



Jornades de Foment de la  
Investigació

**ESTILOS DE  
LIDERAZGO Y  
RIESGOS  
PSICOSOCIALES  
EN LOS  
EMPLEADOS.**

**Autors\***

Agustín Aguilar.  
Alma M. Rodríguez.  
Marisa Salanova.

## RESUMEN

Partiendo del clásico modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982) en donde existen cuatro estilos básicos de liderazgo atendiendo a la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación), el objetivo del presente trabajo es analizar la relación entre conductas de liderazgo del supervisor (ordenar, persuadir, participar y delegar) y riesgos psicosociales en los empleados (demandas y recursos laborales, competencias personales y bienestar psicológico).

La muestra está compuesta por un total de 874 trabajadores españoles de diversos sectores ocupacionales, de los cuales un 53% son hombres y un 47% mujeres, con una media de edad de 32 años (mínimo 19 y máximo 59 años). Análisis clusters realizados confirman la existencia de esos cuatro estilos básicos de liderazgo. Además, se ha realizado un MANOVA para averiguar la relación entre estilo de liderazgo y riesgos psicosociales. El test multivariado es significativo  $F(20, 853)=13.99$ ;  $p=0.000$ . En general, podemos señalar que los trabajadores que presentan mayores riesgos psicosociales y peor bienestar psicológico son aquellos que tienen líderes con un estilo tipo ‘delegar’ (bajo en dirección y bajo en apoyo) seguidos por aquellos con un estilo ‘ordenar’ (alto en dirección y bajo en apoyo). Por otra parte, los trabajadores con trabajos más enriquecidos, más competentes y con mejor bienestar psicológico son aquellos con líderes tipo ‘persuadir’ (alto en dirección y alto en apoyo) seguidos aquellos con líderes tipo ‘participar’ (bajo en tarea y alto en apoyo). Finalmente se presenta en el trabajo líneas futuras de investigación, así como implicaciones prácticas para la prevención de riesgos psicosociales.

**Palabras clave:** Liderazgo, riesgos psicosociales, bienestar, prevención.

## INTRODUCCIÓN

Hasta el momento la literatura ha explicado qué tipo de liderazgo es mejor o peor para cada situación, individuo o tarea, y también nos ha descrito cuáles son los resultados que podremos obtener en nuestros colaboradores si utilizamos un tipo u otro de liderazgo. En este momento lo que nos preocupa es analizar si el estilo de liderazgo que estemos utilizando afecta al bienestar psicosocial del empleado, entendiendo bienestar en función de burnout, engagement, satisfacción, etc.

En el estudio del liderazgo pueden observarse distintas etapas históricas en función del enfoque que se le de al concepto, pasando desde un enfoque de rasgos a finales de los cuarenta, hasta el nuevo concepto de liderazgo carismático o transformacional que viene argumentándose desde principios de los ochenta. (Gil y Alcover, 2003)

El modelo de liderazgo situacional (modelo de contingencia) de Hersey y Blanchard de 1969 viene a explicar que el liderazgo eficaz depende de la madurez o el desarrollo de los colaboradores (Gil y Alcover, 2003). La conducta del líder se centra en la relación (apoyo socioemocional) o en la tarea (cantidad de dirección), dando lugar a cuatro estilos: ordenar (alto en dirección y bajo en apoyo), persuadir (alto en dirección y alto en apoyo), participar (bajo en tarea y alto en apoyo), y delegar (bajo en dirección y bajo en apoyo) (Hersey & Blanchard, 1982)

A la hora de definir qué es el liderazgo, nos centramos en los autores que tratan de integrar toda la herencia y evolución que ha sufrido el concepto. Así, Bass (Bass, 1990), define el liderazgo como un proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar

la situación, percepciones y expectativas, siendo el líder un agente de cambio, dándose el liderazgo cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los otros miembros del grupo. Por otro lado, Yulk (Yulk, 2002) concibe el liderazgo como el proceso de influir en otros para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos.

Actualmente podemos definir liderazgo con la idea de que el líder es un gestor de significados, definiendo la realidad organizacional e identificando lo que es importante para los miembros. Así, el arte de liderar consistirá en influir en la interpretación que los demás hagan de la situación. (Gil y Alcover, 2003)

De ahí que sea tan importante el estilo de liderazgo del supervisor, ya que las estrategias de coping que empleen sus colaboradores para afrontar situaciones que puedan dañar o atacar su bienestar ser verán influidas por la visión de la situación o del estresor que muestre el líder.

En el momento de relacionar cómo la conducta del líder influirá en el bienestar psicosocial de sus colaboradores, la literatura critica duramente que no se puede identificar dicha causalidad, es decir, que el estilo de liderazgo del supervisor no es necesariamente causa del rendimiento o el bienestar de los individuos, sino que existirán otros factores que determinarán, conjuntamente con el estilo de liderazgo, dichas medidas.

En el presente estudio mostramos que el estilo de dirección es un factor altamente influyente en este bienestar.

## METODOLOGÍA

Para demostrar empíricamente la relación que existe entre estilos de liderazgo y bienestar psicosocial de los empleados, se administró un cuestionario a 874 trabajadores españoles de distintos sectores y categorías profesionales. La muestra estaba compuesta por hombres en un 57% y por mujeres el 47% restante. La edad media de los sujetos se sitúa en 32 años, siendo el mínimo 19 y el máximo 59 años.

En primer lugar se hizo un análisis cluster para detectar los 4 tipos de liderazgo descritos por Hersey y Blanchard en 1982. Se incluyen las variables: LIDPER (liderazgo centrado en las personas) y LIDTAR (liderazgo centrado en las tareas). El resultado se muestra en la siguiente tabla:

<b>Centros de los conglomerados finales</b>				
	Cluster	Cluster	Cluster	Cluster
	1	2	3	4
<b>SMEAN(LIDPER)</b>	6,03	3,41	6,01	3,78
<b>SMEAN(LIDTAR)</b>	2,82	5,59	5,54	2,88

Como se observa, existen 4 tipos de líderes:

1. Alto en apoyo personal y bajo en cantidad de dirección (**LIDER PARTICIPAR**)
2. Bajo en apoyo personal y alto en cantidad de dirección (**LIDER ORDENAR**)
3. Alto en ambas (**LIDER PERSUADIR**)
4. Bajo en ambas (**LIDER DELEGAR**)

Se midieron las variables que nos indicarán el bienestar psicosocial de los empleados, y que se detallan a continuación, mediante las escalas del Cuestionario De Experiencias Relacionadas Con El Trabajo (versión reducida), del equipo de investigación WONT\_PREVENCIO PSICOSOCIAL, de la Universidad Jaume I de Castellón):

- **SATSUP**: Viene a explicar el grado de satisfacción de los empleados con su supervisor directo y con su estilo de liderazgo. *F1 Satisfacción con la supervisión (1,2,3) =  $\alpha = .87$*
- **SATINT**: Hace referencia a cuán satisfechos se sienten consigo mismos y con el tipo y resultados de su trabajo los empleados. *F2 Satisfacción intrínseca (items 5-8) (Salanova, 1999)  $\alpha = .86$*
- **BURNOUT**: es el síndrome de “estar quemado”, y lo explicamos mediante los siguientes factores:  
*1-16 Burnout (MBI-GS) (Schaufeli et al., 1996;  $\alpha > .70$ )*

**EX**: El agotamiento se refiere al nivel de cansancio que supone para el empleado el realizar su trabajo diariamente. *F1 Agotamiento emocional (1,2,3,4,6) ( $\alpha = .85$ )*

**CY**: El cinismo se muestra cuando el empleado experimenta la sensación de distanciamiento con sus tareas, con la organización y sus objetivos, y por consiguiente con el líder. *F2 Cinismo (8,9,14,15) ( $\alpha = .82$ )*

**PE**: La eficacia profesional, que para el burnout se medirá en negativo, explica cuán buen profesional se sienten los sujetos en su trabajo. *F3 Eficacia profesional (5,7,10,11,12,16) ( $\alpha = .72$ )*

- **ENGAGEMENT**: Viene a ser lo contrario al burnout, es decir, la sensación que experimenta un individuo que disfruta con su trabajo, manifiesta una alta autoeficacia, etc. Se operacionaliza en los siguientes factores. *17-40 Engagement UWES (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro y Grau, 2000) (Utrecht Work Enthusiasm Scale) ( $\alpha = .90$ )*

**VY**: El vigor lo muestra un empleado que se manifiesta activo y con ganas de innovar, de mantener una alta carga de trabajo, etc. *F1 Vigor (17,21,25,26,31,32) ( $\alpha = .76$ )*

**DE**: La dedicación mide el sobreesfuerzo que es capaz de dedicar un individuo por realizar su trabajo correctamente y por conseguir los objetivos de la organización. *F2 Dedicación (24,34,38,39,40) ( $\alpha = .88$ )*

**ABS**: La absorción mide la sensación que experimenta un individuo cuando haciendo su trabajo se distancia de la realidad y alcanza altos grados de concentración en la tarea (de

hecho es un factor integrado en la experiencia de flow) *F3 Absorción (18,20,23,29,30,35)* ( $\alpha = .73$ )

A continuación se analizaron los datos mediante el programa de análisis estadístico SPSS.

## RESULTADOS

Al confirmar que existen diferentes estilos de liderazgo, posteriormente se realiza un MANOVA para averiguar la relación entre el estilo de liderazgo, en función de esos 4 clusters, y el bienestar psicosocial, medido en las variables que hemos descrito. El test multivariado es estadísticamente significativo  $F(20, 853) = 13.99; p = 0.000$ .

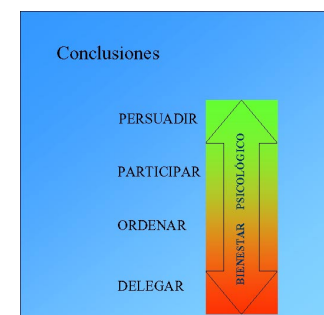
Los resultados con medias se muestran en la tabla siguiente:

Multivariate Test			1	2	3	4
(Wilks Lambda)	F	p	media	media	media	media
SATSUP	69,975	0,000	4,71	3,84	5,08	3,27
SATINT	30,447	0,000	5,46	4,41	5,53	4,76
EX	26,671	0,000	1,99	2,80	2,00	2,88
CY	21,722	0,000	1,47	2,22	1,35	2,21
PE	5,588	0,001	4,33	4,13	4,43	4,13
VY	8,510	0,000	3,98	3,73	4,16	3,76
DE	10,962	0,000	3,86	3,27	4,00	3,47
ABS	4,114	0,007	3,56	3,28	3,67	3,45

## CONCLUSIONES

Los resultados que se presentan en este estudio son muy importantes a la hora de prevenir riesgos psicosociales de los empleados en el mundo empresarial actual. Hemos demostrado cómo el utilizar adecuadamente un tipo de dirección u otro puede influir directamente en el bienestar psicológico del individuo.

Vistos los resultados obtenidos en los análisis estadísticos de este estudio, podemos confirmar que el estilo de liderazgo que el director o supervisor



emplee con sus colaboradores sí que influirá de manera directa en el bienestar psicosocial que éstos experimenten, medido este como alta satisfacción con el supervisor, alta satisfacción intrínseca, bajo burnout y alto engagement.

Según esto, podríamos ordenar los tipos de liderazgo en función de su bondad para con el bienestar psicológico, de tal forma que el estilo más adecuado sería el denominado persuadir, alto en apoyo socioemocional y alto en cantidad de dirección u orientación a la tarea. A este le seguiría el tipo participar y luego el ordenar, y por último, y como estilo menos adecuado para prevenir el bienestar en el trabajo, estaría el estilo delegar (bajo en apoyo y bajo en tarea).

Donde mayores diferencias entre medias se encuentran es en las dimensiones de “*cinismo*” y “*satisfacción con el supervisor*”. En la primera, los líderes con bajo apoyo personal o socioemocional provocarán que sus colaboradores se distancien más de sus funciones y responsabilidades, así que para prevenir esto, habrá que prestar mayor atención a la situación personal de cada colaborador, y fomentar la armonía y el apoyo en el equipo. En cuanto a la “*satisfacción con el supervisor*”, ocurre lo mismo, los empleados que más satisfechos se muestran son los que tienen líderes más centrados en los apoyos afectivos.

Estos resultados vienen a confirmar lo introducido en la revisión bibliográfica, donde tanto Bass como Yulk proponen una definición del concepto de liderazgo integradora, sin priorizar tarea o apoyos, sino combinando ambas facetas del líder para lograr una dirección más adecuada y satisfactoria para el individuo.

Si bien estos resultados son claros, no debemos dejar de lado una de las críticas que hacíamos en la introducción, ya que este estudio no demuestra que el tipo de estilo directivo sea la causa de un alto bienestar.

Dado esto, las investigaciones futuras deberán ir en este camino, abandonando los modelos contingentes o situacionales como el de Hersey y Blanchard, y tomando como referencia modelos más actuales, integradores y no centrados en las condiciones externas; como serían los modelos del liderazgo carismático, transaccional o transformacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HERSEY, P. y BLANCHARD M.K.H. (1982). Management of organizational behaviour: Utilising human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GIL, F. y ALCOVER, C.M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid. Alianza Editorial.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. Nueva York: The Free Press.
- YULK, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
- SALANOVA (1999). Validación escalas REDES. WONT\_Prevenció Psicosocial. Documento no publicado.

- SALANOVA, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el 'burnout' al 'engagement': ¿una nueva perspectiva?. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 16, (2), 117-134.
- SCHAUFELI, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. y Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey. En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.) The Maslach Burnout Inventory-Test Manual (3rd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). Fluir (flow). Una psicología de la felicidad. Barcelona: Kairos.

## **ANOTACIONES**

- \* WONT\_Prevenió Psicosocial. Área de Psicología Social.