

Autora: Aida Albiar Dopacio
4º Relaciones Laborales
Facultad de Derecho, UAB
Tutor: Jesús Rojas Arredondo
Fecha de entrega: 12/05/14

ABSTRACT

El líder: una pieza clave en las organizaciones

Este Trabajo de Final de Grado es una investigación sobre el liderazgo dentro de una empresa. Para conocer la importancia del liderazgo que se necesita para el éxito de una organización, se estudiaran las primeras teorías sobre el liderazgo, las características, habilidades, hábitos de un líder, y sobre todo muy importante, la diferencia entre un líder y un directivo, entre otros aspectos que han sido estudiados. Como caso llevado a la práctica, mediante un campo de investigación se investigara en una empresa real cómo es llevado a cabo el liderazgo, qué tipo de liderazgo existe en esa empresa y cómo es percibido por sus trabajadores y por el propio superior jerárquico, tratando de transmitir al lector como es llevado a cabo el liderazgo en la actualidad y el conocimiento de cómo se percibía en los tiempos anteriores el liderazgo a diferencia de hoy en día. Uno de los hallazgos encontrados al realizar este trabajo ha sido que no a todo el mundo le gustaría ejercer como el líder.

Palabras clave: liderazgo, teoría, trabajadores, superior jerárquico

El líder: una peça clau a les organitzacions

Aquest Treball de Final de Grau és una investigació sobre el lideratge dins d'una empresa. Per conèixer la importància del lideratge que es necessita per a l'èxit d'una organització, s'estudiaran les primeres teories sobre el lideratge, les característiques, habilitats, hàbits d'un líder, i sobretot molt important, la diferència entre un líder i un directiu, entre d'altres aspectes que han estat estudiats. Com a cas portat a la pràctica, mitjançant un camp d'investigació s'investigués en una empresa real com és dut a terme el lideratge, quin tipus de lideratge existeix en aquesta empresa i com és percebut pels seus treballadors i pel propi superior jeràrquic, tractant de transmetre al lector com és dut a terme el lideratge en l'actualitat i el coneixement de com es percebia en els temps anteriors el lideratge a diferència d'avui dia. Una de les troballes trobada en realitzar aquest treball ha estat que no a tothom li agradaria exercir com el líder.

Paraules clau: lideratge, teoria, treballadors, superior jeràrquic

Leader: a key part in organizations

This Project Final Grade is a research on leadership within a company. To learn the importance of leadership that is needed for the success of an organization, will be studied the first theories of leadership, characteristics, skills, habits of a leader, and especially important, the difference between a leader and a manager, among others that have been studied. As if implemented by a research field was investigated in a real company how it is conducted leadership, what kind of leadership exists in that company and how it is perceived by its employees and by the superior himself, trying to convey to the reader as it is conducted today leadership and knowledge of how they perceived in earlier times leadership unlike today. One of the findings in this work has been that not everyone would like to act as the leader.

Key words: Leadership, theory, workers, superior

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Líder y Directivo	6
2.2. Concepto Liderazgo	7
2.2.1. Liderazgo en el ámbito laboral	7
2.3. Competencias, asertividad y hábitos de un líder	8
2.3.1. Competencias	8
2.3.2. Asertividad	9
2.3.3. Hábitos.....	10
2.4. Antecedentes del liderazgo.....	12
2.4.1. Teoría de los rasgos	12
2.4.2. Tres estilos de liderazgo según Kurt Lewin	13
2.4.3. El modelo de Contingencia de Fiedler	16
2.4.4. El liderazgo situacional de Blanchard y Hersey	17

SEGUNDA PARTE

3. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Objetivo General	20
3.2. Objetivos Específicos	20
3.3. Instrumentos y realización	20

TERCERA PARTE

4. RESULTADOS	23
5. CONCLUSIONES	27
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	30
ANEXOS.....	32
Test Kurt Lewin	32
Guion entrevistas.....	36
Trabajador	36

Superior Jerárquico.....	37
Transcripción entrevistas.....	38
Trabajador n°1	38
Trabajador n°2	42
Trabajador n°3	45
Trabajador n°4	49
Superior Jerárquico.....	51
Diario de Campo	55

1. INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Final de Grado que he realizado trata sobre el liderazgo organizacional y la investigación de la aplicación del liderazgo a una empresa concreta.

Escogí estudiar el liderazgo porque es un tema que me fascina en el mundo laboral: cómo la gerencia de una empresa tiene organizada el resto de empresa de forma que le sigan allá donde vaya la gerencia. Es muy importante, ya que actualmente es un tema clave en el mundo laboral en el cual se invierte mucho para saber llevar a cabo de la mejor manera el personal de una empresa, ya que son las personas las que constituyen una empresa. Concretamente hablo de la dirección de una empresa porque es el ejemplo más visual del liderazgo, pero este se lleva a cabo en cualquier departamento de la empresa, aunque este trabajo se haya centrado en el liderazgo gerencial.

El liderazgo no solo existe en el mundo laboral, sino en todas las partes de nuestra vida cotidiana cuando estamos con más personas: en la familia el liderazgo es llevado a cabo por los padres, con amigos cuando hay una persona que “sobresale”, en adolescentes donde hay un/a joven al/la cual le hacen más caso, etc. El fenómeno del liderazgo se basa en que los demás se dejan guiar de forma voluntaria por otra persona. Esto sucede porque esa persona tiene confianza en sí misma, transmite a los demás seguridad y credibilidad, lo que conlleva que no se dude de la palabra de esa persona y se quiera seguirla.

Refiriéndome al mundo laboral, son los demás quienes conceden el liderazgo, a excepción del liderazgo autoritario, que es impuesto por el propio líder. Es decir, en el caso del liderazgo autoritario es impuesto lo que el líder quiera llevar a cabo y el resto de liderazgos lo hacen de forma participativa, ya que son el resto de personas quienes tienen participación en las decisiones llevadas a cabo.

Otro aspecto interesante de esta investigación es la diferencia entre líder y directivo/jefe que a la misma vez pueden ser la misma persona o personas o no, ya que no necesariamente son lo mismo.

La estructura de este trabajo consta de tres partes:

La primera parte del trabajo contiene toda la información teórica sobre el liderazgo: definición, teorías e hipótesis más generales sobre el estudio del liderazgo hasta ahora: teoría de los rasgos, los tres estilos de liderazgo de Lewin, el modelo de contingencia de Fiedler y el liderazgo situacional.

En la segunda parte del trabajo es donde explico la investigación llevada a cabo con las técnicas utilizadas. Esta investigación la he realizado a la empresa BCN City Bus Tour SL, una empresa perteneciente al sector del transporte que realizan servicios privados de transporte de alta gama a personas, tanto guías turísticas por la ciudad, como recogidas en hoteles... Es una empresa con cuatro trabajadores liderados por un solo superior jerárquico. Tanto estos cuatro trabajadores como al superior jerárquico han sido mi centro de investigación. Para ello les realice una entrevista presencial semidirigida de forma separada a cada uno y un test individual para definir el tipo de liderazgo llevado a cabo en la empresa. Todas estas técnicas aparecen como anexo a este trabajo: test de Kurt Lewin, guion de las entrevistas y transcripción de las entrevistas. Además en el diario de campo que también he añadido a los anexos aparece de forma detalla cómo se llevaron a cabo las entrevistas y los test, imprevistos surgidos en la investigación, etc.

La tercera parte consta de los resultados del test para saber si coincidía el estilo de liderazgo que perciben los trabajadores con la que reparte el superior jerárquico y las conclusiones sobre las entrevistas realizadas y los resultados de los test. También aparecen las referencias bibliográficas y anexos.

Como último apartado voy a explicar los motivos por el cual quise hacer este Trabajo de Final de Grado de la forma que lo he llevado a cabo. Como antes he comentado el tema del liderazgo me fascina por eso escogí este tema, pero el objetivo general por el cual he hecho este trabajo en la empresa BCN City Bus Tour es para saber cómo es percibido el líder de esta empresa por parte de sus trabajadores, y cuatro objetivos específicos: determinar cómo es el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores, conocer si los colaboradores de la empresa consideran a su superior jerárquico como un líder o como un directivo, verificar si coincide la visión del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores con la del líder y si los empleados, y ante la perspectiva de líderes, les gustaría

ejercer como líder. Un importante hallazgo que me sorprendió fue que gran parte de los trabajadores investigados ante la posibilidad de ejercer como el líder no querían serlo, preferían ejercer como trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definir líder y directivo: diferencias

- ❖ *Líder*: es quien realiza las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión. Se basa en la persuasión.
- ❖ *Directivo*: es la persona que dirige el trabajo de otros y tiene la responsabilidad de los resultados. Se basa en la autoridad y en el poder.

Bennis ha sido uno de los autores que ha dedicado más tiempo a diferenciar los papeles de líder y directivo. Algunas de las diferencias entre líder y directivo se exponen en la siguiente tabla para una visualización más gráfica. Esta tabla está extraída de Bennis (2003).

LÍDER	DIRECTIVO
Innova	Administra
El líder es el original	El directivo es una copia
Desarrolla	Mantiene
Se fija en las personas	Se fija en el sistema y en la estructura
Inspira confianza	Controla a los demás
Visión a largo plazo	Visión a corto plazo
Pregunta qué y porqué	Pregunta cómo y cuándo
Se fija en el horizonte	Se fija en los beneficios
Origina	Inicia
Cambia la situación actual	Acepta el “ <i>statu quo</i> ” ¹

Como dice Palomo (2000, p.20): “*Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo, sin embargo difícilmente será un directivo eficaz sino es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona.*”

¹ Término comúnmente utilizado que significa la situación actual

2.2. Concepto liderazgo

El liderazgo es el proceso complejo mediante el que se influye en las actividades que realizan otra u otras personas para la consecución de una meta común

Como dice Rincón Serrano (2003, p.33): *“El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.”*

- *Habilidades* clave para el liderazgo:

- Liderar
- Motivar
- Comunicar
- Delegar
- Dirigir reuniones

- *Características* que distinguen al líder

Un líder es una persona aceptada por la sociedad o por el resto de personas considerado con un prestigio, ya que tiene unos valores, unas aptitudes, una personalidad y una inteligencia excelentes. El líder tiene participación social y un status socioeconómico bueno.

2.2.1. Liderazgo en el ámbito laboral

Para llevar un liderazgo en un entorno laboral es importante que el líder tenga una visión futura y una dirección para poder dirigir a la empresa al futuro ideal deseado y no al fracaso. Consiste en un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros del equipo e influir en ellas. Los valores constituyen una parte vital del liderazgo, ya que se trata de una pieza clave en las tareas de dirección.

2.3. Competencias, asertividad y hábitos de un líder

2.3.1. COMPETENCIAS

Un líder debe poseer ciertas competencias para llevar a cabo un exitoso liderazgo:

- **Observación:** capacidad para mantener la atención y concentración especialmente orientada a la detección de detalles relevantes del entorno.
- **Análisis:** capacidad para captar los principales elementos de información significativa de diversas fuentes.
- **Síntesis:** capacidad para identificar los datos más importantes respecto a un conjunto de información.
- **Planificación:** capacidad para organizar el trabajo con eficacia utilizando apropiadamente los recursos.
- **Juicio:** capacidad para actuar basándose en suposiciones lógicas que reflejan hechos concretos.
- **Iniciativa:** capacidad de acción para conseguir un objetivo.
- **Comunicación:** capacidad para expresarse en términos comprensibles para el interlocutor de tal modo que le permita recibir información o darla.
- **Empatía:** capacidad para sentir y comprender las emociones ajenas como propias. Es importante que un líder sea empático para entender cómo se siente sus colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** capacidad para incorporar a las propias acciones la de los demás, compartiendo la información y tareas. En una organización un líder llevará a un equipo bajo su responsabilidad.
- **Negociación:** capacidad para conseguir un acuerdo por ambas partes en situaciones conflictivas de intereses en relación a priorizar unas acciones u otras, obteniendo el máximo beneficio de la situación. Para ser líder hay que tener capacidad de negociación y siempre el líder encontrará conflictos, por eso debe tener esta capacidad.
- **Liderazgo:** capacidad para utilizar estilos y/o métodos apropiados para guiar a las personas proporcionándoles estímulo y ayuda para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

- **Adaptabilidad:** capacidad para mantener la eficacia en una gran variedad de situaciones, responsabilidades y grupos.
- **Creatividad:** capacidad para generar y/o reconocer soluciones imaginativas e innovadoras a problemas concretos.
- **Lógica:** es como el sentido común. Es importante que un líder utilice la lógica para tomar decisiones adecuadas. El sentido común es el sentido menos común.

2.3.2. ASERTIVIDAD

A parte de las competencias, es muy importante que un líder proyecte asertividad.

Para un líder, la asertividad es la capacidad de poder expresar sus derechos, sentimientos, ideas y realizar lo que desea llevar a cabo de forma adecuada y sincera respetando los derechos demás y, por tanto, sin ofenderlos.

Un líder asertivo debe considerar sus derechos propios tan importantes como los derechos de los demás.

Los efectos de un comportamiento asertivo recaen sobre tres puntos:

❖ Sobre el propio líder

El líder al poder expresar sus ideas se siente menos cohibido y, por tanto, menos controlado. Una vez ha expresado esas ideas frente a los demás, tiene un estado anímico aún más relajado respecto a los demás, ya que estos están informados de sus creencias e ideas y el líder acepta las críticas y sus equivocaciones para mejorar.

❖ Sobre los demás

Las relaciones del líder con los demás son más abiertas, ya que son relaciones más transparentes al poder expresarse y aceptar las críticas de los demás para poder mejorar. De esta forma los demás se sienten más escuchados y se crea una relación de respeto mutuo entre el líder y los demás.

❖ Sobre la organización:

Este comportamiento asertivo produce dentro de la organización que los conflictos sean resueltos de formas eficaz y rápida, gracias a la voluntaria colaboración de los subordinados. También se sienten más motivados y confiados para realizar la tarea.

2.3.3. HÁBITOS

Existen ciertos hábitos que se requieren para llevar a cabo un liderazgo eficaz. Un modelo explicativo de estos hábitos es el modelo de Covey.

El modelo de liderazgo de Covey (1989) se centra mucho en el desarrollo personal basado en principios universales, que llevan al líder a su madurez.

Los tres primeros hábitos se forman en el ámbito privado, que favorecen y permiten la independencia

1. **Ser proactivo:** significa llevar el control de su propia vida, y no culpar a los demás por aquello que no le ha salido como deseaba. En cambio, un líder reactivo se deja influenciar por las circunstancias del exterior.
2. **Empezar con un objetivo en mente:** el líder debe de marcarse unas metas u objetivos mediante una creación mental para después hacerlos realidad.
3. **Poner primero lo primero:** para que el líder lleve a cabo un liderazgo equilibrado debe establecerse unas prioridades y ejecutar los planes teniendo en cuenta las metas que se ha marcado en los hábitos 1 y 2 gestionando eficientemente el tiempo.

Matriz de la administración del tiempo:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis ○ Problemas apremiantes ○ Proyectos cuyas fechas vencen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prevención ○ Construir relaciones ○ Reconocer nuevas oportunidades ○ Planificación, recreación
NO IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Interrupciones, llamadas, correo, informes, reuniones, actividades populares 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trivialidades, ajetreo, cartas, llamadas, actividades agradables

Fuente: Covey (1997)

Los siguientes cuatro hábitos se forman en el ámbito público que favorecen y permiten la interdependencia.

4. **Pensar en yo gano y ganar:** la relación del líder con los demás es encontrar un beneficio mutuo y satisfacción en situaciones de conflicto.

Esta actitud de ganar-ganar supone que el líder debe ser agradable pero firme y respetuoso con los demás, tener empatía pero también seguridad en las propias ideas, ser considerado y sensible pero tener valor.

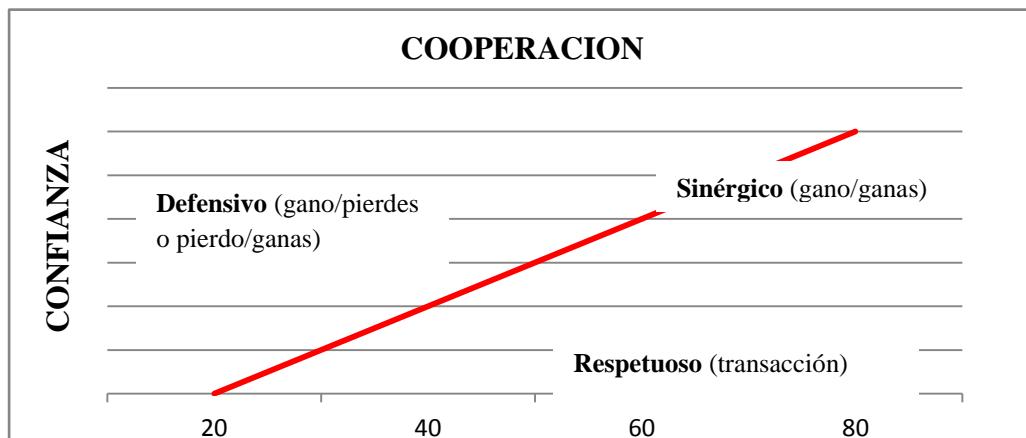
5. **Procurar primero entender y luego ser entendido**

El líder debe aprender a entender primero a los demás, para después él poder ser entendido, porque es imposible influir en los demás sin comprenderlos/escucharlos antes.

6. **Establecer sinergia**

Es la capacidad de compartir los recursos disponibles e integrar a las propias, las aportaciones de los demás. Supone la idea de que el total es mejor que la suma de las partes.

Niveles de comunicación:



7. Afilar la sierra mantiene la eficacia: mejorar continuamente

El hábito de renovación personal, tanto física como mental aporta un crecimiento y cambio en la vida del líder que le permite lograr un equilibrio, junto con los seis restantes hábitos, y aumentar su capacidad de respuesta ante los retos que se le presentan.

2.4. ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

2.4.1. Teoría de los rasgos

El liderazgo es algo innato: el líder nace

Intenta determinar las características distintivas que expliquen la diferencia de los líderes eficaces de los ineficaces. Los investigadores buscan identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos.

Esta teoría surgió a comienzos del siglo XX e históricamente se conoce a la teoría de los rasgos (Cattell, 1951) como la teoría que distingue a los líderes de quienes no lo son analizando los rasgos de su personalidad: cualidades y características personales, es decir, el líder es nato porque poseía los dotes de liderazgo que ya estaban fijados en la persona.

El citado autor concluyó que existen dieciséis rasgos que determinan la complejidad de la personalidad humana, aunque más adelante pensó que sería necesario añadir a la lista siete rasgos más. Para ello diseño el Cuestionario de Personalidad de los 16 Factores (16 PF).

Las cualidades que con las que nace un líder son (Gibb, 1969):

- ✓ tener un buen nivel de inteligencia
- ✓ extroversión alta
- ✓ seguridad en sí mismo
- ✓ ajuste
- ✓ buena empatía

Sin embargo, se ha llegado a la conclusión que no existe realmente esta serie de cualidades, ya que un líder lo es o no en función de la situación en que se encuentre el grupo (Gil Rodríguez, 2005).

Des de mi punto de vista esta teoría tiene varias limitaciones: considera al liderazgo en un aquí y ahora y en ella no existen rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, ya que es una teoría ahistorical que no tiene en cuenta el contexto social, ni el contexto político, ni el contexto cultural. También posee una enorme cantidad de rasgos del liderazgo donde pueden existir rasgos contradictorios, es decir, en una cultura un rasgo de un líder sería ser de baja altura y en otra cultura sería ser de alta altura. Estos rasgos también son posibles de identificar a posteriori, pero no se pueden predecir.

2.4.2. Tres estilos de liderazgo según Kurt Lewin

Según Lewin existen tres estilos de liderazgo:

- **AUTORITARIO**

En este estilo el líder cree tener la autoridad absoluta, por ello no consulta a la hora de tomar decisiones, solo le vale él mismo. Su conducta es paternalista, es decir, crea una dependencia a sus subordinados de la conducta que más le agrada. Es un estilo centrado en las obligaciones.

Características:

- Se exige así mismo energía y firmeza
- Exige a los demás disciplina y obediencia
- Considera a sus colaboradores perezosos
- “Ustedes haréis esto”: frase de cabecera

Este estilo de liderazgo genera una actitud de frustración, agresividad, egoísmo, sumisión a sus subordinados.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">○ Satisface al líder○ Decisiones rápidas○ Menos incompetencia○ Seguridad en estructura	<ul style="list-style-type: none">○ Desgusto si es muy radical○ Puede crear temor y/o frustración

- ***DEMOCRÁTICO***

El líder sí tiene en cuenta a sus subordinados en la toma de decisiones, les involucra en la toma de decisiones y les motiva para que se sienten que forman parte de la empresa. Busca el trabajo en equipo para llevar a cabo los objetivos fijados. Él es el líder aunque se haga notar como uno más. Es un estilo de liderazgo centrado en las personas.

Características:

- Involucra a las personas en la organización: descentralización del poder y toma de decisiones
- Es un convencido del enriquecimiento del trabajo
- Potencia el trabajo en equipo, promueve el diálogo y la participación
- Marca objetivos y metas claras
- “*Podemos llegar a...*”: frase de cabecera

Les genera a los subordinados una actitud de compañerismo, amistad, cohesión, rendimiento, creatividad, participación.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">○ Unión líder-grupo○ Comunicación fluida y estímulos constantes○ Modelo de apoyo	<ul style="list-style-type: none">○ No siempre es aplicable bajo cualquier simple parámetro

- ***LAISSEZ-FAIRE***

También es conocido como liderazgo liberal.

Esta expresión francesa significa “dejar ser - dejar pasar” y se utiliza cuando el líder deja que sus subordinados trabajen por su cuenta sin apenas tenerle en cuenta. El líder muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. Puede producir desorganización si el líder no aplica el control necesario. La finalidad es evitar problemas y/o conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación.

Características:

- Ausencia del liderazgo, evita el poder y la responsabilidad, el grupo depende prácticamente de sí mismo
- No marca objetivos ni metas claras
- Es ineficaz ante los conflictos, los evita
- “*No se preocupen...*”: frase de cabecera

Genera que se lleven a cabo subgrupos, desmotivación, irresponsabilidad, desánimo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">○ Capacitación individual y autodirigida de los subordinados○ Se organizan sus propios objetivos	<ul style="list-style-type: none">○ Nulo papel del líder o muy limitado○ Se puede caer en duplicidad de funciones o metas cruzadas

Lewin, Lippit y White (1939) llevaron a cabo un experimento sobre el liderazgo sometiendo a los mismos chicos a ser subordinados por diferentes líderes donde encontró los diferentes estilos del liderazgo (www.youtube.com/watch?v=Z2LQOWwHHAE):

- **Liderazgo AUTORITARIO**: el líder dicta todos los pasos, técnicas y normas para conseguir los objetivos. Determina las tareas de los miembros aislados del grupo. Él no forma parte para llevar a cabo el trabajo, solo observa de forma presencial por si ha de hacer alguna crítica.

- *Conclusión:* mientras el líder vigilaba los chicos realizan la tarea con la máxima eficiencia, pero en cuanto deja de estar presente los chicos se volvían agresivos y hostiles. Las relaciones entre los chicos son difíciles y no se desarrolla un sentimiento de trabajo en equipo. Muestran una alta sumisión al líder.
El rendimiento de los chicos al principio es muy elevado, pero va disminuyendo como consecuencia de la frustración y la agresividad entre ellos.
- Liderazgo DEMOCRÁTICO: el líder somete a debate todas las tareas que se iban a desempeñar por los chicos, y tenía en cuenta todas las opiniones de estos chicos como alumnos, dejando siempre un margen para que tuvieran iniciativa propia.
 - *Conclusión:* los chicos mostraron los más altos índices de motivación y originalidad y mayor interactuación entre ellos.
- Liderazgo LAISSEZ-FAIRE: los niños tenían completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, el líder no dictó ninguna pauta específica.
 - *Conclusión:* en este tipo de liderazgo los subordinados realizaban el mínimo trabajo posible y con la menos eficiencia, al tener total libertad provocó caos entre los subordinados.

2.4.3. El modelo de Contingencia de Fiedler

Al ser una teoría de contingencia significa que la situación le da el control al líder. Fiedler (1964 y 1967) fue uno de los primeros en introducir la influencia de la situación para determinar el éxito del liderazgo.

El fin de esta teoría es investigar la eficacia del liderazgo, para ello se diferencia dos tipos de líderes, en función del estilo de líder que se tenga:

- Líder orientado a las relaciones
- Líder orientado a la tarea

El líder más eficaz es aquel que tiene el control situacional sobre los siguientes tres factores situacionales:

- *Relación entre el líder y los miembros:* grado de confianza, lealtad y respeto de los subordinados, si el líder cae bien al grupo
- *Estructura de la tarea o grado de claridad en objetivos*
- *Poder de posición del líder sobre el puesto:* el líder tiene el poder de compensar o castigar

Fiedler desarrolló el cuestionario **LPC** (*Least Preferred Coworker: el cuestionario del Compañero Menos Preferido*) donde el líder realiza evaluaciones mediante una escala de adjetivos opuestos de forma favorable o desfavorable para encontrar entre todos los empleados cual fue con la persona que menos disfrutó trabajando o cual fue su compañero menos preferido. A partir de los resultados se puede concluir si los empleados querían una relación orientada a la tarea o una relación orientada a las relaciones.

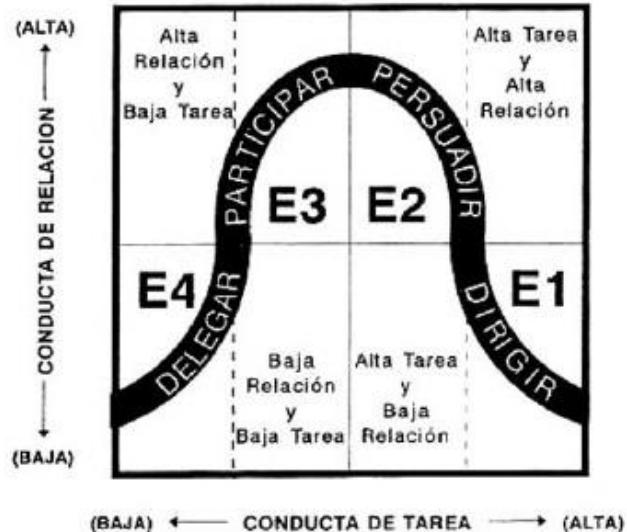
Con este cuestionario se llegó a la conclusión de que en situaciones de control moderado el líder es un líder orientado a las relaciones, ya que utiliza las buenas relaciones con sus subordinados para cubrir la falta de eficacia. En cambio, si es un líder orientado en situaciones extremas de alto control situacional, o bajo control donde no tiene nada que perder porque actualmente lo ha perdido todo.

2.4.4. El liderazgo situacional: Teoría del Management situacional (Blanchard y Hersey)

Esta teoría es otro tipo de teoría de contingencia, es un tipo de liderazgo situacional basada en la dimensión de la conducta de tarea (objetivos/resultados) y la dimensión de la conducta de relación (personas/motivación). A través de estas dimensiones se conoce el grado de madurez que muestran los subordinados donde aparece su autonomía para llevar a cabo una tarea. La madurez significa la disposición (capacidad y voluntad) que posee el subordinado para realizar una determinada tarea.

En este tipo de teoría el líder tiene que adaptarse a la autonomía que ejerzan sus subordinados a la hora de realizar la tarea. El líder puede llegar a sentirse insuficientemente válido o demasiado válido si no sabe adaptarse al grado de

autonomía de sus subordinados, por esta cuestión son los subordinados quienes aceptan o rechazan al líder y su forma de liderar. La clave está en encontrar un equilibrio dependiendo de la situación en que se encuentre las dos dimensiones de la teoría.



ALTA	MODERADA	BAJA
M4	M3	M2
PUEDE QUIERE	PUEDE NO QUIERE O INSEGURÓ	NO PUEDE QUIERE

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

Fuente: Hersey y Blanchard (1998)

Existen cuatro estilos de liderazgo:

- E1 = Dar órdenes (directivo): existe una alta conducta para llevar a cabo los objetivos de la tarea, pero una baja conducta de relación entre líder y subordinados
- E2 = Persuasivo: se encuentra una alta conducta de tarea juntamente con una alta conducta de relación
- E3 = Participativo (colaborador): hay una alta conducta entre relación y una baja conducta tarea
- E4 = Delega: existe una baja relación entre líder y subordinados y una baja conducta de tarea

- Nivel de madurez y estilos de liderazgo

En la siguiente tabla se aprecia como dependiendo del nivel de madurez del colaborador se genera uno de los cuatro estilos anteriores mencionados.

Nivel de madurez	Madurez/Necesidad	Estilos de liderazgo
<i>M1</i>	<p>El trabajador necesita que le digan lo que tiene que hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ no puede y no quiere ❖ es inseguro ❖ tiene un bajo grado de cumplimiento 	<p>El líder debe decir lo que el trabajador necesita → corresponde con el <u><i>E1</i></u></p>
<i>M2</i>	<p>El trabajador quiere estar convencido de lo que hace</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ no puede, pero está preparado ❖ quiere ❖ posee un alto grado de cumplimiento 	<p>El líder debe convencer al trabajador sobre lo que hace → corresponde con el <u><i>E2</i></u></p>
<i>M3</i>	<p>El trabajador quiere participar con sus ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ puede, pero no quiere/no preparado ❖ es inseguro ❖ refiere un alto grado de rendimiento 	<p>El líder debe hacerle participar escuchando y atendiendo sus ideas → corresponde con el <u><i>E3</i></u></p>
<i>M4</i>	<p>El trabajador quiere que lo deleguen la autoridad para actuar</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ puede y quiere ❖ tiene un alto grado de rendimiento 	<p>El líder debe delegar la autoridad estableciendo los objetivos → corresponde con el <u><i>E4</i></u></p>

3. METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO:

3.1. Objetivo General

Identificar cómo es percibido el líder de la empresa BCN City Bus Tour, SL. por parte de sus trabajadores.

3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Determinar cómo es el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores.
- ❖ Conocer si los trabajadores de la empresa consideran a su superior jerárquico como un líder o como un directivo.
- ❖ Verificar si coincide la visión del estilo de liderazgo por parte de los trabajadores con la del líder.
- ❖ Si los trabajadores, ante la perspectiva de líderes, les gustaría ejercer cómo líder.

3.3. Instrumentos y Realización

Utilizaré unos instrumentos mediante los cuales obtendré unos datos, analizaré esos datos, obtendré unos resultados que me llevarán a unas conclusiones y podré responder a los objetivos marcados.

Las personas con las que trabajaré serán cuatro trabajadores de la empresa BCN City Bus Tour, SL y su superior jerárquico a los cuales les aplicaré los siguientes instrumentos:

- ⊕ Instrumento nº1: se les aplicará a los cuatro trabajadores y al superior jerárquico el Test de Kurt Lewin, que es un instrumento estandarizado. Mediante el resultado de este test podré conocer qué estilo de liderazgo es percibido por cada trabajador, es decir, respondería directamente al objetivo específico nº3: verificar si coincide la visión del estilo de liderazgo por parte de los trabajadores con la del líder. Este test aparece en el anexo a este trabajo de final de grado.

El test hace referencia a los tres estilos de liderazgo que consideraba Lewin: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo laissez-faire.

Consta de treinta y tres afirmaciones donde a cada una de ellas se le debe responder con una A de forma que se está de acuerdo con la afirmación o con una D si se está en desacuerdo. Al final de las afirmaciones hay un cuadro con treinta y tres números divididos por estilos de liderazgo. Se deben sumar las A de cada estilo de liderazgo y la que más cantidad de A tenga un estilo de liderazgo ese será el que predomina des del punto de vista de cada trabajador.

Esta técnica considero que es muy indicada para recoger datos y tener una visión muy clara de que tipo de liderazgo predomina en la empresa BCN City Bus Tour, SL.

■ Instrumento nº2: utilizaré la entrevista como técnica de recogida de datos mediante la interrogación.

Serán cinco entrevistas, una entrevista con el mismo guion de forma individual a los cuatro trabajadores y una entrevista con un guion diferente al superior jerárquico. El método de las entrevistas creo que es un buen método ya que el entrevistado puede expresarse con libertad y no dar una respuesta cerrada.

La entrevista que se llevará cabo será un tipo de entrevista semidirigida, porque contiene preguntas abiertas y una cerrada para el superior jerárquico. En este caso, yo como entrevistadora he realizado un guion que recoge los temas que deseo tratar a lo largo de la entrevista. El orden de las preguntas y la manera de formularlas puedo decidirlo como entrevistadora. En el caso de que la respuesta a una de las preguntas requiera más aclaración podré profundizar en la respuesta ofreciendo sugerencias o pidiendo aclaraciones al entrevistado.

Es una entrevista de conveniencia, quiere decir que los informantes los he elegido porque son accesibles para mí y participantes en mi investigación, trabajan en la empresa de un familiar próximo. Su aplicación es fácil, pero la información puede ser sesgada porque el superior jerárquico es mi familiar.

Llevaré a cabo la entrevista en la oficina que tiene la empresa en Barcelona capital. Es una oficina a pie de calle.

La realización de la entrevista la llevaré a cabo la semana del 28 de Abril de 2014.

Por cada entrevista a realizar tengo una estimación aproximada de treinta minutos de tiempo. Para realizar todas las entrevistas será conveniente que esté una mañana en la oficina para tener el máximo de material posible.

Estableceré el contacto con los trabajadores y con el superior jerárquico porque trabajan para la empresa de un familiar próximo, será un contacto para mí fácil de establecer.

Mediante una grabación llevaré a cabo las entrevistas. A los informantes se les pedirá su colaboración y se les asegurará que la información es anónima (se utilizaran seudónimos) y estos fines académicos son confidenciales ya que están orientas a un trabajo únicamente de investigación

Los guiones de las entrevistas responderán de forma indirecta al objetivo general y a los restantes objetivos específicos. Los guiones aparecen en el anexo del trabajo juntamente con la transcripción de las entrevistas.

4. RESULTADOS

Test del liderazgo (Kurt Lewin)

El test de Kurt Lewin lo he utilizado para dar respuesta al objetivo específico nº3: verificar si coincide la visión del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores con la del líder. Los resultados de este test aplicado a los trabajadores y al superior jerárquico de la empresa BCN City Bus Tour son los siguientes:

- Resultados del test realizado por el superior jerárquico:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
6	8	4

Como se puede observar, el liderazgo con mayor puntuación con un total de 8 As (los números resaltados significan estar de acuerdo con la afirmación) percibido por el propio superior jerárquico es el estilo de liderazgo nº 2: liderazgo democrático.

- Resultados del test realizado por el trabajador nº1:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
3	10	8

Se observa que es el numero 2 el estilo que predomina como resultado del test puede observar, el liderazgo con mayor puntuación percibido por el propio superior jerárquico es el estilo de liderazgo nº 2: liderazgo democrático, ya que tiene un total de 10 As.

- Resultados del test realizado por el trabajador nº2:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
1	6	3

Claramente el resultado es el estilo del liderazgo democrático (nº2), con 6 As.

- Resultados del test realizado por el trabajador nº3:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
5	10	5

Como resultado relevante aparece el estilo de liderazgo nº2, con 10 As.

- Resultados del test realizado por el trabajador nº4:

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
7	8	7

Este resultado es mucho más equilibrado que el resto de trabajadores, aunque se observa que predomina el estilo de liderazgo democrático, con un solo punto de diferencia de los otros liderazgos: 8 As.

Entrevistas

Las entrevistas me han servido para responder al objetivo general: identificar cómo es percibido el líder de la empresa BCN City Bus Tour, SL. por parte de sus trabajadores, y a los objetivos específicos restantes: determinar cómo es el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores, conocer si los trabajadores de la empresa consideran a su superior jerárquico como un líder o como un directivo y si los trabajadores, ante la perspectiva de líderes, les gustaría ejercer como líder. Los resultados son extracciones de las entrevistas realizadas a los trabajadores y al superior jerárquico de la empresa BCN City Bus Tour:

- La mayoría de trabajadores consideran que el comportamiento del superior jerárquico respecto a sus trabajadores es equivalente al de una persona con la que se puede hablar de forma abierta y ésta es una persona cercana. Uno de los trabajadores en referencia a los temas a tratar con el superior jerárquico dijo literalmente: “*preguntándoselo bien siempre sacas cosas positivas*”. El superior jerárquico considera a sus trabajadores como compañeros de trabajo: “*pues los considero compañeros*”.

Los trabajadores hacen que los objetivos marcados por el superior se cumplan. El superior jerárquico motiva a los trabajadores para que cumplan los objetivos.

- Por lo que respecta al liderazgo aplicado, el superior jerárquico antes de tomar decisiones consulta a sus trabajadores sobre la posible nueva situación. Todos los trabajadores están de acuerdo en la manera de liderar a la empresa por el actual superior. Algunos de ellos llevarían a cabo algunos pequeños cambios como informatizar la manera de gestionar el planning, cito textualmente por el trabajador nº3: “*yo lo tendría todo más informatizado, como se lleva hoy en día*”, o contratar a un comercial, citado del trabajador nº4: “*yo buscaría a un comercial para que nos trajera servicios de transporte. En el invierno apenas hay trabajo y sería bueno un comercial para aportar más trabajo*”.
- Los trabajadores consideran a su superior como un líder y como un directivo, es una sola persona y ejerce como líder y como directivo a la vez.
- A la mitad de los trabajadores no les gustaría ejercer como líder de la empresa.

5. CONCLUSIONES

En estas conclusiones voy a ir respondiendo a los objetivos que me planteé para llevar a cabo el Trabajo de Final de Grado. Mediante los instrumentos utilizados se han generado unos resultados y a partir de aquí extraeré las conclusiones.

Respecto a la realización del test de Kurt Lewin, como se observa en los resultados anteriores, ha queda claro que existe un estilo predeterminante y este estilo que predomina en la empresa es el liderazgo democrático y coincide esta visión tanto por parte del superior jerárquico como por parte de sus trabajadores. Dejo resulto el objetivo específico nº3. Los resultados son una mayoría absoluta del liderazgo democrático. No cabe duda de que no se utiliza apenas el liderazgo autoritario ni el liderazgo liberal.

Por lo que respecta al análisis de la información que he extraído de las entrevistas el estilo de liderazgo democrático que se emplea en la empresa es un liderazgo muy llevadero, ya que el superior jerárquico tiene una relación estrecha con cada uno de los trabajadores. Para el propio superior jerárquico sus trabajadores aparte de ser trabajadores que trabajan para su empresa son compañeros suyos, cito textualmente: “*¿cómo consideras a tus trabajadores? Pues los considero compañeros*”. Otras características que indican como es el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores es que es un superior jerárquico con el cual se puede hablar de cualquier cosa, la comunicación entre ellos es completamente abierta y fluida.

Un aspecto fundamental es que los trabajadores consideran a su superior jerárquico como a un líder, ya que les persuade haciendo que los trabajadores le sigan de forma voluntaria, les consulta antes de tomar decisiones, les inspira confianza, él es quien origina en la empresa a pesar de que sus trabajadores le ofrecen sugerencias, y como a un directivo porque es quien tiene el poder y la autoridad en la empresa y controla a los demás trabajadores. En esta empresa investigada líder y directivo son la misma persona y esta persona ejerce los dos papeles.

En la pregunta sobre la perspectiva de ejercer como líder, dos de los cuatro trabajadores, es decir, la mitad no querría ejercer como tal, prefieren el puesto que actualmente ocupan en la empresa, ya pueda ser por diferentes motivos como eludir responsabilidad, acumular tensión, gestionar al personal, etc. Aunque uno de ellos comentó que el sería más estricto, comentando que le gustaría que el superior jerárquico le hiciera caso en llevar un control estricto sobre la limpieza de los vehículos.

De forma general, este líder es el único líder en la empresa y es percibido como muy buen líder, ya que los trabajadores cambiarían pocos aspectos actuales y lo liderarían como lo hace él. En la respuesta de los trabajadores perciben al líder como una persona correcta profesionalmente, muy cercana con la que se puede dialogar de forma abierta, un líder participativo, que tiene en cuenta a sus trabajadores e intenta cubrir al máximo sus necesidades.

Como conclusión final, al inicio de este trabajo, al estudiar las diferencias entre líder y directivo y las teorías del liderazgo pensaba que el liderazgo democrático sería el idóneo para aplicar en una empresa, pero también he encontrado inconvenientes: no se es lo suficiente autoritario en el seguimiento de las tareas, porque la buena relación con los trabajadores hace que el superior jerárquico se confíe en que todo lo llevan muy bien a cabo. Con este apunte relaciono el modelo de contingencia de Fiedler, ya que en este caso se observa un líder orientado a las relaciones humanas, que tiene un control medio situacional y utiliza las buenas relaciones con sus trabajadores para cubrir la falta de eficacia.

Otro inconveniente es la diferencia entre líder y directivo, no está visualizada por los trabajadores en el mundo empresarial, ya que conciben que el líder y el directivo son la misma persona o incluso que es lo mismo, porque los trabajadores piensan que liderar y dirigir es lo mismo.

He hallado varias limitaciones a este trabajo. Una de ellas es que sería interesante hacer un análisis comparativo con otras empresas para no basarse en los resultados de solo una. También se podría utilizar alguna otra técnica para poder profundizar más sobre el liderazgo en una organización. Otra limitación es que el

tema del liderazgo es muy, muy amplio y yo he estudiado las teorías más relevantes para ceñirme a los objetivos que me plantee para este trabajo, aunque existen más teorías.

Como párrafo final de las conclusiones doy la aportación de que el liderazgo se debe desarrollar en el ámbito laboral, es un aspecto interesante para las organizaciones, de hecho una pieza clave.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA VERA, J.M., *Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC, 2008

ALONSO PUIG, M., *Madera de líder: claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa, 2004

Artículos sobre las entrevistas:

<http://pochicasta.files.wordpress.com/2008/11/entrevista.pdf>

<http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/troncoso.3.pdf>

BLANCHARD, K.H., *La píldora del liderazgo*. Barcelona: Grijalbo, 2004

BENNIS, W.G., *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós, 2001

CARDONA, P., *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: IESE, 2005

COVEY, S.R., *Principle Centered Leadership*. Nueva York: Simon&Schuster, 1992

COVEY, S.R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós, 1997

Cuestionario del Compañero Menos Preferido (*LPC: Least Preferred Coworker*) de Fiedler:

https://cyfernetsearch.org/sites/default/files/Least_PREFERREDCoworkerScale.pdf

DE LA FUENTE, R.; de Diego, R., *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Psicología Pirámide, 2008

ETLING, A., *Liderazgo efectivo*. Méjico: Trillas, 2005

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Liderazgo*. Bilbao: Deusto, 2002

HERSEY, P. Y BLANCHARD, K.H., *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998

LEE, B., *El principio del poder. Cómo influir en los demás con honor*. Barcelona: Mondadori, 2000

LÓPEZ, J.A. *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill Book Company, 2001

PALOMO, M.T., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC, 2000

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T., *A manager's guide to self-development*. Londres: McGraw-Hill Book Company, 1994

Presentación de los siete hábitos por S.R. Covey:
<http://www.youtube.com/watch?v=3ZFX2wQ4EmM>

RINCÓN SERRANO, A., *Mauro: El camino del líder*. Barcelona: Ediciones Robinbook S.L., 2003

RUIZ GONZALEZ, M., *La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones*. Madrid: International Thomson, 2003

SAYLES, L.R., *Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*. Méjico. McGraw-Hill Book Company, 1982

VALLES, M.S., *Entrevistas cualitativas*. Madrid. Centro de investigaciones sociológicas, 2002

VROOM, V.H., *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, 1990

YUKL, G.A., *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid. Prentice Hall, 2008

Test de liderazgo de Kurt Lewin de: “*Aposta SCCL – Escola de Cooperativisme*” (2004) incluido en el Curso de Habilidades Directivas:

<http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>

ANEXOS

TEST DEL LIDERAZGO (KURT LEWIN)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D

27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

- **Estilo 1 es el *liderazgo Autoritario*:** estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el que provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos
- **Estilo 2 es el *liderazgo Democrático*:** estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
- **Estilo 3 es el *liderazgo Laissez-faire*:** Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.

GUIÓN ENTREVISTAS

Guion Entrevista Trabajador

1. ¿Cómo ves el tipo de liderazgo en la empresa BCN City Bus Tour?
 2. ¿Cuándo debes comunicarle o consultarle sobre algún aspecto al jefe, piensas en la forma de decirlo, conoces la respuesta,...?
 3. Mediante la forma de mandar, ¿crees que se cumplen los objetivos?
 4. ¿Cómo serías tú si fueras el jefe?
 5. ¿Estás de acuerdo con la mayoría de decisiones llevadas a cabo en la empresa? ¿Por qué?

Guion Entrevista Superior Jerárquico

1. Cómo tomas las decisiones:

- dejas que tus trabajadores tengan el 90% de influencia en la toma de decisiones
- tú haces que los trabajadores formen parte de tus decisiones
- tomas las decisiones de forma autónoma sin la influencia de tus trabajadores, solamente les informaras cuando se llevara a cabo la decisión

2. ¿Cómo consideras a tus trabajadores? ¿Qué opinión crees que tienen ellos de tí?

3. ¿De qué forma manera concibes tu puesto como jefe?

4. ¿Cuándo quieres que los trabajadores hagan algo que tu deseas cómo logras que lo hagan?

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

Entrevista Trabajador nº1

ENTREVISTADORA:

¿Cómo ves el tipo de liderazgo en la empresa BCN City Bus Tour?

TRABAJADOR N°1:

Bien...yo lo veo bien...está bien definido por el único jefe.

ENTREVISTADORA:

Vale, pero ¿ves que se ejerza un liderazgo muy disciplinado, muy autoritario...?

TRABAJADOR N°1:

No, para nada. Es muy ameno, se puede hablar con él cualquier cosa y no hay ningún tipo de inconveniente

ENTREVISTADORA:

Perfecto, la segunda pregunta es: ¿cuándo debes comunicarle o consultarle sobre algún aspecto al jefe, piensas en la forma de decirlo, conoces la respuesta,...?

TRABAJADOR N°1:

No, lo que te comentaba en la respuesta anterior: la comunicación es completamente abierta y fluida. Entonces, no me ando con muchos rodeos, bueno yo se lo explico.

ENTREVISTADORA:

Vale, ¿o sea que ves que es una persona razonable con la que se puede hablar sin problema?

TRABAJADOR N°1:

Sí, correcto.

ENTREVISTADORA:

La tercera pregunta es: mediante la forma de mandar, ¿crees que se cumplen los objetivos que él marca?

TRABAJADOR N°1:

¿Los objetivos que él marca?... ¿Cómo los objetivos que él marca?

ENTREVISTADORA:

Sí, por ejemplo: un jefe en una empresa quiere cubrir el cupo de 10.000€ al mes en facturación, ¿tú crees que en esta empresa los trabajadores consiguen el objetivo marcado por el jefe, no este objetivo, sino cualquier objetivo?

TRABAJADOR N°1:

Yo sé que todo lo que el jefe manda sí que se cumple...Lo que en temas económicos ya no estoy tan enterado.

ENTREVISTADORA:

No, en temas económicos en concreto no, sino en general

TRABAJADOR N°1:

Sí, en general sí. Los servicios de transporte sí que se cumplen.

ENTREVISTADORA:

La cuarta pregunta es: ¿cómo serías tú si fueras el jefe y dirigieras esta empresa?, ¿Cómo llevarías tú el liderazgo?, ¿Qué cambios realizarías?

TRABAJADOR N°1:

Yo lo dejaría tal cual está, la verdad que simplemente funciona y me parece correcto. Aunque para mi liderazgo me gusta pedir opinión a la gente, saber

cuando decir basta e imponer disciplina, creo que el “colegueo” potencia que haya motivación.

ENTREVISTADORA:

¿O sea crees que es un liderazgo bastante óptimo para llevar la empresa?

TRABAJADOR N°1:

Sí, yo no cambiaría nada.

ENTREVISTADORA:

Por último: ¿estás de acuerdo con la mayoría de decisiones llevadas a cabo en la empresa? ¿Por qué?

TRABAJADOR N°1:

Sí, en principio sí.

ENTREVISTADORA:

¿Por qué?

TRABAJADOR N°1:

Porque nunca ha habido nada destacable para decir que no, nunca hay ningún problema

ENTREVISTADORA:

Por ejemplo cuando elegí a un trabajador para llevar a cabo un servicio y no otro...

TRABAJADOR N°1:

Eso depende mucho de la situación, de si un chófer está con un tipo determinado de coche...

ENTREVISTADORA:

Aquí finaliza esta entrevista y agradecerte mucho tu colaboración por permitirme esta conversación

TRABAJADOR N°1:

De nada y espero que te sirva de ayuda.

Entrevista Trabajador nº2

ENTREVISTADORA:

¿Cómo ves el tipo de liderazgo en la empresa BCN City Bus Tour?

TRABAJADOR N°2:

Yo lo veo bien porque el jefe es una persona que más o menos lleva las cosas bien, equitativamente, aparte de jefe es amigo y lo consulta todo, si hay alguna duda o algo.

ENTREVISTADORA:

¿Cuándo debes comunicarle o consultarle sobre algún aspecto al jefe, piensas en la forma de decirlo, conoces la respuesta,...?

TRABAJADOR N°2:

No lo pienso, porque lo conozco hace muchos años y ya se más o menos lo que va a decir, pero bueno si hay que consultarle alguna cosa ya le digo: *jefe que pasa esto...* Más o menos, yo ya conozco la respuesta pero él lo tiene que saber a parte porque de que es el jefe, es quien lleva el planning de tareas y si surge cualquier imprevisto con el trabajo se lo tengo que comunicar.

ENTREVISTADORA:

Mediante la forma de mandar, ¿crees que se cumplen los objetivos?

TRABAJADOR N°2:

Sí se cumple, tanto él como nosotros somos muy cumplidores, no hay problemas. Si nos manda hacer más trabajo, nosotros así lo hacemos.

ENTREVISTADORA:

En el caso de que tú fueras el jefe, ¿cómo actuarías tú?

TRABAJADOR N°2:

Básicamente igual, pero siempre hay diferentes maneras de ver las cosas, como lo lleva él ya lo hace bien. A mí no me gustaría ser el jefe.

Normalmente casi siempre coincidimos en la manera de ver las cosas. Solamente son pequeños matices que entre todos lo solucionamos.

ENTREVISTADORA:

Por ejemplo, en el caso de que quisiera llevar a cabo un objetivo en la que la mayoría de los trabajadores no estuvieran de acuerdo, ¿cómo se solucionaría?

TRABAJADOR N°2:

En mi caso, yo se lo digo, porque hay cosas que se han hecho por mí, por ejemplo, ahora estamos haciendo una web porque se lo pedí, ya que la anterior no funcionaba y yo le aporto varias ideas: se ha hecho propaganda, etc. Nos tiene en cuenta cuando le hacemos sugerencias.

ENTREVISTADORA:

Y la última: ¿estás de acuerdo con la mayoría de decisiones llevadas a cabo en la empresa? ¿Por qué?

TRABAJADOR N°2:

Sí, no son decisiones muy importantes, son pequeños detalles. Además como somos compañeros y amigos, le digo mi punto de opinión y se lo ve igual que yo se rectifica. Hay un ámbito muy amistoso con bromas, pero respecto al trabajo no. Hay un nivel muy horizontal en la empresa. Es coloquial, no es un jefe de distanciamiento superior.

ENTREVISTADORA:

Aquí finaliza la entrevista y te agradezco tu colaboración

TRABAJADOR N°2:

De nada.

Entrevista Trabajador nº3

ENTREVISTADORA:

¿Cómo ves el tipo de liderazgo en la empresa BCN City Bus Tour?

TRABAJADOR N°3:

Bien. ¿El liderazgo del jefe? Bien. Para ser una empresa pequeñita, bien. El trato es directo, que es lo suyo. Para mí, bien, sí, muy bien.

ENTREVISTADORA:

¿Tú harías un cambio?

TRABAJADOR N°3:

No, para el tipo de empresa que es, estamos bien. La manera de ser del jefe es buena. Tiene una forma de ser cercana, que puedes hablar con él bien.

ENTREVISTADORA:

¿Cuándo debes comunicarle o consultarle sobre algún aspecto al jefe, piensas en la forma de decirlo, conoces la respuesta,...?

TRABAJADOR N°3:

Bueno...ya nos conocemos des de hace mucho tiempo, yo soy el más antiguo. Él ya sabe cuándo yo voy para un sitio o voy para otro, cuando le quiero decir algo: *oye jefe esto...jefe esto otro...* Yo no tengo problema. Preguntándoselo bien siempre sacas cosas positivas.

ENTREVISTADORA:

Por tanto, al principio de conocerle ¿te daba respeto comunicarle algún aspecto?

TRABAJADOR N°3:

No, porque al principio solo estaba yo con él y la relación era todavía más estrecha. Ahora tiene que repartir su relación entre todos los trabajadores, que es

lo normal. Al revés, era él quien sobre todo estaba pendiente de mí: *oye ¿te falta esto...te hace falta esto otro?..* Este jefe es siempre de comunicarnos, que cualquier cosa se la digamos o consultemos sin problema.

ENTREVISTADORA:

Entonces, ¿suele ponerte inconvenientes cuando le pides un día libre o unas horas?

TRABAJADOR N°3:

No, para nada, si no hay mucho trabajo no. Si él puede y lo tiene en su mano, él te lo da.

ENTREVISTADORA:

Mediante la forma de mandar, ¿crees que se cumplen los objetivos?

TRABAJADOR N°3:

Yo no sé qué objetivos tiene él, él lo que nos pide se lo damos. Si es que tenemos que trabajar más, nosotros trabajamos más, no le ponemos pegas, llegar a la hora, etc. No sé el fin que tiene él, pero nosotros siempre estamos para echarle una mano.

ENTREVISTADORA:

Perfecto. ¿Cómo serías tú si fueras el jefe?

TRABAJADOR N°3:

No lo sé, a mí no me gustaría ser el jefe, pero poniéndome en su lugar, yo soy más joven que él, podría tener otros puntos de vista.

ENTREVISTADORA:

Ponme ejemplos.

TRABAJADOR N°3:

Pues no sé...él la suerte que tiene es que tiene muy buen trato con la gente y a todo el mundo cae bien. Tiene "palique". Él lo hace bien, es coloquial, para mí ya me viene bien el carácter que tiene él, en el sentido de que yo sería igual. Él a los chóferes los tiene contentos, si tienes a los chóferes contentos hay más rendimiento, eso es en todos los lados, al personal hay que tenerlo contento. Hay un buen ámbito laboral, yo creo que en eso haría también lo mismo. Si al chofer lo tienes contento y le pagas al día el chofer te va a cumplir. En el momento que quieras ahorrar como jefe quitándole de su sueldo es cuando ya empiezan los problemas. Pero no en solo este sector, sino en todos los sitios. No hay una diferencia de jerarquía notable. Por ejemplo, si él tiene problemas con el ordenador me dice: *oye ¿puedes ayudarme con el ordenador?*, otro llamaría directamente a un informático, de forma que se notará tú como trabajador allí y yo como jefe aquí, y eso él no lo hace. Yo lo haría igual, soy muy cercano. Lo que sí que cambiaría es la forma de gestionar el planning de tareas porque se pierde un poco por la edad que tiene, de vez en cuando se le pierden servicios. Yo lo tendría todo más informatizado, como se lleva hoy en día. Él lo lleva más manual y se le cuelan cosas, que es normal porque quiere llevar muchas cosas en la cabeza, quiere llevar mucho y no lleva nada, como le digo yo a veces. Yo lo llevaría todo más informatizado que te ahorra tiempo y trabajo, bajo mi punto de vista. Que las maquinas también se pueden equivocar pero es más complicado, porque mira ves: (me mostró el paquete de facturas encima de la mesa hechas a mano).

ENTREVISTADORA:

Última pregunta: ¿estás de acuerdo con la mayoría de decisiones llevadas a cabo en la empresa? ¿Por qué?

TRABAJADOR N°3:

Porque él es el jefe y siempre tienes que estar de acuerdo. Las decisiones me parecen bien, las tiene que tomar él. Él cuando va hacer algo primero lo comunicar a los trabajadores y se habla siempre. Yo ahí le digo lo que pienso y el luego hace lo que quiere porque para eso es el jefe, aunque me parezca mal. Pero él siempre viene a que le demos nuestra opinión antes de hacer nada. Él siempre

primero consulta y luego hace lo que quiere porque el dinero es suyo. Lo bueno que tiene es que todo lo comunica. Así no hay problemas entre trabajadores porque todo se sabe, hay comunicación, él tiene la virtud de que comunica, a diferencia de otras empresas que te tratan como a un número.

ENTREVISTADORA:

Aquí finaliza esta entrevista y gracias por ella.

TRABAJADOR N°3:

De nada, para eso estamos.

Entrevista Trabajador nº4

ENTREVISTADORA:

¿Cómo ves el tipo de liderazgo en la empresa BCN City Bus Tour?

TRABAJADOR N°4:

Llevo unos ocho meses trabajando en esta empresa. Veo bien el tipo de liderazgo, trata bien a los trabajadores.

ENTREVISTADORA:

¿Cuándo debes comunicarle o consultarle sobre algún aspecto al jefe, piensas en la forma de decirlo, conoces la respuesta,...?

TRABAJADOR N°4:

Sí que lo pienso para decírselo.

ENTREVISTADORA:

¿Por qué crees que podría haber algún inconveniente o...?

TRABAJADOR N°4:

Porque a veces me cuesta entenderlo y necesito que me lo repita dos veces para enterarme de lo que me está diciendo. No conozco mucho Barcelona y me dice: *es que no te enteras* y yo le contesto: *mejor repíteme para enterarme*. Si tengo alguna duda le digo de hablar, tengo una relación cercana con él, no es estrictamente profesional.

ENTREVISTADORA:

Mediante la forma de mandar, ¿crees que se cumplen los objetivos?

TRABAJADOR N°4:

Sí. Estoy de acuerdo con sus objetivos y mis compañeros también. En el caso de no estar de acuerdo él no coge e impone lo que él diga, intenta hablar con

nosotros, ver su punto de vista y llegar a un acuerdo. También le hago sugerencias sobre el trabajo para mejorarlo.

ENTREVISTADORA:

¿Cómo serías tú si fueras el jefe?

TRABAJADOR N°4:

Yo buscaría a un comercial para que nos trajera servicios de transporte. En el invierno apenas hay trabajo y sería bueno un comercial para aportar más trabajo. Que dé a conocer la empresa. También se lo he dicho al jefe para que lo tenga en cuenta.

El trato que tiene con los trabajadores es cercano, yo no sería tan coloquial, sería más estricto respecto al trabajo que llevan a cabo los trabajadores. Tendrían que limpiar los vehículos de transporte después de cada servicio, es decir, llevar un registro, ya que él no lo lleva.

También cambiaria los vehículos por unos nuevos, porque algunos ya no tienen tanta potencia en subidas. También se lo he dicho al jefe.

ENTREVISTADORA:

¿Estás de acuerdo con la mayoría de decisiones llevadas a cabo en la empresa? ¿Por qué?

TRABAJADOR N°4:

Sí estoy de acuerdo. Está bien las decisiones que toma, porque dice de limpiar los vehículos aunque no lleve el registro, también como hace el planning de tareas,...

ENTREVISTADORA:

Aquí acaba esta entrevista y agradecerte tu participación

TRABAJADOR N°4:

No hay de qué.

Entrevista Superior Jerárquico

ENTREVISTADORA:

La primera pregunta: tú como jefe, ¿cómo tomas las decisiones? Te doy tres opciones:

- **dejas que tus trabajadores tengan el 90% de influencia en la toma de decisiones**
- **tú haces que los trabajadores formen parte de tus decisiones**
- **tomas las decisiones de forma autónoma sin la influencia de tus trabajadores, solamente les informaras cuando se llevara a cabo la decisión**

SUPERIOR JERÁRQUICO:

La primera no, porque la toma de decisiones no la llevan a cabo ellos... sería la última porque yo les comento cosas y eso...

ENTREVISTADORA:

Quieres decir que les informas...no toman la decisión o no forman parte de tu decisión

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Claro, la decisión siempre la última es la mía, aunque pido su opinión antes de llevar a cabo esa acción para que todos estén informados e intentar en la medida de lo posible que estén todos de acuerdo.

ENTREVISTADORA:

¿Cómo consideras a tus trabajadores? ¿Qué opinión crees que tienen ellos de ti? Son dos preguntas en una.

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Pues los considero compañeros. Yo les envío servicios a realizar y quiero que los hagan lo más profesional posible.

ENTREVISTADORA:

Consideras a tus trabajadores compañeros, vale, y ¿qué opinión crees que tienen ellos de ti?

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Buena.

ENTREVISTADORA:

¿Buena? Pero me refiero como jefe: ¿crees que están de acuerdo en la mayoría de decisiones que tomas?, ¿Crees que no están de acuerdo?, ¿Te ponen pegas cuando dices algo?

SUPERIOR JERÁRQUICO:

No, no me ponen pegas. Están de acuerdo con las decisiones. En el caso de no estarlo intento mediar con ellos, hacerles ver mi punto de vista y yo intentar comprender el suyo, aunque la decisión final la tomo yo.

ENTREVISTADORA:

¿De qué forma maneras concibes tu puesto como jefe?

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Yo lo veo una forma de ser de jefe que yo procuro que tomen también decisiones cuando las tomo yo, o sea, antes de tomar una decisión les comento y los tengo a los trabajadores como compañeros.

ENTREVISTADORA:

Siguiente pregunta: ¿cuándo quieres que los trabajadores hagan algo que tu deseas cómo logras que lo hagan?

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Motivo a mis trabajadores económicamente.

ENTREVISTADORA:

Es decir, cuando quieras que cumplan un objetivo económico tú les motivas económicaamente.

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Claro, es la mejor manera.

ENTREVISTADORA:

¿Y si fuera otro tipo de objetivo no económico?

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Si es un objetivo general, se lo digo y ya está. No hay más.

ENTREVISTADORA:

En el caso de que un trabajador no esté de acuerdo con ese objetivo, ¿qué haces?

SUPERIOR JERÁRQUICO:

Evidentemente si les digo que hay que hacer esto y me empiezan a poner pegas, lógicamente le explicaré que esto es lo que hay que hacer y si no te interesa no hay problema, podemos prescindir de tus servicios. Yo siempre intento mediar en el caso de que estén en desacuerdo o no entiendan porque quiero llevar a cabo ese objetivo. Por ejemplo, en el último servicio dos chóferes no se acostaron, empalmaron un día con otro, es decir, hicieron muchas horas extras y yo no les pongo pegas para pagarles las horas extras necesarias, pero no quiero que me digan: “*es que yo me quiero ir a mí casa*”.

ENTREVISTADORA:

Aquí finaliza esta entrevista y agradecerte mucho tu colaboración por permitirme esta conversación tan importante.

SUPERIOR JERÁRQUICO:

De nada, ha sido un placer. Cualquier duda puedes consultármela.

DIARIO DE CAMPO

- *18 de Octubre de 2013*

Le escribí el primer e-mail a mi tutor del TFG Jesús Rojas, para tener un primer contacto. Tres días después me contestó y acordamos quedar el miércoles 23.10.2013 de 14:30h a 15:30h.

- *23 de Octubre de 2013*

Prácticamente pudimos quedar una hora ya que yo entraba a trabajar a las 16:00h y había salido a las 14:00h. Tuvimos un primer contacto presencial donde me explicó cómo empezar: buscar una definición de liderazgo en internet y empezar a tener una ligera idea de un objetivo para el trabajo, informarme sobre el liderazgo y buscar tres opciones para enfocar mi TFG.

- *7 de Enero de 2014*

Me puse en contacto con mi tutor vía e-mail para comunicarle que ese próximo fin de semana buscaría las tres opciones de cómo enfocar mi TFG.

- *13 de Enero de 2014*

Le adjunté el primer ejercicio con las tres opciones. De las tres opciones yo prefería la primera:

- 1) Cómo ser/cualidades para ser un buen líder
- 2) ¿Cómo se forma un líder?
- 3) ¿Cómo se puede llevar a cabo un buen liderazgo en equipo?

- *28 de Enero de 2014*

Después de dos semanas intentando poder coincidir presencialmente, quedamos a las 19:30h en su despacho. Me aconsejó cómo empezar, ya que había visto mi primer ejercicio. Me dijo que empezara con el marco teórico, que encontrara un objetivo general y dos o tres objetivos específicos. Me explicó cómo realizar la estructura de un TFG.

- *2 de Febrero de 2014*

Me fui a la biblioteca a buscar libros para fabricar el marco teórico.

- *13 de Febrero de 2014*

Devolví los libros sin leerlos, ya que con el agobio del trabajo no me dio tiempo, de hecho me surgieron pensamientos de que iba a dejar el TFG porque no me iba a dar tiempo a realizarlo.

- *5 de Marzo de 2014*

Llevaba varios días pensando que no podría continuar con el TFG. Me habían aumentado las tareas en el trabajo y me quedaba más tiempo a trabajar. Así que le envíe un e-mail al tutor preguntando por una convocatoria en Septiembre porque me encanta el tema del liderazgo.

Me respondió que lo debía de hablar con la coordinadora del TFG.

- *7 de Marzo de 2014*

Les propuse a mis superiores jerárquicos el poder reducir horas en el trabajo para poder compaginármelo durante los dos meses siguientes. Me dijeron que me dirían algo el martes siguiente.

- *11 de Marzo de 2014*

Me dijeron que como me iba a cambiarme de departamento que me pusiera a hacer el proyecto sin trabajar y que cuando lo finalizara empezara en el otro departamento. De mientras tendría que formar a una chica para reemplazarme.

- *17 de Marzo de 2014*

Fui a la biblioteca a por libros para empezar a construir el marco teórico.

- *19 de Marzo de 2014*

Me puse muy enserio con el marco teórico y me pase toda la semana leyendo y redactando, ya que tenía poco tiempo para poder realizar el TFG.

- *20 de Marzo de 2014*

Le comunique al tutor que podría realizar sin problema el TFG.

- *24 de Marzo de 2014*

Empecé a redactar el TFG y continué leyendo libros.

- *25 de Marzo de 2014*

Pensé en cambiar la empresa sobre la cual hacer el proyecto, por la de un familiar. Me hice la plantilla detallada de cómo hacer el TFG. Empecé a redactar la introducción.

- *26 de Marzo de 2014*

Le envíe al tutor la introducción, el marco teórico y la metodología. Quedamos el tutor y yo en vernos al día siguiente a las 15:00h. Volví a ir a la biblioteca a devolver los libros que tenía prestados y a coger otros libros para continuar leyendo.

- *27 de Marzo de 2014*

Hice una tutoría con Jesús Rojas para hablar sobre la introducción, marco teórico y metodología que le envíe al día anterior. Me dio muchos consejos de como redactar, estuvimos hablando sobre los objetivos específicos, cómo resolvería estos objetivos, entre otras.

- *7 de Abril de 2014*

El lunes le envíe al tutor todo el marco teórico modificado, ya que lo finalicé la semana anterior y me comentó de vernos para poder comentar sobre el marco teórico.

Quedamos para el día 11 de Marzo a las 16:00h en su despacho.

- *11 de Abril de 2014*

Devolví los libros y me presenté a las 16:00h en el despacho de mi tutor. Estuvimos comentando de ordenar el marco teórico que le envié, algunos detalles a cambiar y quedamos en que la siguiente parte que le enviaría sería la metodología y el guion de las entrevistas, pero de una forma rápida, ya que quedaba poco tiempo.

Me aconsejo que realizara los cambios que había comentado en mi TFG, para empezar a ver las partes que tenía hechas del TFG acabadas.

- *15, 16 y 17 de Abril de 2014*

Después de quedar la semana pasada con el tutor, me puse a modificar y ampliar todo aquello que me aconsejó. Para ello tuve que volver a consultar los libros, extraer más información. Redacte toda la metodología que fue lo que él me comentó. También amplié las partes del marco teórico: teoría de los rasgos, hablar de Lippit, teoría de Fiedler, entre otras.

- *22 de Abril de 2014*

Después de Semana Santa, me volví a reincorporar con el TFG. Acabe de redactar los guiones de las entrevistas y organicé el TFG de forma que empezará a tener aspecto de TFG: índice de contenidos, programar las partes del TFG por puntos, añadir bibliografía, añadir los anexos.

Una vez acabado todo, le envíe al tutor todo lo que tenía del TFG realizado juntamente con la metodología y los guiones de las entrevistas que era lo que me pidió para la próxima tutoría. Ya que también hice la portada se la adjunte en el e-mail.

- *24 de Abril de 2014*

Quedé con el tutor a las 15:00h en su despacho. Estuvimos hablando sobre la metodología y que para la próxima semana llevaría a cabo las entrevistas. En los anexos añadí como muestrario la escala LPC, pero me comentó que mejor

quitarlo, ya que no era necesario para el trabajo. Me estuvo explicando más detalles a mejorar del TFG. Finalmente quedamos en que cuando tuviera el día programado para hacer las entrevistas se lo notificara.

- *28, 29, 30 de Abril de 2014*

Cambié los detalles del TFG y conseguí programar para el viernes 2 de Mayo de 2014 de 9h a 14h para poder ir a la empresa a realizar las entrevistas poniéndome en contacto con el superior jerárquico de forma que al ser una empresa de transportes pudieran estar los cuatro trabajadores.

- *1 de Mayo de 2014*

Le adjunte a mi tutor el guion modificado de las entrevistas y el día programado para ello. Me contesto que todo estaba ok.

Me llamó el superior jerárquico y me comentó que en vez de ir a las 9h conforme habíamos quedado, que me pasara mejor a las 10h por la oficina.

- *2 de Mayo de 2014*

A las 10:00h me presenté en la oficina. Enseguida pude ponerme hacer las entrevistas. Utilice mi iPhone ya que tiene una grabadora que detalla todos los segundos para grabar las entrevistas presenciales. Primero se la hice al trabajador nº1, un chico joven y agradable, el cual considero no quería hablar mal de la empresa. Al finalizar la entrevista le ofrecí el test para que lo realizara. Lo dejé en la sala completamente solo para sentirse más cómodo. Posteriormente, le hice la entrevista y después le hice hacer el test al superior jerárquico, en este orden, ya que se tenía que ir y no podía estar más tiempo. Eran aproximadamente las 12:00h y me queda por llevar a cabo tres entrevistas y tres test. Antes de que el superior jerárquico se fuera me dijo que uno de los trabajadores no estaba ni iba a aparecer durante toda la mañana porque le había surgido un imprevisto laboral y no podría venir. Le dije si podría venir a la tarde para realizarle la entrevista y me dijo que me pasara a las 19:00h por la oficina. Empecé con el trabajador nº2, el cual era un hombre mayor con dilata experiencia en el sector. Me sugirió ver las preguntas de la entrevista antes de llevarla a cabo para no ponerse nervioso. Las

leyó y me puse a grabar. Más tarde realizó el test. El siguiente trabajador, el nº3, era un chico joven y muy hablador, se sintió muy cómodo en la entrevista y en el test. Eran las 14:00h y me fui con cuatro entrevistas y cuatro test hechos.

A las 19:00h volví a la oficina y me encontré solo con el trabajador nº4. Intenté romper el hielo lo máximo posible y hacer la situación más llevadera. Era un hombre tímido con respuestas muy cortas a la entrevista, de hecho, tuve que intervenir muchas veces para que se expresara. El test lo realizó en menos tiempo que los demás, aproximadamente en 10 min, cuando el resto lo hicieron en 15-20 min.

- *3 y 4 de Mayo de 2014*

Transcribí todas las entrevistas, los resultados, las conclusiones y realicé la introducción del TFG ya que la anterior vez era muy breve y decidí que cuando acabara el trabajo redactaría la introducción y así lo hice,

Lo dejé todo preparado, es decir, que no le faltaba ningún apartado a mi TFG para adjuntárselo a mi tutor y poder quedar esa semana para ver la información extraída y ver si tenía que modificar algún detalle del trabajo.

- *5 de Mayo de 2014*

Modifique la portada quitándole la imagen y añadiendo el abstract. Me leí todo el TFG para corregir pequeños detalles y faltas de ortografía que pudieran haber y enviárselo revisado a mi tutor.

- *6 de Mayo de 2014*

Le envíe el e-mail al tutor con todo adjunto y le comenté de quedar para esa semana lo antes posible y comentar sobre lo actualizado en el TFG. Me respondió para quedar ese mismo jueves a las 12h en su despacho y así lo acordamos.

- *8 de Mayo de 2014*

A las 12:00h llegué a su despacho pero aún estaba con la tutoría anterior con otro chico hablando sobre el TFG. Cuando acabó, entre yo a su despacho y estaba

muy nerviosa por saber el resultado casi final de mi trabajo. Me dijo que muy bien, que le había gustado, aunque me faltaban los resultados de las entrevistas y modificar pequeños detalles, entre ellos el del título: *¿Cómo ser un buen líder en el ámbito laboral?*, ya que no concordaba con el cuerpo del trabajo. Me dijo que esta sería la última tutoría que realizaríamos.

- *10 de Mayo de 2014*

Empecé a modificar los detalles, añadí los resultados de las entrevistas, cambié el título por: *El líder: una pieza clave en las organizaciones* y revisé todo el TFG para enviárselo al tutor como el TFG definitivo.

- *12 de Mayo de 2014*

Le envié a mi tutor el TFG finalizado.