



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Estilos de Liderazgo: análisis y propuesta de un modelo de liderazgo en jóvenes.

Autor/a: Gonzalo Velasco Muñoz

Director/a: Marta Dominguez

Madrid

2022/2023

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Resumen: | 4 |
| 2. Abstract | 4 |
| 3. Palabras Clave | 5 |
| 4. Key Words | 5 |
| 5. Objetivo: | 5 |
| 6. Metodología | 6 |
| 7. Introducción | 6 |
| 7.1. ¿Qué es un líder? | 6 |
| 7.2. Teorías sobre el Liderazgo | 7 |
| 7.3. Estilos de Liderazgo | 8 |
| 7.3.1. El liderazgo transformacional | 9 |
| 7.3.2. El liderazgo transaccional | 9 |
| 7.3.3. El estilo de liderazgo Laissez-faire | 10 |
| 7.3.4. Otros estilos de liderazgo | 10 |
| 7.3.5. Tabla comparativa | 12 |
| 8. Liderazgo en Jóvenes | 12 |
| 8.1. Las Nuevas Generaciones de Jóvenes | 13 |
| 8.2. Ámbito Educativo | 14 |
| 8.3. Ámbito Deportivo | 18 |
| 9. Liderazgo en Adultos | 21 |
| 10. Conclusión | 23 |
| 11. Discusión | 25 |
| 12. Bibliografía | 29 |

1. Resumen:

El liderazgo consiste en la búsqueda de una serie de metas u objetivos por parte de un grupo bajo la dirección e influencia de un líder.

Existen muchos y muy diferentes estilos de liderazgo, siendo los tres principales el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez-faire.

En un grupo de personas jóvenes es de vital importancia que se de un liderazgo adecuado ya que se trata de una población muy maleable e influenciable, por lo tanto, una influencia negativa a esa edad puede suponer cambios irremediables en las vidas de estos jóvenes.

A partir de los estudios observados se puede inferir que el estilo de liderazgo transformacional es el más adecuado para esta población. Un estilo que prime el valor intrínseco de la tarea, el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades frente a la competitividad y al rendimiento excepcional presenta mejores resultados de satisfacción y compromiso con la meta y el proceso.

En adultos los resultados encontrados son similares, la gran mayoría de las investigaciones están de acuerdo en que un estilo de liderazgo transformacional es el más adecuado para fomentar el compromiso y aproximarse a la meta de forma adecuada.

La diferencia parece estar en las vulnerabilidades de cada grupo y las consecuencias que tiene un liderazgo mal ejecutado.

2. Abstract

Leadership consists of the pursuit of a series of goals or objectives by a group under the direction and influence of a leader.

There are many different styles of leadership, with the three main ones being transformational, transactional, and laissez-faire.

In a group of young people, it is vital that there is adequate leadership as they are a very malleable and influential population. Therefore, negative influence at this age can lead

to irreversible changes in the lives of these young people. Based on the observed studies, it can be inferred that a transformational leadership style is most appropriate for this population.

A style that prioritizes the intrinsic value of the task, personal growth, and skill development over competitiveness and exceptional performance leads to better satisfaction and commitment with the goal and the process. In adults, the results found are similar, with the vast majority of research agreeing that a transformational leadership style is most appropriate for fostering commitment and approaching the goal appropriately.

The difference seems to lie in the vulnerabilities of each group and the consequences of poorly executed leadership.

3. Palabras Clave

Liderazgo, Jóvenes, Deportes, Académico.

4. Key Words

Leadership, Youth, Sports, Academic.

5. Objetivo:

El objetivo de este trabajo consiste en, a partir de una revisión de la bibliografía existente sobre el liderazgo en personas jóvenes, encontrar una serie de rasgos comunes que indiquen una respuesta positiva de los jóvenes.

Para esto, primero se intentará hacer una aproximación lo más precisa posible del término “liderazgo”, además de diferenciar y definir entre los distintos estilos que predominan a día de hoy.

También se hará una revisión sobre el liderazgo en grupos de mayor edad con la intención de encontrar unos rasgos comunes a los diferentes estudios. Para una vez encontrados dichos rasgos, observar si existen diferencias con los observados en los estudios en jóvenes.

6. Metodología

Esta revisión bibliográfica se ha realizado a base de una intensiva búsqueda de documentos acerca del liderazgo en sus diferentes formas y contextos. Para empezar, se han buscado documentos tanto clásicos como modernos que de una forma u otra definiesen el concepto de liderazgo y el de líder, además de los distintos tipos de liderazgo más comunes. Más adelante se ha priorizado la búsqueda de estudios comparativos entre los distintos tipos de liderazgo.

Para aproximarnos a una observación lo más precisa posible del liderazgo en el ámbito juvenil se han buscado estudios relacionados con el liderazgo que hayan sido realizados en ámbitos educativos como clases de colegio, instituto e incluso primeros años de universidad. Además, también se han tenido en cuenta estudios realizados en el sector deportivo, como son equipos juveniles de fútbol, artes marciales etc.

Respecto al liderazgo en adultos se ha requerido menor precisión en la búsqueda ya que la bibliografía era más extensa y resultó más fácil encontrar estudios de calidad sobre el liderazgo en este grupo.

7. Introducción

7.1. ¿Qué es un líder?

Antes de nada, es importante que definamos en qué consiste el liderazgo.

En el Diccionario de la Real Academia Española aparece definido como una persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, conduciendo un partido político, grupo social o cualquier colectividad.

Son infinitas las definiciones que podemos encontrar acerca de qué es el liderazgo, al igual que lo son las definiciones de líder, pero para empezar nosotros vamos a coincidir con Yaraides Fuentes y sus colegas (2021) que definieron este fenómeno como el logro de una meta u objetivo a través de la colaboración de una serie de miembros organizados por un líder común.

En cuanto un líder, Siliceo, Cáseras y González (1999) exponen que un este es aquel que construye una cultura organizacional, entendiendo esta como una serie de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan sentido a una organización.

El liderazgo no es una posición formal, no es un título, sino que se trata de una posición momentánea en el tiempo, alguien puede desempeñar el papel de líder en un momento concreto, pero no hacerlo en otra situación poco después. La autoridad que poseen los líderes no les viene dada por una categoría laboral publicada en el convenio colectivo aplicable, sino que es una “categoría” que solo nos pueden conceder los compañeros del trabajo (Jimenez y Centella 2002, p. 71).

De todas estas diferentes versiones podemos entender que un líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas en una situación determinada. Una influencia que está dirigida a cumplir una serie de objetivos o metas. Esta influencia se rige bajo una serie de premisas, una cultura o unas ideas comunes al grupo, de manera que existe cierta cohesión entre aquellas personas que siguen a un mismo líder y persiguen unos mismos objetivos.

7.2. Teorías sobre el Liderazgo

A lo largo de la historia han ido variando las teorías enfocadas en el estudio del liderazgo. A principios del s. XX fueron apareciendo los primeros estudios sobre esta cuestión de la mano de House (1977). Esta propuesta teórica conocida como liderazgo *carismático* trataba de encontrar y definir qué serie de rasgos y características diferenciaban a un líder del resto de personas. Partía de que los líderes eran una serie de personas diferentes al resto, que poseían unas cualidades distintas a los demás que les daban el poder de influenciar y liderar a el resto de personas. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985, citado en Solano & Benatuil, 2007, pág. 216).

Este enfoque fue descartado poco después; a finales de los 70, Burns postuló su teoría sobre el liderazgo, un enfoque que denominó *liderazgo transformacional*, este, en vez de centrarse en características singulares propias de los líderes, como explican (Solano y Benatuil. 2007) entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el

cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

A partir de las teorías desarrolladas por House y Burn, otros investigadores desarrollaron su propia teoría. Estos son Bass y sus colaboradores Avolio, Waldman y Yammarino. Liderados por Bass, forman la teoría del *liderazgo transaccional*, se centra las respuestas que el líder produce en sus seguidores. En este estilo, el líder conciencia al resto de personas sobre el valor que tiene el objetivo al que se dirigen, conciencia acerca de la importancia de realizar los pasos necesarios para conseguir dicho objetivo e incita a que estos objetivos y acciones que han de realizarse a nivel común tengan un valor intrínseco para cada individuo del grupo.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones en el campo del liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992, citado en Solano y Benatuil, 2007, pág 217).

Más recientemente, el autor Michael G. Aamodt (2010) propone en su obra “Psicología Industrial / Organizacional” una serie de habilidades que un líder debe poseer para que su influencia en el grupo que lidera sea positiva y favorezca un buen clima y un acercamiento al objetivo exitoso.

Michael en su estudio revisó el comportamiento de miles de líderes y concluyó en que los principales comportamientos que todos ellos compartían eran; la propuesta de ideas innovadoras, la protección de sus subordinados, la organización del trabajo y delimitación de los roles de los individuos miembros de dicho grupo, la asunción de responsabilidad a la hora de tomar decisiones, la contribución al sentimiento de grupo, , la definición de metas y objetivos y por último, la motivación de los miembros del grupo para alcanzar dichos objetivos.

7.3. Estilos de Liderazgo

De cara a encontrar cual es el estilo más adecuado para aplicar a nuestra población, vamos a delimitar los principales estilos de liderazgo que podemos encontrar en la

actualidad. Hay que tener en cuenta que como hemos definido anteriormente, el liderazgo es algo bastante ambiguo en sí, y por lo tanto también lo son sus diferentes estilos y corrientes.

Según la teoría del liderazgo transformacional de Bass, existen tres tipos de liderazgo, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el *laissez-faire*. Esta base es importante para entender las diferentes teorías que han ido apareciendo más adelante, ya que todas de cierto modo pueden identificarse con uno de estos tres estilos definidos por Bass.

7.3.1. El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar un mayor nivel de rendimiento y desarrollo personal. En este estilo de liderazgo el líder debe utilizar recursos como el compromiso y la responsabilidad para lograr objetivos comunes."El liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes inspiran y motivan a los seguidores a alcanzar niveles más altos de rendimiento y desarrollo personal" (Bass y Riggio, 2006, p. 3).

En resumen, el liderazgo transformacional implica inspirar y motivar a los seguidores a través de la creación de un sentido compartido de propósito y valores, y el fomento de un ambiente de colaboración y confianza.

7.3.2. El liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se enfoca en el intercambio de recompensas y castigos entre el líder y los seguidores, con el fin de lograr los objetivos organizacionales" (Bass, 1985, p. 21). Según este enfoque, los seguidores son motivados principalmente por recompensas y castigos externos (Avolio& Bass, 2004).

Los líderes transaccionales establecen expectativas claras y recompensan o castigan a los seguidores en función de su desempeño en relación a esas expectativas (Bass & Riggio, 2006). Este estilo de liderazgo se centra en la supervisión y el control de los seguidores, en lugar de inspirar o motivar a través de una visión o valores compartidos (Bass, 1985). Sin embargo, también existen algunos desafíos asociados con el liderazgo transaccional. Por ejemplo, puede generar una falta de motivación intrínseca y una dependencia excesiva en las recompensas y castigos externos, lo que puede reducir la creatividad y la innovación por parte de los miembros del equipo. Además, puede generar una cultura de miedo o de temor al castigo, lo que puede afectar negativamente la moral y el bienestar de los empleados.

7.3.3. El estilo de liderazgo Laissez-faire

El liderazgo laissez-faire se caracteriza por la falta de dirección y supervisión del líder hacia sus subordinados, lo que resulta en una falta de estructura y objetivos claros en el grupo (Bass & Riggio, 2006). Los líderes laissez-faire tienden a ser muy pasivos y a evitar la toma de decisiones, lo que puede resultar en la falta de motivación y desempeño por parte de los miembros del grupo (Bass & Avolio, 1990).

Los líderes laissez-faire proporcionan poca orientación y apoyo, y pueden incluso evitar la responsabilidad en la toma de decisiones importantes (Northouse, 2021). Este enfoque de liderazgo a menudo conduce a la falta de cohesión y a la pérdida de productividad en el grupo, ya que los miembros se sienten desmotivados y sin dirección clara (Bass & Riggio, 2006).

7.3.4. Otros estilos de liderazgo

Más adelante han ido surgiendo nuevas teorías y corrientes a cerca del liderazgo. Campos et ál., (2020) han recogido algunos de estos nuevos estilos.

- El liderazgo autoritario o autocrático, un estilo caracterizado por el alto poder de decisión del líder, este elige las tareas, elige quien las desempeña y él mismo se encarga de evaluar el resultado.
- Liderazgo democrático, aquí, el líder involucra a los subordinados en la toma de decisiones, consulta y confía en su juicio, evita el castigo y delega responsabilidad.
- Liderazgo carismático, en este caso, el líder asume el papel de motivador, trata de inspirar e impulsar a sus seguidores
- Liderazgo informal, en este tipo de liderazgo, el líder no es un líder formal, sino que ejerce como tal de forma espontánea en una situación puntual.
- Liderazgo formal, se trata de un liderazgo en el que el líder espera ser seguido y tener la autoridad de tomar las decisiones de forma autocrática.
- Liderazgo orientado a las tareas, este estilo se caracteriza porque el líder se concentra en realizar una serie de tareas y espera que sus seguidores hagan lo mismo. Aquí se da mayor importancia a los objetivos y la correcta realización de tareas.
- Liderazgo orientado a las personas, este, al contrario que el anterior, se centra en las personas, las tareas pasan a un plano secundario y son las relaciones interpersonales las que adquieren protagonismo. El líder se implica en la mediación de conflictos y en favorecer un buen ambiente entre los trabajadores.

7.3.5. Tabla comparativa

| Estilo de Liderazgo | Ventajas | Desventajas | Ejemplo |
|----------------------------|--|--|-----------------|
| Transformacional | Motivación Creatividad Desarrollo Personal Mejora Rendimiento | Falta de Dirección Dependencia | Apple |
| Transaccional | Claridad Control Eficiencia Alineación | Falta de Motivación Bajo desarrollo Poca Adaptabilidad | McDonald's |
| Laissez-Faire | Autonomía Creatividad Flexibilidad Desarrollo Personal | Falta de Estructura Poca Motivación Conflictos Falta de Control | Richard Branson |

Figura 1. Fuente: Elaboración Propia.

8. Liderazgo en Jóvenes

Como bien dice Urra Tobar (2014), el liderazgo es de gran importancia para que cualquier grupo independientemente de su edad, cultura, ideología o meta se desarrolle y aproxime a su objetivo de forma adecuada.

Desde una perspectiva psicológica, es fundamental que un grupo de personas jóvenes tenga un líder que adopte un estilo adecuado de liderazgo. La adolescencia y la juventud son etapas críticas en el desarrollo de la personalidad y la identidad de un individuo, y el liderazgo puede tener un impacto significativo en su desarrollo. Un estilo de liderazgo positivo y apropiado puede ayudar a fomentar la confianza, la autoestima y el crecimiento personal de los jóvenes, mientras que un estilo de liderazgo negativo puede tener un impacto negativo en su salud mental y emocional. Además, el liderazgo

también puede influir en la forma en que los jóvenes ven y enfrentan desafíos, así como en cómo establecen relaciones interpersonales y colaboran en equipo. Por lo tanto, es crucial que los líderes adopten un estilo de liderazgo que fomente el crecimiento y la madurez de los jóvenes, y les ayude a desarrollar habilidades y valores positivos.

8.1. Las Nuevas Generaciones de Jóvenes

En esta revisión se ha considerado jóvenes a aquellas personas menores de 24 años, esta población que actualmente está iniciándose en el mundo laboral y que forma parte de una generación completamente distinta a la anterior. Se ha intentado utilizar el mayor número de estudios recientes, para intentar que los sujetos estudiados sean lo más homogéneos posible entre sí. Aun teniendo en cuenta la gran diferencia cultural que supone crecer en España en contraste con Latinoamérica, o lo diferente que es crecer en Chile respecto a México, partimos de la premisa de que todos estos jóvenes son muy diferentes a los que vinieron antes de ellos, estos forman parte de la era digital, son aquellos que forman la famosa Generación Z.

Como explica Ruperti-Lucero et al. (2020) esta generación se caracteriza principalmente por su destreza en el uso de las nuevas tecnologías digitales, aunque también por haber crecido con el auge del movimiento igualitario y de inclusión, también por ser la primera generación concienciada con el problema de cambio climático. Esta generación inculcada en los valores de la diversidad y la inclusión. Además, haber crecido en un contexto tan repleto de oportunidades y con unos horizontes tan amplios ha aumentado la ambición y el deseo de crear un sitio propio en el mundo, a diferencia de depender de un empleo tradicional, como era propio de las generaciones anteriores.

8.2. Ámbito Educativo

Un ejemplo muy fácil para observar la influencia del liderazgo en grupos jóvenes son las clases de institutos y colegios a lo largo de todo el mundo, el impacto que tienen los profesores en estos jóvenes aunque para algunos pueda pasar desapercibido, puede determinar los patrones que adquieran para resolver problemas el resto de su vida, puede aumentar o disminuir su autoestima, puede hacer que adquieran o no ciertas capacidades cruciales para el día a día o capacidades que tan solo vayan a utilizar de forma puntual. Como veremos, es importante que los profesores sean capaces de proponer tareas desafiantes, metas con dificultad adaptada al alumno, ayudar a estos a la superación de tareas mediante comentarios constructivos, evitar tanto críticas duras como alabanzas innecesarias, estimular el logro personal y mostrarse accesibles. (Nicholls, 1989; Papaioannou, 1998; Trouilloud et al., 2006. Citado en Gutiérrez et al., 2011 pág. 324)

Idealmente, que los jóvenes asuman actitudes positivas, que adquieran interés y confianza a la hora de afrontar retos es el objetivo, aunque sea cual sea el resultado, la influencia que estos líderes (profesores) ejercen sobre sus seguidores (alumnos) puede observarse en numerosos estudios realizados a lo largo de los años.

Un estudio dirigido por Lobo Pérez (2019) investigó en escolares la influencia de los diferentes estilos de liderazgo principales. Sus resultados mostraron que un estilo democrático era el más eficaz a la hora de inspirar a realizar un buen trabajo en los estudiantes, los resultados no eran tan productivos como en otros casos, pero cada uno de los jóvenes realizaba aportaciones que resultaban “de más calidad”. El liderazgo autocrático resultó en unos buenos resultados de trabajo, el líder era claro en las expectativas que tenía respecto al producto que esperaba, los jóvenes trabajaron duro, pero resultaron ser mucho menos creativos que en otras situaciones. El estilo de liderazgo *laissez-faire* resultó en el grupo de niños con menor productividad, hubo poca cooperación y poco trabajo independiente, en general, los resultados fueron más bien negativos.

Por otra parte, Gutiérrez (2011) realizó una investigación según la cual concluyó que la percepción de un clima de maestría positivo puede contribuir a que los alumnos

piensen que sus profesores les apoyan y se preocupan por ellos, y promover que den lo mejor de sí mismos dentro de los límites de sus capacidades personales. Idealmente, que los jóvenes asuman actitudes positivas, que adquieran interés y confianza a la hora de afrontar retos es el objetivo, aunque sea cual sea el resultado, la influencia que estos líderes (profesores) ejercen sobre sus seguidores (alumnos) puede observarse en numerosos estudios realizados a lo largo de los años.

Ames y Archer (1988) encontraron que la percepción de un clima de maestría correlacionaba positivamente con percepciones motivacionalmente adaptativas tales como actitudes positivas hacia la clase, uso de estrategias efectivas de aprendizaje y preferencia por asumir tareas desafiantes (citado en Avalos & Magnolia., 2015).

Los estudios de Sanchez, Gonzalez y Martinez (2013) mostraron que aquellos profesores que mostraban abiertamente interés y respeto por los alumnos y su trabajo generaban en estos mayores sentimientos positivos como la confianza y las ganas de aprender, además de mejorar su bienestar general.

Esta primera información confirma que el clima y la forma de interactuar entre los profesores y los alumnos influye fuertemente en cómo el estudiante se relaciona no solo con la materia que está cursando, sino consigo mismo. Las citas mencionadas anteriormente confirman que si el maestro se relaciona de forma cercana, respetuosa y motivacional frente a sus pupilos, estos estarán más dispuestos a esforzarse, asumir tareas demandantes, involucrarse más con la clase y su propio aprendizaje. En general, este tipo de relación favorece una actitud más comprometida y positiva frente al esfuerzo y al compromiso en el ámbito de trabajo y frente a sí mismos.

Por lo tanto, estos datos nos ayudan a confirmar que efectivamente, existe una correlación entre la actitud del profesor y la del alumnado. Aunque el siguiente estudio quiso concretar aun más acerca de qué actitudes exactamente son más importantes para favorecer esta relación. Para ello, en Turquía, Erdel, D. y Takkaç, M. (2020) realizaron un estudio acerca del liderazgo transformacional en el que pasaron un cuestionario a 300 jóvenes universitarios acerca de que opinaban de cuatro de sus profesores, además, para mayor fiabilidad y precisión. Entrevistaron más exhaustivamente a dieciocho de ellos.

Previamente habían realizado una serie de tests y entrevistas a cada uno de los profesores para acotar aquellos rasgos o tendencias que mejor les definían.

Como hemos descrito antes, el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro áreas diferentes; en este estudio identificaron una serie de rasgos que se relacionaban con cada una de estas áreas y recogieron qué rasgos concretos eran más importantes para los estudiantes.

Dentro del área *Influencia Idealizada*, de los cuatro profesores que se tuvieron en cuenta, una de ellas tuvo la mejor valoración por parte de los alumnos. Estos destacaban en ella rasgos como “*hardworking, succesfull, organized, punctual, well-educated*” y por encima de todos “*commitment*”. Además, dentro de esta área los estudiantes también señalaron “*friendlyattitudes*” y “*sympathetic*” como rasgos importantes.

En el área de *Consideración Individualizada* conductas como saberse el nombre de los alumnos y dirigirse a ellos personalmente, tener breves conversaciones de carácter algo más personal y mandarles trabajos de redacción individual ayudaban a potenciar esta área. Además, estos gestos han sugerido en los resultados de diversos estudios que provocan sentimientos de intermediación ayudaban al aprendizaje afectivo y cognitivo de las tareas que se realizan en el aula.

Respecto a la *Estimulación Intelectual*, el cuestionario diferenció entre promover la creatividad y no promoverla. Los profesores que mejor puntuación tenían se caracterizaban por realizar con sus alumnos trabajos escritos, cuestionarios y técnicas de escritura como el *brainstorming* o el *free-writting*. Aunque, en general, las puntuaciones en esta área fueron algo bajas en los cuatro profesores.

Por último, el área de *Inspiración Motivacional* estaba fuertemente determinada por como el profesor involucraba a los alumnos en la clase, las puntuaciones eran muy positivas hacia los profesores que conseguían implicar a los alumnos en actividades estimulantes y en cierto modo desafiantes para ellos. Muchos de los alumnos coincidieron en lo importante que era que el profesor mostrase feedback, ya que les hacía sentir *motivados* y *capaces*, a diferencia de aquellos profesores que no les daban feedback, que les provocaban sentimientos de incompetencia y a sentirse poco valorados. También en el entusiasmo que mostrasen los profesores. Diversos estudios confirman que los alumnos aprenden mejor el temario y desarrollan mejor el pensamiento crítico cuando están involucrados en las clases.

El profesor que peor valoración obtuvo por parte de los alumnos fue una profesora que, en las entrevistas, los alumnos la describieron como alguien *distante, aburrida, sin ganas de dar clases, como si ya hubiera tenido suficiente*. Ante estas conductas, los alumnos mostraban desinterés, poca motivación por asistir y aprender en esa clase y cuyo contenido era “*poco beneficioso*”.

Mientras que los dos profesores con mayor valoración por parte de los alumnos, en las entrevistas fueron descritos como *buenos profesores, simpáticos, trabajadores, organizados y exitosos*, también utilizaron el adjetivo *ruled-based* que traducido sería alguien que se atiene a sus reglas. Aunque también utilizaron el adjetivo *short tempered*, que se traduce como *mal genio* o *que salta rápido*.

De la primera área (Influencia Idealizada), si observamos bien nos damos cuenta que los alumnos mostraron preferencia por un perfil de líder no solo cercano y con capacidad de relacionarse en confianza con ellos, sino también con las aptitudes y conductas propias de una figura de autoridad en el sentido tradicional de la palabra; es decir, alguien serio, comprometido, puntual, organizado, comprometida etc. Los alumnos querían que su profesor fuera alguien respetable, alguien con la seriedad suficiente como para confiar en ella a la hora de poner horarios, tareas y enseñar la materia, pero con la cercanía y el respeto suficiente como para sentirse validados por ella.

El área de Consideración Individualizada mostró, al igual que los estudios citados anteriormente, que una relación basada en el respeto y la cercanía aumentaba el sentimiento de compromiso con la tarea, además de promover el aprendizaje afectivo. Esto quiere decir que este tipo de conductas por parte del profesor ayudaba a que los alumnos se vinculasen no solo con la tarea a realizar, sino que también con su propio proceso de aprendizaje, añadiendo valor a todo el proceso académico.

Por último, el área de Inspiración Motivacional se correlacionaba positivamente con actitudes de involucrar a los alumnos en las clases, a pesar de que los alumnos no tengan ganas de participar, el estudio demostró que los esfuerzos del profesor por involucrarles eran valorados positivamente. Además, estas actividades ayudaban al pensamiento crítico de los alumnos y a la retención de información.

En resumen, la investigación sugiere que el liderazgo de los profesores ejerce una influencia significativa en los estudiantes jóvenes. La forma en que los profesores interactúan con sus alumnos y la percepción que estos tienen del clima de clase pueden afectar positiva o negativamente en la autoestima, la capacidad de resolver problemas y la motivación de los estudiantes para aprender.

Estudios realizados en diferentes partes del mundo han confirmado que, cuando los profesores muestran interés, respeto y motivación hacia sus alumnos, los estudiantes responden con una actitud más comprometida y positiva hacia el aprendizaje y hacia sí mismos. Además, la promoción de actitudes transformacionales en los profesores, como la empatía y la inspiración, resultan cruciales a la hora de mejorar la relación con los alumnos y fomentar una actitud positiva hacia el aprendizaje.

8.3. **Ámbito Deportivo**

Esta es la segunda área a partir la cual vamos a revisar los diferentes estudios realizados buscando, al igual que anteriormente rasgos y características propias del liderazgo en grupos de personas jóvenes. Este sector, a diferencia del educativo, es opcional, quiere decir que los jóvenes que participan en tanto deportes de equipo como deportes individuales tienen la opción de dejarlo cuando quieran. Por ello, aquí cobra especial importancia el factor motivador del líder, ya que debe no solo motivar al joven para que disfrute y aprenda participando en la actividad, sino para que directamente la realice. Esto no significa que un buen líder en este campo sea completamente distinto de lo que lo es un buen líder en otro, por ejemplo, en el área educativa, ya que ambos están caracterizados por una alta puntuación en el factor motivacional, aunque es verdad que en este sector es de vital importancia para que la actividad se mantenga en el tiempo.

Por el bien de esta revisión vamos a hablar del liderazgo democrático y el liderazgo transformacional como iguales. Dado que ambos estilos de liderazgo comparten algunos elementos clave, incluyendo un enfoque en el desarrollo y motivación de los seguidores, una comunicación abierta y transparente, y un enfoque en la colaboración y el trabajo en equipo. En ambos casos, el líder se preocupa por las necesidades individuales y

profesionales de los seguidores y trabaja para crear un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Aun así, sabiendo que existen ciertas diferencias entre ambos. Vamos a tomar esta perspectiva ya que la mayoría de estudios en este sector investigan acerca del liderazgo democrático, mientras que en el área académica la mayoría de estudios están realizados acerca del liderazgo transformacional.

Para evaluar el liderazgo de forma cualitativa, aunque podría parecer un obvio indicador dado el área que estamos investigando, observar la cantidad de victorias-derrotas que acumula el equipo o deportista no es la mejor manera de abordar esta cuestión, así lo demuestran múltiples investigaciones, algunas conducidas por Chelladurai (1993, 1998). Por lo tanto, al igual que anteriormente, nos centraremos en observar las opiniones de los propios jóvenes y las de los entrenadores.

Según DorotheeAlfermann et al., (2005), el clima motivacional puede consistir en un clima orientado a *mastery of performance*. Esto significa que hay un clima orientado a la maestría del ejercicio o a el rendimiento en el ejercicio. Según estos autores, el clima orientado a la maestría se caracteriza porque los atletas perciben que un buen nivel de esfuerzo será recompensado y que todos los atletas serán tratados de la misma manera. Mientras que el clima orientado al rendimiento se caracteriza porque el atleta compite con sus compañeros y percibe que el respeto o reconocimiento del entrenador solo es para los que mejor lo hagan. Podemos inferir que el clima orientado a la maestría estaría más relacionado con el liderazgo transformacional o democrático, ya que este se caracteriza por el trato a los seguidores de forma equitativa y la aportación de valor intrínseco en relación a la tarea. Por otro lado, el clima orientado al rendimiento se correspondería con un estilo de liderazgo más firme, parecido al transaccional o al autocrático.

Está demostrado que el clima orientado a la maestría en comparación con el clima orientado al rendimiento, es más eficiente a la hora de promover en los jóvenes a una motivación intrínseca y a valorar el esfuerzo y la adquisición de nuevos recursos (Ames, 1992. Citado en Alfermann. D. et al., 2005)

En un estudio realizado a 64 jóvenes con una media de edad de dieciséis años en Almería obtuvo unos resultados en los que la preferencia según los jugadores era de un liderazgo democrático¹ frente al autocrático, aunque la diferencia no fue tan amplia como se pudiera haber esperado, el 62,5% de los jugadores eligieron el liderazgo democrático frente al 37,5% que se decantaron por el autocrático.

Esta preferencia de los deportistas por un manejo democrático por parte de los técnicos se corresponde con los planteamientos de Álvarez, Castillo y Falcó (2010) y Fenoy y Campoy (2012) quienes plantean que el estilo democrático tiende a ser más preferido que el estilo autocrático. En otro estudio realizado sobre una población de ochenta y nueve jóvenes chilenos de dieciséis años de edad, la preferencia también era de conductas democráticas frente a las autocráticas (Urra Tobar, B., 2014). Este estudio además resaltó que los jóvenes prefieren conductas ligadas al entrenamiento y la instrucción, estas son las conductas orientadas a enseñar habilidades o conocimientos a otras personas. Esto incluye explicar los objetivos del entrenamiento, dar retroalimentación, demostrar habilidades, proporcionar oportunidades de práctica y recursos adicionales. El objetivo es entregar una enseñanza efectiva y significativa.

Gutiérrez. M, et al., en su estudio, además de confirmar las teorías planteadas anteriormente, en las que se le da importancia a que los maestros impulsen a sus alumnos a embarcarse en tareas desafiantes y aportarles *feedback* personalizado acerca de su rendimiento en dichas tareas, plantea una posición muy interesante; estos autores plantean que si los alumnos la mayoría de veces son elogiados cuando hacen algo mejor que el resto de sus compañeros, se está promoviendo una forma de realizar actividades y conductas orientada al ego y la comparación.

Teniendo en cuenta que los jóvenes especialmente se ven en situaciones en las que están compitiendo con otros jóvenes, ya sea en actividades recreativas, dentro de su propia red social o en clase mismamente, resulta conveniente considerar el tipo de tareas y *feedback* que se da a los jóvenes para evitar este tipo de conductas que pueden resultar desadaptativas tanto para el propio joven como para la organización.

¹El estilo de liderazgo democrático, también conocido como participativo supone una dinámica en la que el líder busca una participación lo mayor posible por parte de sus subordinados para tomar decisiones y que también favorece la delegación de autoridad.

A partir de los anteriores datos podemos afirmar que, para crear un buen clima, los líderes de estos grupos deben tener en cuenta factores propios del estilo de liderazgo democrático o transformacional, como son la motivación intrínseca, el valor al esfuerzo en vez de al rendimiento o la competición, el impulso a la adquisición de nuevos recursos, la igualdad entre los jóvenes, las conductas de entrenamiento e instrucción, la participación en la toma de decisiones o la delegación de autoridad.

9. Liderazgo en Adultos

Habiendo ya analizado las características propias del liderazgo en grupos de personas jóvenes, conviene observar este mismo fenómeno en las personas adultas para comprobar si existen diferencias considerables.

En este sector, a diferencia del anterior vamos a observar tan solo el funcionamiento en organizaciones empresariales, ya que son donde podemos encontrar el mayor número de investigaciones de calidad y donde encontramos de forma más delimitada los roles de líder y seguidor. Además, el funcionamiento de una empresa de cierta manera se corresponde con aquellas dinámicas que anteriormente observábamos en las clases de colegios y equipos deportivos, en las que a partir del establecimiento de una cultura organizacional², un equipo de personas, seguidoras de un líder cuyo deber es influir en la forma de ser y de actuar de un grupo de trabajo, para así, lograr el entusiasmo de los participantes de cara a alcanzar las metas propuestas, tanto a nivel individual como a nivel grupal.

Numerosos estudios nos aportan información muy similar, para comenzar, el estudio de Omar en 2011 encuestó a 218 trabajadores de diferentes empresas pequeñas y medianas, los sujetos presentaban una media de edad de treinta y siete años. Omar en su estudio identificó que los cuatro factores del liderazgo transformacional correlacionaban positivamente con la satisfacción laboral, y que, en concreto, la estimulación intelectual (percepción de líder como carismático, visionario y decidido) y la influencia idealizada (líder cuyas decisiones están basadas en la razón y no en la

² "La cultura organizacional es la suma total de valores, tradiciones, creencias, instituciones y formas de comportamiento compartidas por un grupo de personas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y que están transmitidas de una generación a otra." (Cassiani-Miranda et al., 2015)

emoción) eran aquellos rasgos que mayor impacto tenían en la satisfacción de los trabajadores. Estos resultados son similares a los que obtuvo Yang en su estudio, donde confirmó que un estilo de liderazgo transformador podía aumentar la satisfacción laboral al fomentar la motivación inspiradora (influencia idealizada) y la estimulación intelectual.

También Avolio y Luthans en su estudio realizado en 2006 encontraron que la autenticidad³ de los líderes correlacionaba de manera positiva con las tendencias motivacionales de los trabajadores. Esta característica es común en los líderes transformacionales.

Aguilar-Luzón MC et al., realizaron una investigación en un hospital de Almería, en la que encuestaron a 160 enfermeros de una media de edad de 28 años. Entre otras variables, el cuestionario buscaba conocer el perfil de valores más deseables en un líder. El orden de las variables en función de su importancia para los trabajadores resultó ser: autoridad/poder, tradición, logro, autodirección, seguridad, estimulación, conformidad, hedonismo, universalismo y benevolencia.

De manera complementaria, diferenciaron entre liderazgo orientado a la tarea y liderazgo orientado a la relación. El primero de estos se relaciona positivamente con conductas de autoridad, seguridad y logro, mientras que se relaciona negativamente con las de benevolencia y universalismo. Por otro lado, el liderazgo orientado a la relación se correlaciona con conductas de universalismo, logro, tradición, estimulación y autodirección. Teniendo esto en cuenta podemos inferir que un liderazgo orientado a la tarea, ya que este presenta de forma más fuerte los valores preferidos de autoridad, logro y seguridad.

³ Los líderes auténticos son aquellos que son genuinos y transparentes, y se enfocan en establecer relaciones significativas y de confianza con sus seguidores.

10. Conclusión

Según lo que hemos visto anteriormente, los estudios realizados en el ámbito educativo muestran una serie de situaciones y rasgos de liderazgo que propician una mejor respuesta por parte de los jóvenes. Estos son:

- Un estilo de liderazgo democrático que fomente la participación activa y la calidad del trabajo de los estudiantes.
- Un clima de maestría positivo que promueva actitudes positivas hacia la clase, el aprendizaje y los retos.
- Una actitud cercana, respetuosa y motivacional por parte del profesor hacia los alumnos, que genere confianza, interés y bienestar general en los estudiantes.
- Un liderazgo transformacional que incluya rasgos como compromiso, organización, puntualidad, educación, amistosidad, simpatía, atención individualizada, promoción de la creatividad y el pensamiento crítico.

Respecto al ámbito deportivo, también podemos obtener una serie de rasgos comunes en los diferentes estudios observados. Estos son:

- Clima orientado a la maestría en lugar del clima orientado al rendimiento.
- Trato equitativo hacia los seguidores y aportación de valor intrínseco con relación a la tarea.
- Promoción de la motivación intrínseca y la valoración del esfuerzo y la adquisición de nuevos recursos.
- Conductas orientadas al entrenamiento y la instrucción.
- Proporcionar retroalimentación y oportunidades de práctica.
- Evitar el elogio basado en la comparación y la competición.
- Igualdad entre los jóvenes y la delegación de autoridad.
- Participación en la toma de decisiones.

De los doce rasgos que se han sacado de las dos revisiones respectivamente podemos quedarnos con los más importantes. Siendo estos,

- Clima orientado a la maestría en lugar del clima orientado al rendimiento: este rasgo se corresponde mejor con un estilo de liderazgo transformacional, en el

que se enfatiza la adquisición de habilidades y conocimientos y la mejora holística del seguidor.

- Promoción de la motivación intrínseca y la valoración del esfuerzo y la adquisición de nuevos recursos: este rasgo se corresponde con un estilo de liderazgo transformacional, en el que se fomenta el crecimiento y el desarrollo personal de los seguidores.
- Proporcionar retroalimentación y oportunidades de práctica: este rasgo se corresponde con un estilo de liderazgo orientado a la tarea, en el que se busca la mejora continua a través del feedback y la práctica.
- Igualdad entre los jóvenes y la delegación de autoridad: este rasgo se corresponde con un estilo de liderazgo democrático, en el que se valora la participación y la autonomía de los seguidores.
- Un clima de maestría positivo que promueva actitudes positivas hacia la tarea, el aprendizaje y los retos: este rasgo se corresponde con un estilo de liderazgo transformacional, en el que se busca fomentar una actitud positiva y proactiva hacia la tarea.
- Una actitud cercana, respetuosa y motivacional por parte del profesor hacia los alumnos, que genere confianza, interés y bienestar general en los estudiantes: este rasgo se corresponde con un estilo de liderazgo transformacional, en el que se busca generar una relación cercana y de confianza con los seguidores.

En general, la mayoría de los rasgos se corresponden con el estilo de liderazgo transformacional, aunque dotando de importancia a la participación activa de los miembros del grupo, algo más propio del liderazgo democrático, que como hemos comentado anteriormente, se parece mucho al liderazgo transformacional. Además, podemos encontrar matices más propios del liderazgo orientado a la tarea. Parece que un claro objetivo y un líder que muestra seguridad además de un enfoque adecuado para el acercamiento a este resulta inspirador y motivante para los jóvenes seguidores.

Respecto a los resultados observados en los estudios realizados en poblaciones de adultos también podemos observar unos rasgos comunes. Todos los estudios observados están de acuerdo en que el estilo de liderazgo transformacional es el más adecuado. Para concretar más podemos destacar una serie de rasgos que estas investigaciones han obtenido. Estos son:

- La estimulación intelectual y la influencia idealizada como los dos grandes rasgos preferidos en el estilo de liderazgo.
- La autenticidad del líder, que se correlaciona positivamente con las tendencias motivacionales de los seguidores y que es común en los líderes transformacionales.
- Liderazgo orientado a la tarea. Este tipo de liderazgo se relaciona positivamente con conductas de autoridad, seguridad y logro.

11. Discusión

El liderazgo efectivo requiere de una combinación de habilidades y estilos para adaptarse a las diferentes situaciones y a los diferentes miembros del equipo. Por esta razón, es importante tener la capacidad de utilizar e intercambiar diferentes estilos de liderazgo según sea necesario.

La adaptabilidad es clave. Cada situación y cada equipo es único, por lo que un enfoque de "una talla para todos" no siempre es efectivo. Por ejemplo, un estilo de liderazgo autocrático puede ser apropiado en una situación de emergencia, pero puede ser menos efectivo en un entorno más colaborativo. Además, al elegir el estilo de liderazgo adecuado para cada situación, se pueden obtener mejores resultados en términos de motivación, productividad y calidad del trabajo. El liderazgo democrático, por ejemplo, puede ser efectivo para fomentar la creatividad y la innovación en el equipo, mientras que un enfoque de liderazgo transformacional puede ser útil para motivar a los miembros del equipo a alcanzar sus metas personales y profesionales. También, al utilizar diferentes estilos de liderazgo, se puede adaptar mejor a las necesidades individuales y colectivas del equipo, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los miembros del equipo.

Por último, esta forma de liderazgo favorece que los líderes pueden mejorar su autoconocimiento y su habilidad para adaptarse a diferentes situaciones, lo que puede ayudarles a crecer profesionalmente.

Aun así, podemos decir con relativa confianza que existe un estilo de liderazgo más adecuado que el resto para las situaciones que se encuentran dentro de los rangos de la normalidad. Es decir, aquellas situaciones que busquen el cumplimiento de unos objetivos a medio-plazo y que le den importancia a una buena relación entre las partes. Para estas situaciones es el estilo de liderazgo transformacional el más adecuado, este estilo recoge los rasgos más deseados por los seguidores mientras que resulta efectivo a la hora de cumplir los objetivos.

Este estilo hemos comprobado que resulta adecuado tanto para adultos como para jóvenes. Aunque gracias a la revisión hemos podido comprobar que a pesar de las similitudes, hay ciertos rasgos que se diferencian en ambos grupos.

Parece que, a la hora de liderar un grupo de jóvenes, es de mayor importancia el proporcionar retroalimentación lo más frecuente posible. Esto parece que se debe a que esta población necesita mayores niveles de validación ya que no se muestran tan seguros en sus habilidades como un adulto. Esto es normal, se trata de personas que aún están adquiriendo experiencia y que siguen encontrándose en situaciones relativamente novedosas. Mientras que un adulto, es normal que se sienta más seguro enfrentándose a un mayor número de situaciones ya que es más probable que haya tenido que hacerlo en el pasado, y en consecuencia, pueda prescindir del feedback frecuente.

Una diferencia interesante es que los jóvenes parecen darle mayor importancia a que el líder tenga una actitud cercana y respetuosa con ellos, mientras que en los estudios observados los adultos no hablaban de estas cualidades como imprescindibles. No parece que haya una conclusión concreta que responda a que puede deberse esto, pero desde aquí podemos inferir en que un joven, con un autoconcepto más débil que el de un adulto es más sensible a las opiniones del resto, especialmente de las figuras de autoridad en su vida. Por su parte, los adultos tienen un autoconcepto más estable y por lo tanto el líder en cuestión está más visto como aquel que es capaz de conseguir unos objetivos concretos. Esto se corresponde con las puntuaciones tan elevadas que obtenían los rasgos de autenticidad y orientación a la tarea en los estudios en personas adultas.

En conclusión, podemos decir que ambos estilos de liderazgo son muy similares, pero un buen líder debe conocer las necesidades del grupo al que está liderando. Y cuando se encuentra ante un grupo de personas jóvenes debe tener en cuenta que se trata de un grupo de personas más sensible a los comentarios y actitudes del líder. Por lo

tanto este debe tener más cuidado con su forma de actuar. Además, debe tener en cuenta que se trata de una población en desarrollo y que por lo tanto es crucial que como líder les ayude en su crecimiento y desarrollo de habilidades.

Por su parte, el grupo de adultos necesita un líder que resulte auténtico, que inspire confianza, y que aparezca como alguien capaz de conseguir la tarea u objetivo que persiguen como grupo.

De cara a las líneas futuras de investigación es esencial que a los jóvenes en sus estudios, ya que representan una parte importante de la población. La mayoría de los estudios sobre este tema se han realizado en ambientes laborales donde la presencia de jóvenes es limitada, y los estudios que se han realizado en jóvenes a menudo se enfocan en situaciones artificiales, como el deporte o el ambiente educativo, es necesario ampliar la investigación a ambientes más diversos y realistas.

Los jóvenes enfrentan desafíos y oportunidades únicas en entornos como la política, la tecnología, sus propios grupos de iguales o la comunidad, que merecen ser estudiados con mayor profundidad para comprender cómo se desarrolla el liderazgo en estas situaciones. Al obtener una comprensión más completa del liderazgo en jóvenes en contextos diversos, se pueden identificar patrones y tendencias emergentes, y se pueden desarrollar estrategias y políticas adecuadas para fomentar un liderazgo efectivo y positivo en las generaciones futuras.

Es de suma importancia investigar cómo se puede influir de manera efectiva en la población joven para crear un clima social adecuado en nuestra sociedad, especialmente en un contexto de fragmentación generacional. Comprender cómo los jóvenes pueden participar más activamente en la toma de decisiones a nivel comunitario, cómo se forman los grupos y cómo se puede influir en ellos, sería de gran valor. Esto permitiría desarrollar estrategias y políticas que promuevan la participación activa y significativa de los jóvenes en la sociedad, fomentando así un liderazgo inclusivo y comprometido en las generaciones futuras.

Respecto a las limitaciones de este trabajo, se han tenido en cuenta ámbitos muy diversos y concretos para establecer conclusiones comunes a una población entera. Convendría investigar sobre este tema en el mayor número de contextos posibles para tener una visión lo más completa posible y así poder establecer unos rasgos lo más fiables posibles comunes al liderazgo en jóvenes.

12. Bibliografía

- Aamodt, M., G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional* (6ª ed, pp. 437-473). México D.F: CengageLearning Editores.
- Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C., (2010) Estilos de Liderazgo en la Selección Española de Taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(2), 219-230.
- Avalos, S. M. T., Davila. C. J. B. & Magnolia. J. (2015) Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación Física y Ciencia*, 17, 1-12.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactorleadershipquestionnaire. In J. F. HairJr, F. R. T. Hult, & C. M. Ringle (Eds.), *Marketing research: Aninternationalperspective* (pp. 380-385). Prentice Hall.
- Avolio, B. J., &Luthans, F. (2008). The High Impact Leader: MomentsMatter in AcceleratingAuthenticLeadershipDevelopment. *SAJESBM NS*, 1(1).
- Bass, B.M., &Riggio, R.E. (2005). *TransformationalLeadership* (2nd ed.). PsychologyPress. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyonexpectations*. Free Press.
- Bolkan, S., y Goodboy, A. K., (2009) TransformationalLeadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and TeacherCredibility. *Journal of InstructionalPsychology*, 36(4) 296-304.
- Bass, B. M., &Avolio, B. J. (1990). *Transformationalleadershipdevelopment: Manual for the multifactorleadershipquestionnaire*. ConsultingPsychologistsPress.
- Campos, L. A. G., Sanchez, A. R. M. y Perez, E. R. (2020) Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios* 10(4), 1-20.
- Cassiani-Miranda, C. A., Salazar, K. O., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *CLIO América*, 9(17), 17. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

- Castilla, J. F., y Ramos, L. C., (2012) Rendimiento deportivo, estilos de liderazgo y evitación experiencial en jóvenes futbolistas almerienses. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 137-142.
- Erdel, D., Takkaç, M., (2020). Teacherleadershipinside the classroom: Implicationsforeffectivelenguageteaching. *IJCI*, (12), 467-500. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1245294.pdf>
- Gutiérrez, M., Pérez, L. M. R., y López, E., (2011) Clima motivacional en Educación Física: concordancia entre las percepciones de los alumnos y las de sus profesores. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 321-335.
- Jiménez, B. T., & Centella, J. T. (2002). Valores en el trabajo. La Esfera De Los Libros,
- S.L.Leo, F., Sánchez, P., Sanchez, D., Amado, D. y García, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes dela cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370.
- Lobo Pérez, P. (2019). Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin: un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage.
- Ph.D., J. T. P. H. D. M. (2018). *iGen: WhyToday'sSuper-ConnectedKids Are Growing Up LessRebellious, More Tolerant, LessHappy--And CompletelyUnpreparedfor Adulthood--And WhatThatMeansfor the Rest of Us*. AtriaBooks.
- Omar, A. (2011). Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El Rol de la Confianza en el Supervisor. *Liberabit. RevistaPeruana de Psicología*, 17(2), 129-137.
- Del Carmen Aguilar-Luzón, M., Calvo-Salguero, A., & García-Hita, M. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Publica De Mexico*, 49(6). <https://doi.org/10.1590/s0036-36342007000600006>
- Real Academia Española. (2018). Reproducción. En Diccionario de la lengua española (edición de tricentenario). Consultado el 31 de octubre de 2022. <https://bit.ly/34mNjVs>

- Rodríguez, Y. F., Monsalve, E. J. B., & Pabón, J. A., (2021) Liderazgo Organizacional. Una Revisión Sistemática y Análisis Bibliométrico. *Criterio Libre*, 35, 307-325.
- Ruperti-Lucero, E., Gómez-Pin, L., & Palma-Hernández, M. (2020). Características vocacionales y comportamiento social de la Generación Z. Caso El Triunfo, Ecuador. *Maskana*. <https://doi.org/10.18537/mskn.11.01.03>
- Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José (1999). Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Hacia una Organización Competitiva.
- Solano, A. C., Nader, M., & Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63-88.
- Urra-Tobar, B. A., (2014) Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en fútbol formativo: un estudio de caso. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1), 197-201.