones anteriores prefieren la comunicación cara a cara mientras que los más jóvenes prefieren los métodos electrónicos. Es decir, la comunicación en función de la generación que observemos debe ser diferente ya que así será más fácil hacerse escuchar por todos (Entrepreneur & Rao M.S. Professor, 2021).

Otra frase ilustrativa para entender la verdadera función del líder la acuñó (Reagan) y dice que un líder no necesariamente es quien hace grandes cosas. Es la persona que logra que otros las hagan.

El general Bernard Montgomery (Montgomery, 1969) lo definió en 2001 como “la capacidad y la voluntad de reunir a hombres y mujeres para un propósito común y poseer un carácter que inspire confianza”.

La Real Academia Española (Real Academia Española), define a su vez el liderazgo empresarial como la “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito”. Sin embargo, las referencias que al mismo se hacen en este trabajo se refieren al liderazgo interno dentro de las compañías, es decir, el que ejercen los líderes dentro de la empresa respecto a sus equipos de trabajo.

6.2 EL LIDERAZGO Y SUS DIFERENTES ESTILOS

6.2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según la RAE líder, proviene del inglés leader “guía” y es la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

No existe aún una definición clara y aceptada mayoritariamente sobre el liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo, & Stenberg, 2004) citado por (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006). Por otra parte, Rallpsh M. Stogdil (Stogdill, 1974) señalaba que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto y esta certeza sigue dándose en la actualidad. No obstante, ninguna de las definiciones es opuesta a otra sino que más bien son complementarias.

A modo de ejemplos enunciaremos unas cuantas definiciones de liderazgo:

“Liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra” (Burns, 1978).

Northouse (Northouse, 2001) considera que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo logra influir en sus seguidores con el propósito de lograr objetivos o metas comunes.

Pero, ante todo, comprender que no existe una definición única en cuanto a liderazgo ya es en sí un primer paso para convertirse en un buen líder.

6.2.2 LIDERAZGO EMPRESARIAL

La Real Academia Española, define a su vez el liderazgo empresarial como la “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito”. Sin embargo, al pensar en liderazgo empresarial se enfocará en el que ejercen los líderes dentro de la empresa respecto a sus equipos de trabajo.

En el libro *Team Leadership Quaterly* (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001) encontramos una definición más empresarial, al considerar que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

Maxwell (Maxwell, 2018), conferenciante y escritor, dijo que los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior.

Esta definición encaja con que la idea de líder que se definen en este trabajo, y que no es otra que aquella persona que posea una serie de capacidades directivas, con las que influir en la forma de ser y de actuar de un grupo de trabajo, de tal forma que consiga el entusiasmo de este para alcanzar las metas tanto a nivel individual como las del propio grupo en su conjunto, logrando con ello aumentar la productividad.

En ocasiones hay directivos que tienen estas habilidades natas, pero la experiencia, el aprendizaje y el desarrollo de estas, pueden formar grandes líderes dentro de las organizaciones.

La evolución en la aplicación del liderazgo, y en las estructuras jerárquicas actuales hace que ya no sean los empleados los que tengan que servir a sus jefes, sino que esta tendencia se va invirtiendo en favor de que los jefes estén al servicio de sus empleados y pongan todo su empeño en guiarles de manera efectiva y ofrecerles una oportunidad de desarrollo personal que consiga sacar a la luz su máximo potencial, lo que hará que su productividad se vea incrementada. No tiene sentido contratar personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer (Jobs, s.f.).

Ilustración 2: Características del liderazgo empresarial



Fuente: (El liderazgo empresarial, s.f.).

Estas características que debe tener un buen líder ayudan a crear un mejor clima laboral, a motivar a sus equipos y a que estos se sientan más valorados. Debe ser exigente pero también a través del ejemplo.

Es muy importante que apoye todo su trabajo en una buena comunicación interna pues será la manera más eficaz de conectar con el equipo.

Por último, destacar la importancia de que el líder impulse verdaderamente el cambio. Es necesario que sea creativo a la hora de buscar nuevas vías de desarrollo y de resolución de problemas.

Quizás un punto clave para el éxito del equipo, y que representa a un líder de éxito, está en saber rodearse siempre de los mejores. Y si esto supone que sus empleados estén por encima de él en cuanto a conocimientos o determinadas habilidades, entonces será un acierto. Pero la realidad de nuestra sociedad tiene aquí una asignatura pendiente, ya que no es fácil encontrarnos ante estos equipos de trabajo.

Sería un acierto fomentar la excelencia, la cultura del esfuerzo, los beneficios de cometer errores. John Fitzgerald Kennedy sentenció esta idea en su frase “un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él” (Fuentes E. , 2020).

6.2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Aunque el liderazgo es algo de lo que se viene hablando desde hace siglos, son relativamente pocos años los que se lleva hablando de los estilos de liderazgo organizacional. Qué formas diferentes se encuentran a la hora de liderar o qué tipos de líderes se pueden definir.

Las primeras teorías sobre el liderazgo se centraron en las características del líder y principalmente en sus habilidades natas. Posteriormente, apareció la teoría de que los aspectos principales del líder eran su personalidad, pero también los factores situacionales. Pero el concepto de liderazgo transaccional y el transformacional son los que más importancia han adquirido en los últimos años y siguen siendo de los más estudiados en la actualidad.

Un estilo de liderazgo viene marcado por la manera en que el líder pone en práctica sus habilidades para gestionar al equipo de trabajo. Unos líderes no son iguales a otros, pero lo importante es conocer que el liderazgo tampoco es ni debe ser igual en todos los casos. El modelo de liderazgo que impere en la empresa será definitivo para el devenir de esta. Tanto los valores, como las actitudes o comportamientos del líder

determinarán la manera de trabajar y conseguirán inspirar a todos los trabajadores o en el peor de los casos será el efecto contrario. En conclusión, en función de diversos parámetros se han ido definiendo distintos tipos de líderes

Dos de los pensadores más importantes en esta definición de los estilos de liderazgo han sido Kurt Lewin (Foladori, 2011) y Max Weber (Salcedo, 2018) .

Max Weber definió (Khamlichi, s.f.) un sistema de clasificación que aún en la actualidad goza de gran aceptación. Su aportación dentro de las organizaciones fue la identificación de tres tipos de relaciones de autoridad dentro de las mismas. Es decir, definió tres prototipos de liderazgo: el líder carismático (que genera entusiasmo, aunque tiende a creer más en sí mismo que en su equipo), el líder tradicional (que hereda el poder por costumbre o por su cargo) y el líder legítimo (que adquiere su poder a través de procedimientos autorizados legalmente).

De cara a este trabajo, se tomará como punto de partida el liderazgo de Lewin (Sánchez & Vázquez, J.F., 2010) y a partir de él continuaremos nombrando los diversos tipos de liderazgo que han sido identificados y explicados por diversas escuelas:

- Estilos de liderazgo de Karl Lewin (1939) (Lobo Pérez, 2019). Un grupo de trabajo dirigido por este psicólogo realizó una investigación con escolares y desarrolló sus teorías en base a la distribución que se hacía del poder. Definió con ello tres estilos de liderazgo:
 - ✓ Democrático. (o también conocido como participativo). Se trata del más eficaz en inspirar a realizar bien el trabajo. El líder guía u orienta, pero también participa. Los resultados eran menos productivos que en otros casos, pero sus contribuciones de mayor calidad. Fomenta el compromiso con los objetivos del grupo.
 - ✓ Autocrático. Su mayor aportación que estos líderes proporcionan expectativas claras de cuándo, cómo y dónde se debe hacer la tarea, lo que puede ser positivo en situaciones que necesitan rápidas reacciones. La toma de decisiones recae sólo en ellos de forma independientes. Los niños trabajaban duro pero sólo en presencia del líder. Eran mucho menos creativos.
 - ✓ Laissez-faire. Eran los niños menos productivos. Demostraron poca cooperación y no trabajaban de manera independiente.

Años después se han ido identificando diversos tipos de liderazgo entre los que destacan de manera muy significativa:

- Transformacional: (1930) es el descrito a menudo como el más eficaz. Habilidades para motivar e inspirar a los seguidores y dirigir cambios positivos. Se comprometen a ayudar a la organización a alcanzar sus metas, pero también al individuo a cumplir su potencial. Es el que presenta mayor rendimiento y mayor satisfacción
- Transaccional: se suele centrar en que el seguidor cumple sus tareas gracias a la compensación monetaria. Crea roles claramente definidos y permite gran cantidad de supervisión y dirección. Desventaja ahoga la creatividad

Por su parte, Hersey y Blanchard son los padres del modelo de liderazgo situacional (una de las teorías más conocidas sobre liderazgo) (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2009). Este se basa en analizar una situación determinada y ponerla en contexto con el grado de madurez que tiene el equipo. Es con estos datos con los que debemos seleccionar el estilo de liderazgo. Bajo este prisma no se trata sólo de enfocarnos en la persona en sí sino también en la tarea que se le está asignando.

- Estilo de Hershey y Blanchard (1969)
 - ✓ Líder que ordena
 - ✓ Líder que persuade
 - ✓ Líder que participa
 - ✓ Líder que delega
- Blanchard
 - ✓ Estilo directivo
 - ✓ Estilo coaching
 - ✓ Estilo de apoyo
 - ✓ Estilo de delegación

No menos importante es la aportación de la escuela creada por Goleman y sus teorías a partir del análisis de la inteligencia emocional. Así, (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2016) sintetizaron que ciertos líderes se orientan a resultados mientras que otros lo hacen a personas y otros a resultados a través de las personas. Algunos se orientan al futuro y una parte de ellos logran cambiar a las personas y a los resultados para llegar a la excelencia.

Goleman, enunció 6 estilos diferentes de liderazgo:

- ✓ Autoritario. De nuevo se observa que no genera buen clima ya que desmotiva al equipo y coarta por completo la creatividad. En cambios es un modelo apropiado en épocas de crisis.

- ✓ Democrático. El líder deja hacer todo al equipo. Fomenta la participación, pero no es buena para decisiones importantes
- ✓ Afiliativo. Mucho impacto sobre el clima laboral, ya que proporciona niveles altos de motivación. Su inconveniente es que los resultados suelen ser inferiores a los deseados.
- ✓ Timonel. Muy efectivo para resultados a corto y medio plazo, aunque su limitación está en que no desarrolla la creatividad.
- ✓ Líder-coach: es el que potencia y desarrolla a las personas. La empresa crece más rápido, retiene el talento, hay mucha innovación. En el corto plazo no es tan rápido, por lo que no sería propicio en tal circunstancia.
- ✓ Visionario: es el que tiene la visión de lo que quiere como fin último. Quizá no dice a las personas lo que tienen que hacer pero les inspira para conseguir los resultados (en la historia, Gandhi, Mandela, Teresa de Jesús, Richar Brandson, Steve Johns,....).

A modo de resumen encontramos el siguiente esquema:

Tabla 3: Resumen de las principales teorías del liderazgo: Características del liderazgo empresarial

Teoría	Representantes	Premisa	Conclusiones
Teoría de los Rasgos	Stogdil (1948) Lord, De Vader, y Alliger (1968)	Los líderes nacen no se hacen. Ciertas características universales de los líderes los diferencia de los que no lo son	No se llega a un acuerdo definitivo de cuáles son los rasgos que hacen que un líder sea eficaz
Teoría basada en el comportamiento	Max Weber Lewin, Lippitt y White (1939) La Universidad Estatal de Ohio, 1948	Ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.	Los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo.

	Estudios de la Universidad de Michigan	Esta teoría supone que podemos entrenarnos para ser líderes.	No logra aclarar los resultados entre la conducta y desempeño, ya que la relación entre éstos y las conductas de liderazgo mostraron variabilidad de situación en situación.
Teorías Situacionales	Fred Fiedler en 1967 Harsey y Ken Blanchard, 1969 Robert House, 1970 Dansereau, Grawn y Haga, 1975	El liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder.	Combinan todos los elementos presentes en el proceso de liderazgo (líder, situación y seguidores)
Teorías Contemporáneas	Bass (1985, 1998)	Capacidad de influir en los seguidores para que trasciendas sus intereses propios por los de la organización (liderazgo transformacional) Obtención de resultados a través del intercambio de recompensas (liderazgo Transaccional)	No son excluyentes entre sí, un líder puede presentar ambos estilos de liderazgo en base a la situación o contexto.

Fuente: Ing. Jennifer Alexandra Carchi Arias (Tesis publicada en 2014)

Las investigaciones académicas en esta materia, por tanto, definen varios estilos de liderazgo fruto de diversas teorías desarrolladas a través de los años. No todas ellas

se definen posteriormente el mismo número de estilos, además de utilizar varios criterios para su clasificación.

Para el presente estudio se recogen 6 de los estilos más significativos, en base a los que se realiza la posterior investigación.

Ilustración 3: 6 Estilos de Liderazgo principales

<p><u>LÍDER AUTOCRÁTICO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones unilateral. - No permite la participación del equipo, ni casi ninguna aportación de ideas. - Expectativas claras de dónde, cuándo y cómo hacer las tareas. - Positivo en trabajos poco cualificados. 	<p><u>LÍDER LAISSEZ-FAIRE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo con libertad. - Mínima participación del líder. - Dificultad para toma de decisiones rápidas. - Válido en equipos de trabajos muy autónomos.
<p><u>LÍDER DEMOCRÁTICO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Orienta y guía. También participa. - Fomenta la participación de todo el equipo y aportación de ideas. - Contribuciones de calidad aunque menor productividad. 	<p><u>LÍDER TRANSACCIONAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crea roles claramente definidos. - El equipo trabaja a cambio de una compensación económica.
<p><u>LÍDER BUROCRÁTICO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sigue las reglas al pie de la letra. - Muy válido en trabajos de riesgo o empresas que manejan mucho dinero. - Dificultad para toma de decisiones rápidas. 	<p><u>LÍDER TRANSFORMACIONAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motiva e inspira a los equipos para alcanzar las metas de la organización. - Alto grado de rendimiento y satisfacción. - No es válido en el c/p.

Fuente: elaboración propia

Estos estilos de liderazgo pueden aplicarse dependiendo de las necesidades de la industria, del proyecto en el que se esté trabajando o de una situación concreta. Lo importante es reconsiderar cada cierto tiempo el estilo o estilos que se están aplicando y sopesar si hay necesidad de cambiarlos.

Es más, mantener un mismo estilo de liderazgo trae problemas a la larga y desmotiva al equipo. Es por eso que se recomienda que se combinen al menos, dos estilos diferentes, si estos se adaptan a las necesidades de la empresa. No es extraño por otra parte que cada líder tenga un estilo preferido de liderazgo, pero su va a depender de cuán capaz sea de modificar su estilo cuando la situación lo requiera.

Pero no sólo debe acomodarse a la coyuntura, sino que hay que adaptar el modo en el que se relacionan las empresas con sus empleados, con las personas que la componen, va a ser clave para su éxito. Es vital, por lo tanto, estar siempre abierto a nuevas ideas y tener una actitud creativa y orientada al cambio. Javier Blasco, director de Adecco Group Institute asegura que “el liderazgo situacional exige que las empresas saquen lo mejor de cada persona trabajadora con estilos de gestión adaptados a cada

caso concreto” (Los retos de 2021 en la gestión de personas, 2020). Los empleados lo agradecerán seguro.

6.3 GENERACIÓN Z

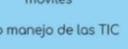
6.3.1 DEFINICIÓN DE GENERACIÓN

La definición más básica de generación corresponde a un grupo de personas que tienen más o menos la misma edad.

De una manera más amplia, tomaremos de entre las múltiples definiciones de este término la de “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española).

Cada una de las generaciones existentes vive en un entorno social que hace que tengan su propio comportamiento. En el entorno laboral es vital conocer cada una de ellas para sacarle el máximo partido a la hora de liderar una empresa.

Ilustración 4: Características de los individuos según las generaciones

Análogos	Immigrantes digitales	Nativos digitales	
			
Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y Millenials 1981-2000	Generación Z 2001-2016
 Conservadores y ordenados	 Enfoque en preparación académica	 Emprendedores	 Multitareas
 Experiencia análoga	 Niñez análoga y adultez digital	 Alto uso de dispositivos móviles	 Acceso a internet
 Tecnología en el hogar	 Fácil adaptación a los cambios tecnológicos	 Alto manejo de las TIC	 Alto manejo de las TIC Generan nuevos contenidos
 Grandes lectores	 Gusto por las manifestaciones culturales	 Rechazo a los medios tradicionales	 Redes sociales, principal medio de comunicación

Fuente: Facebook <https://www.facebook.com/pgdconsultores/photos/>

En el presente trabajo se investigan datos extraídos de varias generaciones simultáneamente, si bien sólo se analiza la generación Z y sus características de manera individualizada. Se trata de obtener información comparativa de estudiantes y trabajadores, por lo que tomamos esta generación por estar incluidos en ellos los estudiantes que se aproximan al mundo laboral. Sin embargo, confluyen varias generaciones en el conjunto de ellos trabajadores sin que hayan sido objeto de distinción ni estudio.

No obstante, sí se pueden aunar una serie de características de este variado grupo y enunciar algunas de ellas en referencia al ámbito laboral (Fuentes, accedido en 2021), como puedan ser el respeto y adaptación a las normas, a la autoridad, la preferencia por la comunicación formal o la gran capacidad de adaptación, entre otras. Así mismo, según se va reduciendo la edad de los individuos estos están cada vez más preparados académicamente, tienen mayor conocimiento de las tecnologías y de los idiomas, principalmente el inglés. Su manera de comunicarse y relacionarse con los demás también sufre un cambio. Así mismo, destaca que a menor edad la tendencia es a buscar trabajos más flexibles y a sentirse menos atraídos por la estabilidad en la misma empresa.

6.3.2 QUÉ ES LA GENERACIÓN Z

Si bien es difícil delimitar los años exactos que conforman una generación, podemos decir que la generación Z abarca a los individuos nacidos entre mediados de los años noventa y mediados de los dos mil.

6.3.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN Z

Ilustración 5: Características de la Generación Z



Fuente: (Tradesport, 2018)

La generación Z tiene una diferencia fundamental respecto a sus predecesoras y es que por primera vez sus integrantes son verdaderos nativos digitales (Ortega & Vilanova, nov 2017).

Este rasgo hace que entre otras cosas sean capaces de usar hasta cinco dispositivos a la vez y que sean muy dependientes de la tecnología, cosa que por otra parte los hace mucho más rápidos a la hora de procesar la información. No conciben el mundo sin Internet y mucho menos sin Google, para acceder a cualquier información y de manera inmediata.

Son en cambio más celosos de su intimidad que la generación anterior, ya que son más conscientes de los riesgos de compartirlo todo en las redes sociales. Por otra parte, también están acostumbrados a realizar múltiples tareas de forma simultánea y son más autosuficientes que sus predecesores. En cuanto a las condiciones de trabajo buscan una mayor flexibilidad de horarios o para trabajar desde casa y les gustan los ambientes creativos de trabajo.

Es importante conocer estas características y más para saber cómo se les debe liderar.

La prestigiosa revista Forbes (Matesanz, 2015), en su artículo “¿Sabes lo que es la Generación Z?” ayuda a definir una serie de características intrínsecas a esta generación:

- Se enfocan en el futuro.
- Crean contenidos.
- Se comunican mejor con imágenes.
- Son realistas.
- Trabajan para obtener éxito personal.
- Son autodidactas y autosuficientes.
- Les gustan los retos

Por otra parte, se puede destacar que su promedio de atención es tan sólo de 8 segundos y acostumbrados a la brevedad de los mensajes de las plataformas digitales tienen dificultad a la hora de redactar textos complejos.

Es una generación más inquieta, más acostumbrada a viajar y que por primera vez ha alcanzado un nivel elevado de inglés. Les gusta crear más que compartir, aunque son aptos para el trabajo en equipo.

No existen muchos datos sobre esta generación en el ámbito laboral, ya que la generación Z lleva pocos años inmersa en el mismo y una parte de sus miembros aún no han acabado sus estudios. Esto hace que existan, a día de hoy, todavía con numerosos interrogantes sobre cómo será su comportamiento en el trabajo, su relación con los compañeros, con las diferentes líneas jerárquicas, cuáles serán sus valores en el mundo de la empresa en tanto hablamos de fidelidad, flexibilidad, etc. Es precisamente esta situación la que ha despertado más interés para realizar una investigación sobre ella a través de este trabajo fin de grado.

A pesar de lo anterior, se pueden encontrar ya algunas diferencias existentes respecto a otras generaciones, en lo que respecta al mundo laboral. Para ellos el valor más importante son las oportunidades y consideran importante que en el entorno laboral haya una cultura de “*mentoring*”, o lo que es lo mismo, que el líder ayude a crecer al equipo (JobToday). Necesitan saber que su opinión cuenta. Para ellos es importante que sus superiores se concentren en otorgarles ese crecimiento, por lo que en ellos pasa a un segundo plano el interés por el salario. Valoran a su vez enormemente los ambientes de trabajo creativos y en cuanto a las condiciones de trabajo buscan una mayor flexibilidad, tanto de horarios como respecto al teletrabajo, teniendo, así mismo, predilección por las videollamadas para realizar reuniones.

Son más hábiles técnicamente que sus predecesores. Esperan que la información esté a su alcance al instante. Están orientados a proyectos y trabajarán con cualquier información o herramienta que se les procure, pero lo que sí reclamarán son relaciones cercanas y una retroalimentación continua de sus superiores (trabajan muy bien sin órdenes, pero quieren saber en todo momento que lo que hacen es lo que se les pide). La colaboración ya no es tan importante para ellos y están más acostumbrados a mensajes de textos, lo que les hace tener menos desarrolladas sus habilidades sociales. Para ellos los logros profesionales son importantes y son la generación quizás más orientada al éxito de todas (Stahl, 2018). Hay que entender igualmente que la interacción con las personas de esta nueva generación es algo diferente, ya que con ellas la comunicación de ser ágil y breve. Esto influye incluso en los planes de desarrollo individual y la formación que la empresa les ofrezca.

Por otro lado, y de acuerdo con David Mills, director ejecutivo de RICOH Europe, la generación Z representará un beneficio para las empresas que contraten a sus miembros. Esto se debe a que su sed de innovación en las maneras de trabajar será un factor fundamental en los mercados que busquen la globalización (La llegada de la nueva generación Z, 2015). Por otro lado sólo las empresas capaces de adaptarse a

sus necesidades, así como a las del resto de las generaciones que conviven simultáneamente en sus plantillas, serán las que triunfen.

6.3.4 CONSIDERACIONES FINALES Y REFLEXIONES

El liderazgo es una materia que ha despertado la curiosidad de muchos estudiosos a lo largo de los años. La figura del líder ha ido adaptándose a lo largo de la historia y se ha podido identificar grandes individuos que han destacado por su liderazgo tanto a nivel político, como socio-cultural y empresarial.

Todas estas personalidades han tenido en cada caso unos rasgos, un carácter, unas actitudes y unas habilidades que poco tienen que ver entre ellos. No es posible negar el papel de grandes dictadores sobre sus seguidores y el devenir de la historia, pero no menos importante ha sido personajes como Teresa de Calcuta o Ghandi. Pero, ¿es posible ver algo en común entre todos ellos? La respuesta está en la capacidad de influir en los demás.

Es claramente notorio, pues, que el liderazgo no siempre se emplea de igual forma, siendo estas diferencias de estilos objeto de estudio igualmente desde hace años. Talgam (Talgam, 2009) en una ilustrativa charla TED nos aporta lecciones cruciales sobre la manera de liderar a través de la figura del director de orquesta, identificando en ellos muy diversos estilos. Es otro claro ejemplo de cómo el liderazgo y sus estilos están presentes en grupos tan variopintos como pueda ser el arte, en este caso la música.

Volviendo a la idea de que el líder es la figura responsable de motivar a los trabajadores para alcanzar un objetivo común, y basándonos en las diferencias de unas generaciones de trabajadores con otras, cabe deducir que el estilo de liderazgo debe adaptarse en el tiempo, a la vez que lo debe hacer al perfil de los equipos de trabajo.

Las empresas viven en un mundo de constantes cambios (Fullan, 2020), donde se ha pasado de hablar sobre la necesaria adaptación, a centrar el foco en la velocidad en que se produzca esa adaptación. La expresión ir un paso por delante refleja una realidad más que nunca. Toda la economía está evolucionando a una marcha vertiginosa con la globalización, la internacionalización de las empresas, el mundo de las comunicaciones, las nuevas tecnologías. Por si la propia inercia del mercado no fuese suficiente, con la llegada de la pandemia producida por el virus SARS-Cov-2 ha hecho que todo se acelere aún más. El resultado de todo ello es una situación de cambios sin parangón, que ha provocado una situación de incertidumbre total sobre los

mercados y la manera de hacer las cosas. Ahora no tiene cabida otra solución más que la rápida reacción de las empresas.

Es imprescindible ser flexible e innovador respecto a estos cambios de rumbo para que las organizaciones se adapten a los mercados y continúen creciendo. La gestión empresarial deber estar inmersa en esa constante adaptación, por lo que la incorporación de las nuevas generaciones que aportan diferentes conocimientos, valores, habilidades, maneras de relacionarse etc., es un reto del que obtener grandes oportunidades. El futuro está en manos de estos jóvenes de hoy, que además serán los líderes de mañana, por lo que bien merecida es la atención que se debe prestarles.

Se habla de liderazgo dentro de las empresas, dando por sentado que siempre existe un líder. Que el liderazgo está siempre presente, de una manera más o menos acertada, utilizando unos estilos u otros, e incluso dando por supuesto la existencia de dicho liderazgo tanto a un nivel general o de dirección de la empresa, como en cada uno de los responsables de un equipo. Pero hay que tener mucho cuidado con esta idea. Existen niveles jerárquicos y todos ellos deben gestionar unos equipos de trabajo en base a unos objetivos, pero esto no significa que todo ellos estén liderando a esas personas. No se debe caer en el error de confundir el liderazgo dentro de la empresa con la dirección de la misma (Torres, 2011).

El director es la cabeza en la organización y es responsable de sus equipos de trabajadores, pero el líder va más allá. Como señalan diferentes autores (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1998), el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Esta distinción fue la que llevó a la teoría del liderazgo situacional (TLS) y permitió e Hersy y Blanchard (Giménez & Martín, 2011) aplicarla en cualquier situación en que una persona tiene influencia sobre otra.

Ya se ha visto que las primeras teorías sobre el liderazgo se centraron en las características del líder y principalmente en sus habilidades natas, para posteriormente aparecer la teoría de que los aspectos principales del líder eran su personalidad y también los factores situacionales. Que posteriormente aparecen dos de los conceptos más acuñados y de los más estudiados en la actualidad que son el liderazgo transaccional y el transformacional. En la teoría del liderazgo situacional lo que se reconoce es que cada líder puede tener un estilo preferido, pero que la efectividad de su liderazgo dependerá del grado en que sea capaz de adaptarlo o modificarlo cuando la situación lo requiera (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2009).

Pero centrándonos de nuevo en la distinción entre el director y el líder, debemos distinguir entre el subordinado y el seguir, ya que este último será el que de verdad comparta la meta común con la organización y con su líder, y busca que ambos triunfen. Esta idea de la influencia de los seguidores sobre el liderazgo no es tampoco algo nuevo.

Obvio es entonces decir que el estilo de liderazgo que se elija debe tener una relación estrecha con las características de sus seguidores. El líder influye en sus seguidores, pero los seguidores influyen en el estilo de liderazgo eficaz (García Solarte, 2015).

El liderazgo, pues, se ha ido adaptando a las circunstancias de la época ya que las características que convertían a un líder en alguien valorado no han sido las mismas en épocas de crisis que de bonanza. En el primer caso se veía como un liderazgo acertado el de la imposición del carácter y la decisión autoritaria del líder, mientras que en el segundo caso estos rasgos no eran bien vistos.

Además han sido muy efectivos diferentes estilos de liderazgo, aunque los consideremos más positivos o más negativos según lo que ha supuesto su manera de influir en la sociedad. Así la historia no ha otorgado grandes líderes como Sócrates, Napoleón, Jesús de Nazaret, Marie Curie, Gandhi, Einstein, Nelson Mandela, Hitler, Frida Calo, Winston Churchill, Steve Jobs, o incluso el propio Amancio Ortega, a modo de ejemplo.

Pero el líder ¿nace o se hace? (García Monteagudo, 2007). Es una de las grandes preguntas que se han hecho los estudiosos de la materia a lo largo del tiempo. Ambas respuestas son correctas ya que hay líderes natos que gracias a su personalidad y a gran poder de comunicación crean ambientes en los que sus seguidores se encuentran cómodos y con ganas de seguir sus pasos, pero también hay otro tipo de personas que gracias a ceñirse a unas normas establecidas y a su eficiencia consiguen dirigir exitosamente a las personas bajo su influencia.

Puede el líder además estar orientado al puesto, al trabajo, y eso le dará un perfil más organizado, de planeación, de toma de decisiones, y de un férreo control administrativo, mientras que si se orienta más a las personas desarrollará relaciones más abiertas con su equipo y las necesidades personales de estos. En ambos casos pueden y deben desarrollar una eficaz comunicación con los empleados.

El rendimiento de una compañía vendrá marcado por lo tanto por la existencia de un buen o mal liderazgo. En el caso más positivo, su buena elección creará empleados más motivados, por lo que su desempeño será mayor y por tanto la empresa verá incrementarse sus beneficios.

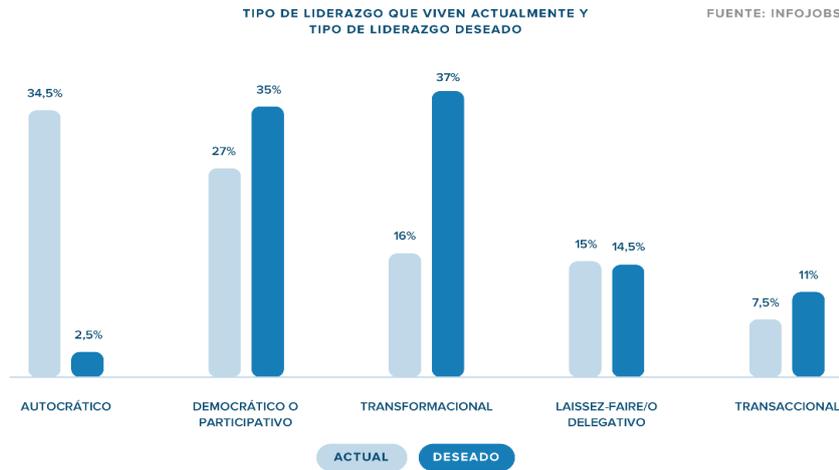
Debe por tanto tener el líder actual una serie de cualidades o características que sean acordes a las necesidades del siglo XXI, de los mercados emergentes, los grandes cambios económicos, pero sobre todo que respondan a las necesidades de sus equipos de trabajo, que son cada vez más multigeneracionales, multiculturales y con nuevas inquietudes tanto a nivel personal como profesional.

Es por ello por lo que podemos afirmar que no todas las formas de liderar son propicias para todas las empresas ni tampoco en ellas, para todos los empleados (Jiménez, 2021). Cada estilo de liderazgo tiene una serie de ventajas y unos inconvenientes, por lo que las empresas deben conocer cuál se adapta más a su situación y a sus empleados. Debe adaptarse a los valores de la compañía, sin obviar el momento económico por el que esta esté pasando. Esto supone que las entidades deben ser conscientes de la necesidad de adaptar la gestión de sus Recursos Humanos, amoldando el liderazgo a cada grupo de trabajadores, a su nivel de madurez y a cada situación económica, para llevar a la compañía a obtener sus mejores resultados.

Dentro de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden identificar, todos ellos están presentes, aunque con diferente frecuencia, en las empresas españolas. Senge (Senge, 1990) señaló que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Son los líderes los que deben elegir el estilo idóneo para las necesidades de su equipo, no ser estos los que tengan que avenirse al liderazgo que les viene impuesto.

Ahondando en este tema, y con el fin de conocer si la orientación en el liderazgo de las empresas españolas se amolda los seguidores, la plataforma InfoJobs, líder en búsquedas de empleo en nuestro país, realizó un estudio para precisar cuál es el estilo de liderazgo más habitual en las empresas españolas y cuál es el que prefieren sus trabajadores.

Ilustración 6: Tipo de liderazgo que vive actualmente y tipo de liderazgo deseado



Fuente: (Infojobs, s.f.)

El resultado nos revela una clara discrepancia entre ambos.

El análisis más constructivo que deberíamos hacernos con estos datos es que no estamos escuchando las necesidades y deseos de los trabajadores. Partiendo de la base de que las empresas deben estudiar el estilo de liderazgo más conveniente en función de su actividad, mercado, y del perfil de sus equipos, hay una perspectiva que no debemos olvidar y es que el líder tiene que estar en sintonía con sus seguidores para que esto lo apoyen y sigan, por lo que la opinión que tengan ellos sobre el estilo de liderazgo que desearían en sus empresas debe ser tomada en cuenta.

Este mismo estudio nos aporta otra serie de datos muy valiosos y que enlazan con la parte generacional de los empleados.

Ilustración 7: Tipo de liderazgo deseado por edad



Fuente: (Infojobs, s.f.)

Ya hemos concluido que las diferencias de edad de los individuos, así como la generación a la que pertenecen, les otorgan una serie de características, habilidades, valores, creencias, costumbres, y experiencias lógicamente influyen en la adaptación del estilo de liderazgo que se emplee en cada caso. En el gráfico anterior se ve cómo el estudio de InfoJobs revela estas diferencias significativas.

Todo lo anterior nos hace descubrir la importancia que tiene para la elección del estilo de liderazgo óptimo, el estudiar y conocer correctamente a los seguidores del líder.

Maxwell (Maxwell, 2018) dijo que “Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder a otros”.

Se parte de la convicción de que los seguidores (en el mundo empresarial, los empleados) necesitan de un líder. Alguien en quien creer, a quien admirar y a quien le den su apoyo como líder. Debe ser una relación bilateral basada en la confianza, y a pesar de los grandes beneficios que proporciona, esta no es una práctica habitual hoy en día en las empresas. Es una asignatura aún pendiente conseguir ese tándem tan valioso para mejorar la productividad y los resultados de la entidad.

Es mucha la bibliografía existente sobre el liderazgo (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinos, 2016), (Bennis, 2009) (Goleman D. , 2013)... y sus diferentes estilos (Stogdill, 1974) y aplicaciones (ACCENTURE, 2020), (Colmenares Imbermón, López Ramírez, & Soto Vélez, 2015), pero toda ella enfocada desde el punto de vista del líder y el entorno en el que se desarrolla. Si bien la idea de que las características de los seguidores influyen en el liderazgo no es algo completamente nuevo (García Solarte, 2015), apenas se encuentra información contrastada sobre los colaboradores o seguidores de los líderes.

No se olvide el deber de hacer hincapié en la importancia que para el líder tienen sus seguidores, y cómo en función del perfil que estos posean, aquel deberá adaptar su manera de liderar (Roca, 2019).

Existe una diferencia en los trabajadores en función del puesto de trabajo que ocupen, del sector al que pertenezca su empresa, de las circunstancias del momento o de la generación a la que pertenezcan, entre otras. Es fundamental conocer el perfil de los miembros que integran el equipo, para saber la etapa en la que este se encuentra. No es lo mismo un empleado que provenga de movilidad interna en la empresa o proceda de otra compañía. Que tenga una mayor o menor trayectoria profesional o que se encuentre incorporándose al mundo laboral (García Solarte, 2015, págs. 155-184).

Y no olvidemos lo que Rodríguez, Q. (Dick, 2007) nos dice en la entrevista realizada a Dick Antoine “Los empleados se marchan por los jefes”.

7 EXPERIMENTACION, RESULTADO Y ANÁLISIS DE DATOS

7.1 ENCUESTAS

El trabajo que se realiza a continuación es el de obtención de datos a través de los resultados de las encuestas y su posterior estudio. Esta tarea se realiza de forma independiente (se analiza cada encuesta de manera individual), para posteriormente hacer una comparativa entre ambas, entre ambos públicos objetivos, y tener así una perspectiva clara sobre sus semejanzas y diferencias.

La tarea de encuestar a los estudiantes ha sido sencilla, ya que al realizarse en el aula, todos los asistentes a clase en el día y horas que se eligieron, respondieron al cuestionario en dicho momento.

Por otra parte, como se ha apuntado anteriormente, a la hora de encuestar a trabajadores se eligió una muestra de contactos personales, bien a través de amistades, familiares o compañeros de trabajo. Dicho grupo se seleccionó para que existiesen variedad de sectores, de perfiles, de niveles jerárquicos y de puestos de trabajo. Además, esta muestra presentaba facilidad de acceso a los encuestados y evitaba sesgos por localidad, tamaño de la empresa, sexto, etc. No obstante, se ha encontrado la dificultad del compromiso, ya que la participación ha sido sensiblemente inferior a la que se pretendía (50 trabajadores), lo que provoca que el resultado del estudio no sea tan esclarecedor como se buscaba.

Si bien el punto de partida era obtener datos del mismo número de estudiantes que de trabajadores y así poder comparar datos de igual magnitud, sólo se ha obtenido respuesta de 26 trabajadores frente a las 43 del mundo estudiantil.

Otra de las variables que debemos considerar que influye en la opinión de todos ellos es la experiencia. Aunque existe un elevado número de alumnos que compaginan sus estudios con un trabajo, tres cuartas partes de los estudiante parten de un desconocimiento práctico en cuanto al liderazgo en el mundo empresarial o a los efectos reales que tienen los diferentes estilos que puedan aplicarse, mientras que el resto de individuos, conocedores o no de la parte teórica del liderazgo, poseen una experiencia que les hace comprender más fácilmente las características de cada manera de liderar y de qué estilo elegirían en sus superiores en el caso de estar en su mano esa elección.

A través de las encuestas, se busca conocer la opinión de las personas respecto al estilo de liderazgo que en función de sus principales características consideran los encuestados más apropiado para las empresas. Más concretamente, se pregunta por

ellos en función de si se busca aumentar la productividad o si en cambio lo que se pretende es aumentar la creatividad y la innovación. Como se ha visto, una cosa no excluye la otra y como es lógico las empresas buscan los mejores resultados en esto ámbitos y en otros muchos más que lleven a la empresa a posicionarse entre las mejores de su campo.

Cada estilo de liderazgo puede ser positivo o perjudicar estas áreas diversas, de ahí que se quiera conocer la opinión de los encuestados respecto a todas las variables. Por este mismo motivo, se le emplaza a opinar sobre el estilo de liderazgo en función del sector empresarial, de la experiencia de los seguidores del líder, o de su edad, así como del área de trabajo dentro de la propia entidad.

A continuación, se analiza el resultado de las encuestas y se tabulan las respuestas cerradas:

Tabla 4: Resultados porcentuales de las encuestas

	Estudiantes	Trabajadores
¿Crees que un líder...?		
Nace	7,0%	11,5%
Se hace	34,9%	23,1%
Ambas	58,1%	65,4%
¿Cuál preferirías que ejerciesen tus jefes o superiores?		
Democrático	44,2%	34,6%
Laissez-faire	20,9%	11,5%
Transformacional	25,6%	38,5%
Transaccional	4,7%	3,8%
Autocrático	4,7%	0,0%
Burocrático	0,0%	3,8%
Ejemplar (mezcla de los anteriores)	0,0%	3,8%
Adaptativo	0,0%	3,8%
Cuál crees más efectivo para incrementar la productividad		
Democrático	20,9%	26,9%
Laissez-faire	23,0%	7,7%
Transformacional	34,9%	26,6%
Transaccional	23,3%	11,5%
Autocrático	11,6%	26,9%
Burocrático	7,0%	0,00%
Cuál crees más efectivo para incrementar la creatividad y la innovación		
Democrático	27,9%	7,7%
Laissez-faire	32,6%	34,6%
Transformacional	32,6%	46,2%
Transaccional	7,0%	11,5%
Autocrático	0,0%	0,0%

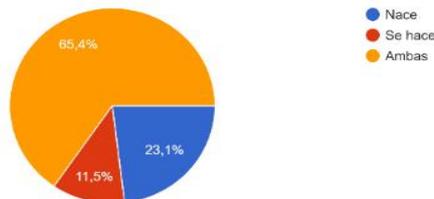
Burocrático	0,0%	0,0%
¿Crees que debe ser igual en todos los niveles jerárquicos de la empresa?		
Sí	4,7%	15,4%
No	95,3%	84,6%
¿Piensas que debe ser igual en todas las áreas funcionales de la empresa?		
Sí	20,9%	19,2%
No	79,1%	80,8%
¿Crees que el estilo de liderazgo debe adaptarse según las circunstancias?		
Sí	100,0%	0,0%
No	92,0%	8,0%
¿Crees que el líder debe adaptar su estilo en función del perfil de su equipo?		
Sí	85,7%	96,0%
No	14,3%	4,0%
¿Utilizarías el mismo estilo o ante un equipo de trabajo junior que senior?		
Sí	21,4%	7,7%
No	78,6%	92,3%

Fuente: Elaboración propia

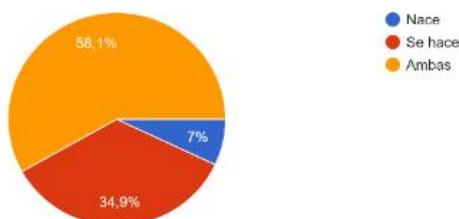
En el cuadro anterior se recoge un resumen de los datos que sobre el liderazgo y sus diferentes estilos arroja la opinión de los encuestados.

Ilustración 8: ¿un líder nace o se hace?

1. ¿Crees que un líder...?
26 respuestas



¿Crees que un líder...?
43 respuestas



Fuente: 1Elaboración propia (obtenido de las encuestas sobre estilos de liderazgo)

Así, por ejemplo, para la primera de las preguntas realizadas sobre si el líder nace o se hace, queda claro que ambos grupos opinan en la mayoría de los casos que esta figura puede nacer, pero de igual modo aprender a forjarse a lo largo del tiempo. Coincide la opinión de los encuestados en esta ocasión con la de la mayoría de los expertos en la materia, aunque curiosamente la gente joven apoya más la teoría de que cualquier persona puede llegar a convertirse en un líder sin necesidad de haber nacido con estas cualidades.

Respecto a las preferencias que los individuos presentan en cuanto al estilo de liderazgo que elegirían en sus superiores la mayoría de ellos se decanta por tres estilos: democrático, laissez-faire y transformacional. Podemos corroborar entonces que la literatura expone un cambio en el modelo de liderazgo que es acorde con la opinión de nuestros encuestados.

En el caso de los estudiantes el estilo predilecto es el democrático, mientras que para los trabajadores es más valorado el transformacional. Se ve así mismo reflejado el carácter autónomo y autodidacta de la generación Z ya que es más valioso desde su punto de vista el estilo laissez-faire que para los trabajadores.

Lejos de todos ellos queda el estilo autocrático, que nos es bien valorado por ningún grupo. Sin embargo, a pesar de no ser popular sí es considerado efectivo principalmente por las personas que pertenecen al mercado laboral, como herramienta para favorecer la productividad, llevándolo hasta el mismo nivel de efectividad que un estilo democrático o uno transformacional.

Preguntados por la idoneidad o no de adaptar el estilo de los líderes a diversas variables, en todos los casos se considera acertado hacerlo.

Dentro de una empresa, ambos grupos encuentran necesario adaptar el liderazgo, aunque a diferencia de los trabajadores que valoran tanto amoldarlo a las áreas funcionales como a los niveles de jerarquía en que se apliquen, los estudiantes ven más clara si cabe, esta última adaptación. Por otra parte, confirman ambos colectivos la necesidad de que el líder se ajuste al perfil de su equipo de trabajo, dependiendo de numerosas variables entre ellas la experiencia profesional del mismo.

Otro tipo de información que se desprende de varias preguntas del cuestionario va enunciado en primera persona, es decir, consultando sobre las herramientas y estilo de liderazgo que los individuos emplearían en el caso de aplicarlos en primera persona.

Ilustración 9: Tipo de liderazgo en situaciones de Crisis

Si se produjese una situación de crisis en tu empresa ¿Cómo crees que reacciona el líder ante esta situación, tras explicar a sus equipos los posibles cambios?

43 respuestas



10. Si se produce una situación de crisis en tu empresa ¿Cómo crees que debe reaccionar el líder ante esta situación, tras explicar a sus equipos los posibles cambios?

26 respuestas



Fuente: Elaboración propia (obtenido de las encuestas sobre estilos de liderazgo)

Curiosamente, ante la pregunta sobre las herramientas que utilizarían en el caso de afrontar una situación crítica, los trabajadores valoran las órdenes claras el estilo autocrático, así como el ponerse al mando dando ejemplo. En cambio, en el caso de los estudiantes muy por encima de este ejemplo valoran poder aportar su opinión.

Ilustración 10: Estilo de liderazgo en primera persona

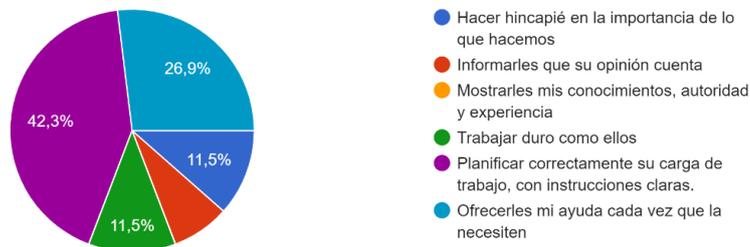
Si te contratan para dirigir un equipo, ¿Qué herramientas utilizarías para generar confianza?

43 respuestas



11. En el caso de dirigir un equipo, ¿Qué herramientas utilizarías para generar confianza?

26 respuestas



Fuente: 2 Elaboración propia (obtenido de las encuestas sobre estilos de liderazgo)

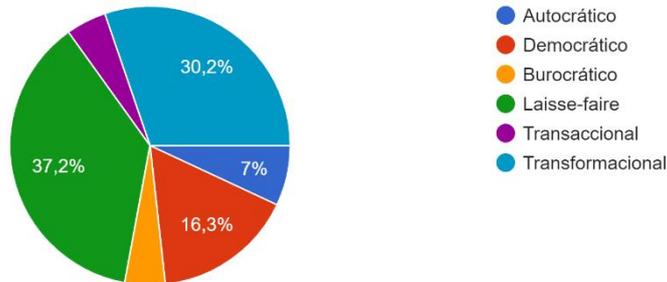
Se pregunta sobre la búsqueda de confianza del equipo, a través de los gráficos anteriores se determina que los entrevistados también optarían por medios muy diversos, ya que los estudiantes opinan que estarían dispuestos a ofrecer ayuda, pero destacando claramente que la opinión de los trabajadores cuenta.

Todo ello sin olvidar una buena planificación del trabajo, que en el caso de los trabajadores actuales es en cambio la herramienta que más utilizarían con una gran superioridad de casos respecto al resto.

Ilustración 11: ¿Qué tipo de liderazgo es más difícil aplicar?

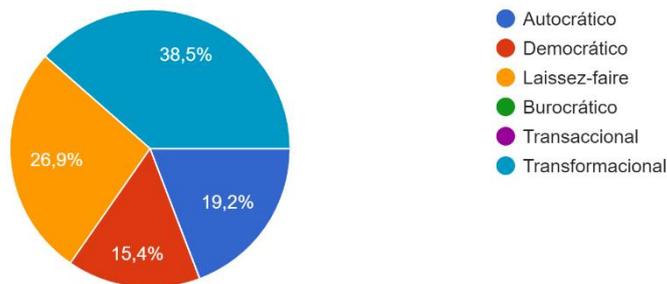
¿Qué tipo de liderazgo crees que es más difícil de aplicar?

43 respuestas



12. ¿Qué tipo de liderazgo crees que es más difícil aplicar?

26 respuestas

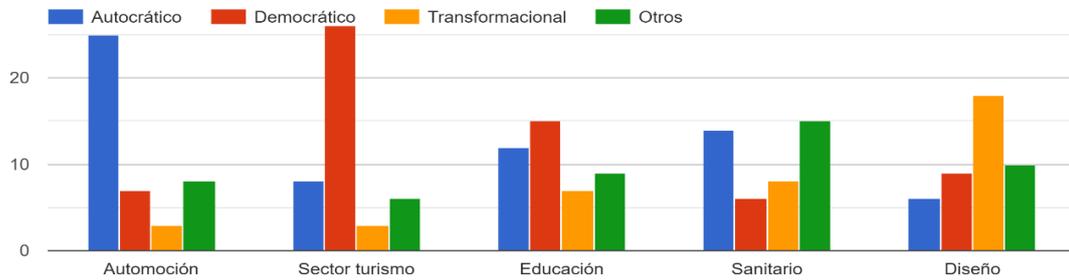


Fuente 1: Elaboración propia (resultados de las encuestas de estilos de liderazgo)

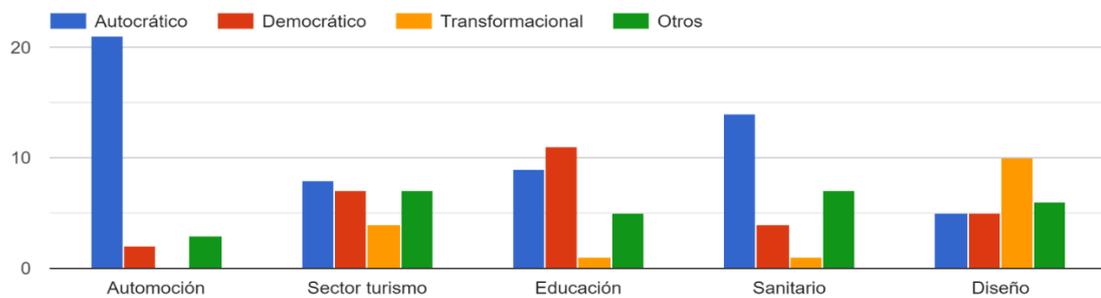
Consultados sobre la dificultad de aplicar los estilos de liderazgo, los alumnos todos ven complicado utilizar el estilo Laissez-faire ya que el equipo debe estar muy bien preparado y tener mucha iniciativa para que este funcione. No obstante, en el caso de los trabajadores ven más complicado el uso del estilo transformacional ya que el líder debe estar mejor preparado para conseguir el desarrollo completo de las personas que conforman sus equipos

Ilustración 12: Tipos de liderazgo por sectores

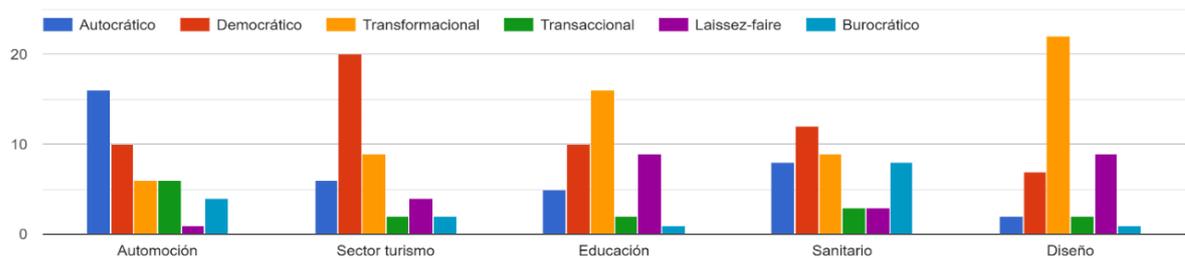
¿Qué tipo de liderazgo crees que se aplica actualmente en los siguientes sectores?



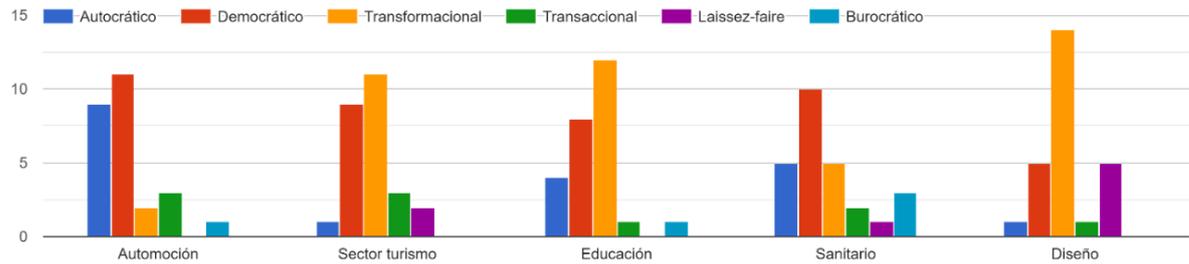
6. ¿Qué tipo de liderazgo crees que se aplica actualmente en los siguientes sectores?



¿Qué tipo de liderazgo crees que se debería utilizar en los siguientes sectores?



7. ¿Qué tipo de liderazgo crees que se debería utilizar en los siguientes sectores?



Fuente 2: Elaboración Propia (resultados de las encuestas de estilos de liderazgo)

Las cuatro gráficas anteriores muestran los resultados de ambas encuestas a preguntas sobre el liderazgo y los sectores empresariales. Se consultada tanto la opinión sobre el tipo actual como el que se cree debería aplicarse.

Aquí las respuestas son más heterogéneas. Coinciden en el sector diseño todos ellos en que el estilo transformacional es el más adecuado, considerando también es el que se aplica actualmente. En cuanto al sector de la automoción ambos grupos opinan que se está utilizando un estilo autocrático, para lo que sólo los estudiantes piensan que debe ser así.

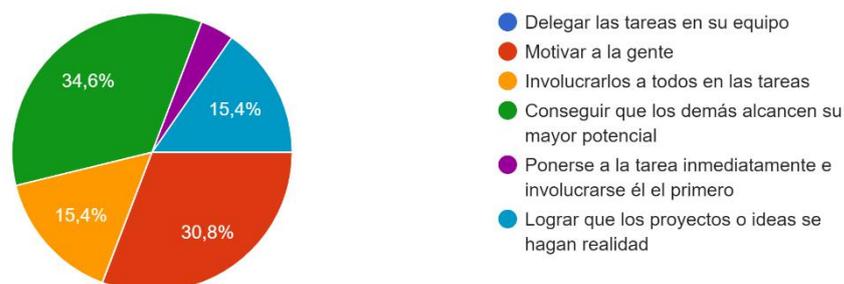
El sector turístico difiere tanto la opinión entre ambos grupos de encuestados como la relación entre estilo aplicado y el deseado.

Curiosamente para el sector de la educación, aunque todos los encuestados ven claramente el estilo transformacional como el más óptimo, sólo los trabajadores piensan que ya se está utilizando en algunos casos.

Ilustración 13: La mejor baza del líder

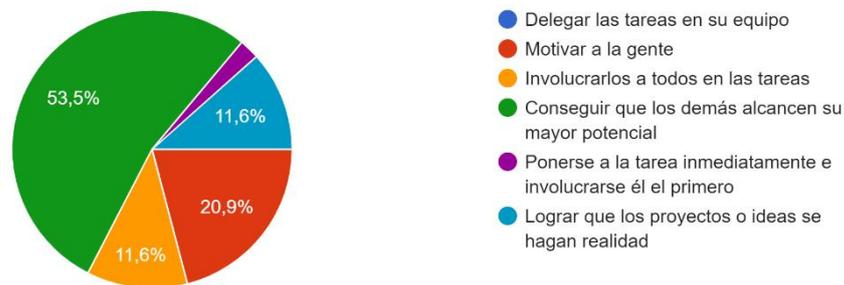
7. ¿Cuál consideras que es la mejor baza de un líder?

26 respuestas



¿Cuál consideras que es la mejor baza de un líder?

43 respuestas



Fuente 3: Elaboración propia (Resultados de las encuestas sobre estilos de liderazgo)

Preguntados por la mejor baza que puede tener un líder, ambos grupos consideran primordial conseguir que los demás alcancen su mayor potencial, que encajaría con la aplicación de un liderazgo transformacional en su mayor medida, aunque sólo la idea de conseguir aplicar un liderazgo en sí, ya persigue este fin.

Dentro del cuestionario, a modo de resumen de las preguntas anteriores se vuelve a interrogar sobre los diferentes estilos de liderazgo para conocer la opinión de los trabajadores respecto al que consideran que predomina en la actualidad en las empresas, y su opinión sobre cuál consideran más efectivo tanto para el funcionamiento en general como para procurar un buen clima laboral que les motive. En definitiva, una última pregunta: ¿con qué tipo de líder preferirías trabajar? Y, ¿por qué?

Coinciden tanto estudiantes como trabajadores en la opinión de que el estilo que predomina en la actualidad es el autocrático. Este dato vemos que coincide con la opinión que se desprende del estudio realizado por la plataforma Infojobs. En cambio, el estilo que ocupa el segundo lugar entre nuestros encuestados es el burocrático, mientras que en los estudios nombrados se trata del estilo democrático.

Para el mejor funcionamiento de la empresa, los estudiantes dan tanto valor al estilo democrático como al transformacional, que curiosamente son los dos estilos más votados en cuanto al que preferirían en sus líderes para trabajar. En cambio, en el grupo de los trabajadores, se decantan para ambas preguntas por el estilo transformacional únicamente.

Curiosamente podemos observar que a lo largo del cuestionario la tendencia varía ligeramente. Respecto al estilo de liderazgo con el que preferiría trabajar, se puede concluir que es el transformacional, pero la primera vez que se pregunta hay un

resultado más variado y la segunda vez la respuesta es más unánime. Esta diferencia es algo más notable en el caso de los estudiantes.

7.2 OBSERVACIÓN - EXPERIENCIA

Se realiza una recogida de datos, por otra parte, a través de la observación de la propia experiencia. Si se ha podido demostrar que los años de profesión aportan un conocimiento y unas habilidades fundamentales para hacer un líder, no menos importante es la experiencia desde el punto de vista de los seguidores. Así gracias a los diferentes estilos de liderazgo de los superiores jerárquicos con lo que se ha tenido experiencia profesional, se puede entender que la adaptación al perfil de los individuos y los equipos de trabajo es necesaria.

La observación en el caso de este trabajo se hace de manera retrospectiva, sobre experiencias ya vividas durante la trayectoria profesional. Se planifica la manera de observar en base a tres preguntas:

- ¿qué estilo de liderazgo se observa?
- ¿Era un estilo de liderazgo adaptativo en base a la edad de los equipos de trabajo?
- ¿Era un estilo acertado para favorecer el rendimiento y el crecimiento personal, profesionalmente hablando?

En base a las características, las habilidades y el comportamiento de estos directivos se observa cuáles han logrado una mayor implicación en los empleados, un mejor clima laboral o un destacable desarrollo de las personas. El estudio de las grandes reflexiones y teorías de diversos autores sobre el liderazgo favorece, por otra parte, el poder ejercer de observador de uno mismo.

Una de las limitaciones de esta herramienta es la propia retrospectiva, que hace tener una visión menos clara que si se hubiesen recogido los datos en el momento real de suceso. Además, siempre hay que tener en cuenta al hecho de que los datos los recoja el propio observador ya que el grado de interpretación es personal. En cambio presenta la ventaja de que el comportamiento en las distintas circunstancias de la experiencia personal, ha sido el de la vida cotidiana sin tener ninguna influencia más.

Conscientes de las diferentes situaciones en las que se encontraba cada empresa, de los entornos, los retos y oportunidades tanto globales como a nivel individual, o a lo largo de los años de carrera profesional, se deduce que la experiencia

personal corrobora la idea de que el estilo de liderazgo debe ser adaptativo y que el rendimiento del equipo va a depender en su mayor medida de este.

7.3 ENTREVISTAS

Tras seleccionar a 10 personas, con perfiles diferentes, pertenecientes a empresas de tamaños y sectores diversos, así como a varias categorías y puestos de trabajo, se mantiene de manera individual una entrevista física con seis de los participantes, así como por video llamada con los otros cuatro seleccionados.

Se les indica que la finalidad de la entrevista es conocer su opinión sobre el estilo de liderazgo óptimo en los dirigentes de las empresas, así como en los superiores jerárquicos de cada equipo de trabajo. Para ello, se enuncian las siguientes preguntas, instando a responder bajo la visión de que ellos ocupen el perfil de seguidor de uno de estos líderes:

1. ¿Crees que el estilo de liderazgo debe adaptarse en función de variables como las socio-económicas, la edad de la empresa, el entorno en el que se encuentra...?
2. ¿Debería adaptarse el estilo según el nivel jerárquico de en el que se emplee?
¿Por qué?
3. ¿Consideras que se debe utilizar el mismo estilo de liderazgo ante un equipo de trabajo junior que con uno senior? Es decir, ¿la experiencia del equipo es significativa?
4. Además de al equipo como conjunto ¿debe adaptarse el estilo de liderazgo a las características de cada uno de los individuos?
5. En cuanto a la conveniencia de ajustar tipo de liderazgo ¿piensas que influyen las generaciones?
6. Por último, en caso afirmativo ¿crees que sería conveniente adelantarnos para conocer a la generación que se incorporará al mercado laboral y así adaptarnos a sus características?

Los resultados se resumen el siguiente cuadro:

PREGUNTA	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
SI	8	9	10	8	9	9
NO	2	1	0	2	1	0

Pese a que la entrevista se plantea con una serie de preguntas cerradas, este formato de recogida de datos siempre aporta opiniones o explicaciones del porqué de las respuestas. Así, se observa que la opinión es unánime en cuanto a que deben coexistir diferentes estilos de liderazgo en base a los posibles niveles jerárquicos de la empresa, aunque curiosamente ninguno de los entrevistados ha sabido responder por qué.

Ante la consulta de si debe adaptar el líder su estilo a que el equipo sea senior o junior también la opinión es unánimemente que sí. En cambio, aunque ven positivo bajar un escalón más hasta preocuparse el líder por las particularidades de cada individuo, consideran que este es un trabajo arduo y para el que es muy difícil estar preparado. La opinión es que no sólo se trataría de que el líder identificase todas las necesidades individuales de los trabajadores, sino que consideran que lo lógico es que en un equipo de trabajo, por pequeño que sea, cada individuo precise de un estilo de liderazgo diferente por lo que el mismo superior jerárquico no podría utilizar tal diversidad simultáneamente. Sólo uno de los entrevistados ve al equipo como una gran familia, donde es fácil dirigir a todos hacia el mismo fin y al tiempo dirigir a cada individuo arreglo a su propio perfil.

Gracias a los datos obtenidos de las entrevistas, se puede concluir que todos los trabajadores encuentran imprescindible que el estilo de los líderes se adapte a la situación de la empresa y de su entorno y más particularmente a las características de sus empleados.

8 VALIDACION DE LA HIPÓTESIS

Con la información obtenida de los cuestionarios y las entrevistas, siempre pensando en los objetivos que se perseguían, podemos decir que se ha logrado cumplir todos ellos. De manera general se buscaba determinar las tendencias en el estilo de liderazgo de los estudiantes universitarios de último curso, considerando su inminente acceso al mercado laboral, con el fin de compararlo con aquel o aquellos preferidos en el caso de trabajadores en activo.

Más específicamente se ha conseguido:

- Determinar los estilos de liderazgo teóricos más representativos.

- Determinar las características de la generación Z, más concretamente de aquellos individuos que se encuentran finalizando los estudios universitarios.
- Diseñar una encuesta sobre estilos de liderazgo dirigida a estudiantes y otra similar a trabajadores
- Diseñar una entrevista
- Identificar el estilo de liderazgo más valorado por los estudiantes, así como el elegido por los trabajadores, a partir del análisis de los datos de las encuestas y entrevistas, concluyendo que no son coincidentes. El primero de estos dos grupos prefiere el estilo democrático, aunque con una alta valoración del transformacional, mientras que el grupo de trabajadores se decanta por este último.
- Concluir cuáles son las tendencias en los estilos de liderazgo de la generación Z.

Las principales limitaciones encontradas han sido respecto a la recolección de datos de trabajadores a través de encuestas, ya que la participación ha sido sensiblemente inferior a la esperada. Así como la propia muestra seleccionada, que ha demostrado ser insuficiente, por lo que se recomienda ampliar el estudio.

En base a los resultados obtenidos, se revisan las hipótesis planteadas:

- Primera hipótesis: Queda demostrado que los estilos de liderazgo tienen una relación directa con las características de las personas a las que se lidera.
- Segunda hipótesis: los estudiantes universitarios de último curso buscan un liderazgo diferente al de los trabajadores actuales. Sí es cierta esta afirmación, aunque las diferencias no son muy grandes.

9 CONCLUSIONES

Esta investigación indaga sobre los estilos de liderazgo que existen y cuáles se consideran más beneficiosos para el éxito empresarial para así pasar a conocer las tendencias actuales y las preferencias de los individuos respecto a los mismos.

Analiza las tendencias que en esta materia se observan en los trabajadores en comparación con aquella de los estudiantes. Este criterio de selección se hace en base a la necesidad de que el liderazgo se adapte a numerosas variables, entre ellas el perfil de los seguidores del líder. Se considera indispensable la anticipación a las necesidades de los trabajadores, para lo que estudiar sus características y perfiles es vital, y si se hace igualmente este análisis sobre los individuos que se incorporarán al mundo

empresarial en el futuro más próximo se podrá ser más ágil a la hora de adaptar el liderazgo.

Como se ha podido analizar a lo largo del presente trabajo los recursos humanos son una de las principales herramientas en la gestión empresarial. Al tener esta consideración, deben las empresas fomentar su desarrollo y alinearlos con la misión, visión y valores de la misma. El líder será la persona encargada de conseguirlo.

Mediante el marco teórico se ha podido conocer la diversidad de estilos de liderazgo que conviven en las empresas, así como la importancia que adquiere su adaptación a la situación económica y social, así como al perfil de los seguidores del líder.

Tanto la comunicación interna, herramienta imprescindible en el liderazgo, como el clima laboral y la confianza, proporcionan una motivación en los individuos que afecta directamente a su rendimiento y este a su vez en los beneficios de la empresa.

De igual modo, se ha recabado información sobre las características específicas de la generación Z y que es básico conocer ya que a ella pertenecen los individuos que van a incorporarse al mercado laboral de manera inminente. El líder debe habituarse a los cambios lo antes posible y familiarizarse con esta nueva generación sería enormemente beneficioso para ser lo más eficaces posible.

A través de la parte práctica del presente trabajo se ha trabajado en las preferencias en el campo del liderazgo de los estudiantes de último curso universitarios. Estos estudiantes prefieren un estilo de liderazgo democráticos, aunque con matices de transformacional. Además, consideran imprescindible la adaptación a los equipos de trabajo, así como a diversas características propias de la empresa como pueda ser el sector al que pertenezca o la situación económica del momento.

Toda esta necesidad de adaptación es igualmente patente en la opinión de los trabajadores como individuos más próximos a la incorporación al mercado laboral. Estos estudiantes, si bien su estilo de liderazgo destacado es el transformacional y consideran incluso positivo en determinados casos el autocrático, a diferencia de los estudiantes que este estilo no ven que encaje bajo ninguna circunstancia.

Con ello, se puede concluir que aplicando un liderazgo democrático los futuros trabajadores se encontrarían más motivados, se conseguiría mayor desarrollo de la innovación por su parte y se obtendría una mayor efectividad en los equipos de trabajo, repercutiendo esto en la propia empresa.

La realización de este proyecto posibilita conocer estos datos, si bien hay que ser prudentes con el resultado, ya que la muestra encuestada resulta limitante. Posibilita hacernos una idea de la evolución en el liderazgo en este grupo de la generación Z, pero debemos ser conscientes de que se trata de una primera aproximación al problema, lo que por otro lado deja la puerta abierta a la ampliación de la hipótesis en futuras investigaciones.

No menos importante es citar las limitaciones encontradas a la hora de desarrollar la investigación de este trabajo. La primera de ellas ha sido la baja participación de los trabajadores en el cuestionario.

Por otra parte, a lo largo de la recogida y análisis de los datos se ha observado que la muestra seleccionada en sí, limita la comprobación de las hipótesis puesto que acota demasiado los datos y no se puede considerar que los resultados sean verdaderamente concluyentes.

10 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente estudio fue analizar si los próximos individuos en incorporarse al mundo laboral tenían un concepto de liderazgo deseado diferente al de los actuales trabajadores.

Los resultados indicaron que sí existe una ligera diferencia entre ambos grupos, aunque lógicamente con matices. En cuanto a los estudiantes se inclinan más por un estilo democrático ya que valoran mucho la posibilidad de aportar ideas y que se tenga en cuenta su opinión, mientras que los trabajadores eligen un estilo que les ayude más a su desarrollo individual para desarrollar al máximo su potencial, por lo que seleccionan el estilo transformacional.

El presente trabajo ha demostrado la importancia del liderazgo en el rendimiento de los empleados y cómo es necesaria una adaptación de este casi constante. Es por ello que, tras su realización, se plantean algunas líneas futuras de investigación de interés para las empresas y sus líderes, para que sirvan de apoyo a la adaptación de estos últimos y sus estrategias de gestión de manera efectiva para los equipos de trabajo.

- Continuar con el estudio iniciado en este trabajo ampliando la muestra de ambos perfiles. Sería interesante cuadruplicar el número de encuestados, así como también en el caso de los estudiantes ampliarlo a otras titulaciones universitarias y a grados superiores de formación profesional. Los resultados arrojarían información más precisa.

- Profundizar en la investigación del grupo de estudiantes. Incrementar en ellos el conocimiento sobre el liderazgo, los diferentes estilos, sus características y tendencias y posteriormente encuestar de nuevo su opinión.
- Acotar la muestra de los trabajadores a los que pertenezcan a la generación Z, con el fin de hacer la comparativa de datos entre individuos del mismo rango de edad, con la única diferencia de estar o no incorporados al mundo laboral.
- Dirigir el estudio hacia la relación del liderazgo y la comunicación interna en la empresa. Esta es la herramienta fundamental de un líder y también ante un salto generacional hace falta su adaptación a los nuevos individuos.

11 BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE. (20 de marzo de 2020). Obtenido de Los líderes ante el COVID-19: <https://www.accenture.com/es-es/about/company/leadership-during-coronavirus>
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Stenberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinos, R. (2016). *Liderazgo: antecedente, tendencias y perspectivas*. Universidad del Rosario.
- BBVA. (28 de agosto de 2020). *10 funciones del departamento de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Bennis, W. (2009). *On becoming a Leader*. Basic Books.
- Bizneo. (12 de 2021). *COMUNICACIÓN INTERNA*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/comunicacion-interna/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantero Tellez, R. (24 de octubre de 2020). El uso continuado del móvil nos está cambiando el pulgar. *National Geographic España*. Recuperado el diciembre de 2021, de https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/uso-continuado-movil-nos-esta-cambiando-pulgar_16039
- Colmenares Imbermón, D. E., López Ramírez, A. M., & Soto Vélez, Y. A. (2015). *TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO CON PRESENCIA DE DIVERSIDAD GENERACIONAL*. Recuperado el 26 de 1 de 2022, de <http://hdl.handle.net/11407/2178>
- Desconocido. (s.f.). Proverbio Swahili.
- Dick, A. (2007). Los empleados se marchan por los jefes. (Q. Rodríguez, Entrevistador) página web. Recuperado el 28 de octubre de 2021, de www.expansionyempleo.com
- Edenred. (2017 (actualizado 2020)). Obtenido de El papel del agente de cambio en la empresa (2020): <https://blog.edenred.mx/el-papel-del-agente-de-cambio-en-la-empresa>
- Entrepreneur, & Rao M.S. Professor. (27 de julio de 2021). *Cómo salvar las diferencias generacionales en las organizaciones globales*. Obtenido de Entrepreneur, en español: www.entrepreneur.com
- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Obtenido de Recuperado de: www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html
- Fuentes, A. (Accedido en 2021). *Las cuatro generaciones en el trabajo de Baby boomers a Centennials*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/las-4-generaciones-en-el-trabajo/>
- Fuentes, E. (23 de mayo de 2020). *El líder exponencial. tipo de liderazgo de J.F. Kennedy*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-j-f-kennedy/>
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.

- García Monteagudo, I. (2007). *El líder que llevamos dentro*. Madrid: Fundación Confemetal.
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 59(enero-junio).
- García, A. F. (2011). *Teletrabajo como respuesta a la crisis*. Recuperado el 26 de 1 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3651363>
- García, M. (s.f.). *IMF Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/equipos-del-futuro/>
- Gibson, R., & Otros. (2016). *Cómo crear, gestionar y liderar organizaciones innovadoras en un entorno turbulento*. *Gestión*.
- Giménez, B., & Martín, A. (2011). *Liderazgo en equipos de trabajo*. Recuperado el 26 de 1 de 2022, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4596/boggio-liderazgoenequiipostrabajo.pdf
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante*. España: Penguin Random House.
- Hernández, Fernandez, & Baptista. (2010).
- Hersey, Blanchard, & Johnson. (1998). *Administración del conocimiento organizacional*. Prentice Hall.
- Iborio, E. (8 de 11 de 2017). *Historia-arte. El David de Miguel Angel*. Recuperado el 3 de enero de 2021, de <https://historia-arte.com/obras/el-david-de-miguel-angel>
- Infojobs. (s.f.). Obtenido de www.infojobs.es
- Isprox. (s.f.). Recuperado el enero de 2022, de <https://isprox.com/el-liderazgo-empresarial/>
- Jiménez, J. (Ed.). (25 de mayo de 2021). Liderazgo empresarial: ¿Cuál es el mejor para tu empresa? *RRHDigital*. Obtenido de ...rrhdigital.com/secciones/liderazgo
- Jobs, S. (s.f.). Recuperado el noviembre de 2021, de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2011/08/15-frases-celebres-de-steve-jobs.html>
- JobToday. (s.f.). *La generación Z en el lugar de trabajo en España*.
- Khamlichi, M. (s.f.). *Cientifiko. Liderazgo*. Recuperado el noviembre de 2021, de www.cientifico.com
- La llegada de la nueva generación Z*. (10 de septiembre de 2015). Obtenido de www.rrhpress.com
- Lobo Pérez, P. (2019). *Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin: un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II. (Trabajo Fin de Grado Inédito)*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Los retos de 2021 en la gestión de personas. (2020). *Observatorio de RRHH*.
- Lucero Palau, R. (29 de diciembre de 2021). *EDSO, La Química del Liderazgo*. Obtenido de www.es.linkedin.com
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Trabajo de psicología*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>
- Marcet, X. (2021). *Crece haciendo crecer*. Barcelona: Plataforma.

- Matesanz, V. (2015). ¿Sabes qué es la "generación Z"? *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.es/lifestyle/6637/sabes-que-es-la-generacion-z/>
- Maxwell, J. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted* (25th ed.). HarperCollins.
- Montgomery, B. (1969). *Historia del Arte de la Guerra*. Madrid: Aguilar S.A., de ediciones.
- Northouse, P. (2001). *Teoría y Práctica del Liderazgo*. California: Sage publications.
- Nuibó, T. (8 de abril de 2020). *Liderazgo de Recursos Humanos en tiempos de Coronavirus*. Obtenido de <https://teresaniubo.com/liderazgo-de-recursos-humanos-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Observatorio de Recursos Humanos. (s.f.). Obtenido de www.observatoriorh.com
- Ortega Cachón, I., Soto San andrés, I., & Cerdán Carbonero, C. (2016). *Generación Z*. Deusto Business School.
- Ortega, I., & Vilanova, N. (nov 2017). *Generación Z: todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Plataforma.
- P&A, G. (10 de diciembre de 2019). *Grupo P&A. El liderazgo en un entorno cambiante*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/liderazgo-entorno-cambiante-4-cualidades-necesitaras/>
- Page Group. Michael Page. (s.f.). *Las siete cualidades de liderazgo más importantes*. Recuperado el 2021 de octubre de 30, de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes>
- Pérez Puig, G. (Dirección). (1973). *Doce hombres sin piedad* [Película].
- Polo, G. (2006). *La globalización promueve un nuevo salto generacional en el mercado de las líneas regulares*. Recuperado el 26 de 1 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2366176>
- Reagan, R. (s.f.). Las 75 mejores frases de Ronald Reagan. (C. Juárez, Recopilador) Obtenido de www.psicologiymente.com
- Real Academia Española. (s.f.). Diccionario. España. Obtenido de www.rae.es
- Robbins, T. (s.f.). Anticiparse es el poder más importante. Los perdedores reaccionan, los líderes se anticipan.
- Roca, X. (30 de diciembre de 2019). *Liderazgo y seguidores*. Obtenido de <https://xaviroca.com/liderazgo-y-seguidores/>
- Rus Arias, E. (13 de abril de 2021). *Investigación. Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion.html>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional: qué es y cómo medirlo*. Madrid: ESIC.
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25-39.
- Sánchez, & Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline* (Edición en Español 1995 ed.). Grancia Ediciones S.A.
- Stahl, A. (2018). Gen Z: What To Expect From the New Workforce. *Forbes*.
- Stogdill, R. (1974). *Resumen de teorías e investigación del liderazgo*.
- Talgam. (2009). Lead like the great conductors. *Conferencias TEDx*.

- Talgam, I. (2010). Lead like the great conductors. *Conferencia TED Talk*.
- Torres, G. P. (2011). *LEADERSHIP AND DIRECTION: TWO DIFFERENT CONCEPTS WITH DIFFERENT RESULTS*. Recuperado el 26 de 1 de 2022, de http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0121-68052011000100013
- Tradesport*. (12 de abril de 2018). Obtenido de 5 Claves para entender cómo son y qué quieren los jóvenes de la Generación Z: <https://www.tradesport.com/ANY/20180412/5-claves-entender-como-son-que-quieren-jovenes-generacion-z.aspx>
- Ulrich, D. (s.f.). El gurú Dave Ulrich presenta las cinco claves para crear valor en los departamentos de RR.HH. *UpdateRRHH de la Asociación Centro de Dirección de RRHH*. (G. Platania, Recopilador) Recuperado el 2021, de Iberoconomía en positivo: <https://iberoeconomia.es>
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). *Team Leadership Quarterly*.
- Zorrilla, R. (1988). *Origen y formación de la sociedad moderna: historia social de occidente*. El Ateneo.

12 ANEXOS

12.1 ENCUESTA “ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL” (GOOGLE FORMS) – DIRIGIDA A ESTUDIANTES

ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

Pensando en tu próximo acceso al mercado laboral, visualiza el vídeo a continuación y responde el cuestionario sobre diferentes estilos de liderazgo. Se trata de que respondas sólo con tu opinión personal.

*Obligatorio



1. ¿Crees que un líder...? *

Marca solo un óvalo.

- Nace
- Se hace
- Ambas

2. Según los diferentes estilos de liderazgo del vídeo: ¿Cuál preferirías que ejerciesen tus jefes o superiores? * *Marca solo un óvalo.*

- Autocrático
- Democrático
- Burocrático
- Laissez-faire
- Transaccional
- Transformacional

3. Según los diferentes estilos de liderazgo del vídeo: ¿Cuál crees que es más efectivo para incrementar la productividad? * *Marca solo un óvalo.*

- Autocrático
- Democrático
- Burocrático
- Laissez-faire
- Transaccional
- Transformacional

4. Según los diferentes estilos de liderazgo del vídeo: ¿Cuál crees que es más efectivo para fomentar la creatividad y la innovación? * *Marca solo un óvalo.*

- Autocrático
- Democrático
- Burocrático
- Laissez-faire
- Transaccional
- Transformacional

5. ¿Qué tipo de liderazgo crees que se aplica actualmente en los siguientes sectores? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Autocrático	Democrático	Transformacional	Otros
Automoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sector turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Qué tipo de liderazgo crees que se debería utilizar en los siguientes sectores? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Autocrático	Democrático	Transformacional	Transaccional
Automoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sector turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Cuál consideras que es la mejor baza de un líder? *

Marca solo un óvalo.

- Delegar las tareas en su equipo
- Motivar a la gente
- Involucrarlos a todos en las tareas
- Conseguir que los demás alcancen su mayor potencial
- Ponerse a la tarea inmediatamente e involucrarse él el primero
- Lograr que los proyectos o ideas se hagan realidad
-

8. ¿Crees que el estilo de liderazgo deber ser igual en todos los niveles jerárquicos de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿Piensas que el estilo de liderazgo debe ser igual en todas las áreas funcionales de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

10. Si se produjese una situación de crisis en tu empresa ¿Cómo crees que reacciona el líder ante esta la situación, tras explicar a sus equipos los posibles cambios? *

Marca solo un óvalo.

- Dándoles unas pautas claras de lo que tienen que hacer
- Dando ejemplo con su trabajo para que sepan cómo actuar
- Sondeando y conociendo la opinión de todo su equipo: "¿Qué opináis?"
- Infundiendo ánimo para comenzar a trabajar cuanto antes
- Transmitiendo la idea de que se debe intentar
- Transmitiendo ánimo: "podemos hacerlo como equipo".
-

11. Si te contratan para dirigir un equipo, ¿Qué herramientas utilizarías para generar confianza? *

Marca solo un óvalo.

- Hacer hincapié en la importancia de lo que hacemos
- Informarles que su opinión cuenta
- Mostrarles mis conocimientos, autoridad y experiencia
- Trabajar duro como ellos
- Planificar correctamente su carga de trabajo, con instrucciones claras.
- Ofrecerles mi ayuda cada vez que la necesiten
-

12. ¿Qué tipo de liderazgo crees que es más difícil de aplicar? *

Marca solo un óvalo.

- Autocrático
- Democrático
- Burocrático
- Laissez-faire
- Transaccional
- Transformacional

13. ¿Por qué? *

14. ¿Cuál es tu rango de edad? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 22 años
- Entre 23 y 28 años
- Más de 28 años

15. ¿Cuál es tu situación actual? *

Marca solo un óvalo.

- Estudiantes
- Comparto estudios y trabajo

LÍDER AUTOCRÁTICO:

- Toma de decisiones unilateral.
- No permite la participación del equipo, ni casi ninguna aportación de ideas.
- Expectativas claras de dónde, cuándo y cómo hacer las tareas.
- Positivo en trabajos poco cualificados.

LÍDER DEMOCRÁTICO:

- Orienta y guía. También participa.
- Fomenta la participación de todo el equipo y aportación de ideas.
- Contribuciones de calidad aunque menor productividad.

LÍDER BUROCRÁTICO

- Sigue las reglas al pie de la letra.
- Muy válido en trabajos de riesgo o empresas que manejan mucho dinero.
- Dificultad para toma de decisiones rápidas.

RESUMEN,

estilos de liderazgo

LÍDER LAISSEZ-FAIRE: - Estilo con libertad.

- Mínima participación del líder.
- Dificultad para toma de decisiones rápidas.
- Válido en equipos de trabajos muy autónomos.

LÍDER TRANSACCIONAL:

- Crea roles claramente definidos.
- El equipo trabaja a cambio de una compensación económica.

LÍDER TRANSFORMACIONAL:

- Motiva e inspira a los equipos para alcanzar las metas de la organización.
- Alto grado de rendimiento y satisfacción.
- No es válido en el c/p.

A modo de resumen, responde estas 5 cuestiones sobre los estilos de liderazgo:

16. ¿Qué estilo crees que predomina actualmente en las empresas? *

17. ¿Cuál es el que consideras más efectivo para el mejor funcionamiento de la empresa? *

18. ¿Con qué tipo de líder preferirías trabajar? *

19. ¿Crees que el estilo de liderazgo debe adaptarse según las circunstancias?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

20. ¿Crees que un mismo líder debe adaptar su estilo en función del perfil de su equipo de trabajo?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

21. ¿Utilizarías el mismo estilo de liderazgo ante un equipo de trabajo junior que uno con mayor experiencia?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

12.2 ENCUESTA “ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL” (GOOGLE FORMS) – DIRIGIDA A TRABAJADORES

ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

Visualiza el vídeo y a continuación expón tu punto de vista sobre el empleo de los distintos estilos de liderazgo en las empresas.

***Obligatorio**



1. 1. ¿Crees que un líder...? *

Marca solo un óvalo.

- Nace
- Se hace
- Ambas

2. 2. Según los diferentes estilos de liderazgo del vídeo: ¿Cuál prefieres que ejerciesen tus jefes o superiores? * *Marca solo un óvalo.*

- Autocrático
- Democrático
- Burocrático
- Laissez-faire
- Transaccional
- Transformacional
- Otro:

3. 3. Según los diferentes estilos de liderazgo del vídeo: ¿Cuál crees que es más efectivo para incrementar la productividad? * *Marca solo un óvalo.*

- Autocrático
 Democrático
 Burocrático
 Laissez-faire
 Transaccional
 Transformacional
 Otro:
-

4. 4. ¿Cuál crees que es más efectivo para favorecer un buen clima laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Autocrático
 Democrático
 Burocrático
 Laissez-faire
 Transaccional
 Transformacional
 Otro:
-

5. 5. Según los diferentes estilos de liderazgo descritos en el vídeo: ¿Cuál crees que es más efectivo para fomentar la creatividad y la innovación? * *Marca solo un óvalo.*

- Autocrático
 Democrático
 Burocrático
 Laissez-faire
 Transaccional
 Transformacional
 Otro:
-

6. 6. ¿Qué tipo de liderazgo crees que se aplica actualmente en los siguientes sectores? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Autocrático	Democrático	Transformacional	Otros
Automoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sector turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7. ¿Qué tipo de liderazgo crees que se debería utilizar en los siguientes sectores? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Autocrático	Democrático	Transformacional	Transaccional	Lai
Automoción	<input type="radio"/>				
Sector turismo	<input type="radio"/>				
Educación	<input type="radio"/>				
Sanitario	<input type="radio"/>				
Diseño	<input type="radio"/>				

8. 7. ¿Cuál consideras que es la mejor baza de un líder? *

Marca solo un óvalo.

- Delegar las tareas en su equipo
- Motivar a la gente
- Involucrarlos a todos en las tareas
- Conseguir que los demás alcancen su mayor potencial
- Ponerse a la tarea inmediatamente e involucrarse él el primero
- Lograr que los proyectos o ideas se hagan realidad
-

9. 8. ¿Crees que el estilo de liderazgo deber ser igual en todos los niveles jerárquicos de la empresa? * *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

10. 9. ¿Piensas que el estilo de liderazgo debe ser igual en todas las áreas funcionales de la empresa? * *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

11. 10. Si se produce una situación de crisis en tu empresa ¿Cómo crees que debe reaccionar el líder ante esta la situación, tras explicar a sus equipos los posibles cambios? *

Marca solo un óvalo.

- Dándoles unas pautas claras de lo que tienen que hacer
- Dando ejemplo con su trabajo para que sepan cómo actuar
- Sondeando y conociendo la opinión de todo su equipo: "¿Qué opináis?"
- Infundiendo ánimo para comenzar a trabajar cuanto antes
- Transmitiendo la idea de que se debe intentar
- Transmitiendo ánimo: "podemos hacerlo como equipo".
-

12. 11. En el caso de dirigir un equipo, ¿Qué herramientas utilizarías para generar confianza? *

Marca solo un óvalo.

- Hacer hincapié en la importancia de lo que hacemos
- Informarles que su opinión cuenta
- Mostrarles mis conocimientos, autoridad y experiencia
- Trabajar duro como ellos
- Planificar correctamente su carga de trabajo, con instrucciones claras.
- Ofrecerles mi ayuda cada vez que la necesiten
-

13. 12. ¿Qué tipo de liderazgo crees que es más difícil aplicar? *

Marca solo un óvalo.

- Autocrático
- Democrático
- Laissez-faire
- Burocrático
- Transaccional
- Transformacional

14. ¿Por qué? *

15. ¿Diriges un equipo de personas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

16. 13. ¿Cuál es tu rango de edad?

Marca solo un óvalo.

- Menos de 25 años
- Entre 25 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Más de 50 años
- Otro:
-

LÍDER AUTOCRÁTICO:

- Toma de decisiones unilateral.
- No permite la participación del equipo, ni casi ninguna aportación de ideas.
- Expectativas claras de dónde, cuándo y cómo hacer las tareas.
- Positivo en trabajos poco cualificados.

LÍDER DEMOCRÁTICO:

- Orienta y guía. También participa.
- Fomenta la participación de todo el equipo y aportación de ideas.
- Contribuciones de calidad aunque menor productividad.

LÍDER BUROCRÁTICO

- Sigue las reglas al pie de la letra.
- Muy válido en trabajos de riesgo o empresas que manejan mucho dinero.
- Dificultad para toma de decisiones rápidas.

RESUMEN,

estilos de liderazgo

LÍDER LAISSEZ-FAIRE:

- -Estilo con libertad.
- Mínima participación del líder.
- Dificultad para toma de decisiones rápidas.
- Válido en equipos de trabajos muy autónomos.

LÍDER TRANSACCIONAL:

- Crea roles claramente definidos.
- El equipo trabaja a cambio de una compensación económica.

LÍDER TRANSFORMACIONAL:

- Motiva e inspira a los equipos para alcanzar las metas de la organización.
- Alto grado de rendimiento y satisfacción.
- No es válido en el c/p.

A modo de resumen, responde estas 5 cuestiones sobre los estilos de liderazgo:

17. ¿Qué estilo crees que predomina actualmente en las empresas? *

18. ¿Cuál es el que consideras más efectivo para el mejor funcionamiento de la empresa? *

19. ¿Cuál permite lograr un mejor clima laboral y motivación?

20. ¿Con qué tipo de líder preferirías trabajar? ¿por qué? *

21. ¿Crees que el estilo de liderazgo debe adaptarse según las circunstancias?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

22. ¿Crees que un mismo líder debe adaptar su estilo en función del perfil de su equipo de trabajo?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

23. ¿Utilizarías el mismo estilo de liderazgo ante un equipo de trabajo junior que uno con mayor experiencia?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

