



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ACTUALIDAD. UNA APROXIMACIÓN DESDE UNA BIG 4.**

Autor: Ana Sánchez Pinzón  
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Marzo 2024

***Resumen:***

El presente trabajo examina la interacción entre liderazgo y satisfacción laboral en el contexto de una de las Big 4, enfocándose en cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan el bienestar y la productividad de los empleados. Así, reconociendo la importancia de motivar y retener a los trabajadores altamente cualificados para el éxito empresarial, se destaca la necesidad de identificar un estilo de liderazgo que responda efectivamente a las exigencias de un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. A través de una revisión detallada de la literatura sobre liderazgo y satisfacción laboral, complementada con una observación participante y entrevistas con empleados de la firma, este estudio no solo ofrece un análisis teórico de las corrientes de liderazgo existentes, sino que también se establecen aplicaciones prácticas para enfrentar los desafíos cotidianos de las empresas. De este modo, se busca proporcionar una evaluación crítica de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la eficacia organizacional y en la capacidad de adaptación ante cambios constantes del mercado, ofreciendo recomendaciones útiles para fortalecer la relación entre liderazgo y satisfacción laboral en una empresa de las Big 4.

***Palabras clave:*** liderazgo, satisfacción laboral, Big 4, trabajadores, empresa

***Abstract:***

This paper examines the interaction between leadership and job satisfaction within the context of one of the Big 4, focusing on how different leadership styles affect employee well-being and productivity. Thus, recognizing the importance of motivating and retaining highly skilled workers for business success, it highlights the need to identify a leadership style that effectively meets the demands of a dynamic and competitive business environment. Through a detailed review of the literature on leadership and job satisfaction, complemented by participant observation and interviews with firm employees, this study not only provides a theoretical analysis of existing leadership streams but also establishes practical applications to address the daily challenges of businesses. In this way, it seeks to provide a critical assessment of how different leadership styles can influence organizational effectiveness and the ability to adapt to constant market changes, offering useful recommendations to strengthen the relationship between leadership and job satisfaction in a Big 4 company.

***Key words:*** leadership, job satisfaction, Big 4, workers, company

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. OBJETO .....	5
3. METODOLOGÍA .....	6
4. MARCO TEÓRICO .....	10
4.1 Liderazgo .....	10
4.2 Satisfacción laboral .....	18
4.3 Relación entre liderazgo y satisfacción laboral .....	20
5. TRABAJO DE CAMPO .....	22
5.1 Observación participante .....	22
5.2 Entrevistas en profundidad .....	26
6. CONCLUSIONES .....	33
7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO .....	36
8. BIBLIOGRAFÍA.....	37

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el análisis de la relación entre liderazgo y satisfacción laboral se ha convertido en un tema clave en el ámbito empresarial, destacando la importancia de comprender cómo los distintos estilos de liderazgo impactan en el bienestar y el desempeño de los empleados, puesto que la motivación y retención de los trabajadores altamente cualificados son esenciales en el éxito de la empresa. Así, la relevancia de este tema radica en la necesidad imperante de identificar una teoría de liderazgo que sea intrínsecamente adecuada para una de las Big 4, puesto que es una empresa que opera en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. Como consecuencia, la comprensión de las tendencias y enfoques más recientes en liderazgo permitirá una evaluación crítica de cómo estos modelos pueden influir en la eficacia y capacidad de adaptarse de esta empresa frente a los cambios constantes que sufre el mercado.

En este contexto, este trabajo no se limita a proporcionar un análisis teórico de las diferentes corrientes de liderazgo, sino que va más allá, al establecer conexiones prácticas y aplicaciones específicas a una empresa de tal calibre. La organización, al operar en un entorno que demanda agilidad, así como adaptabilidad, requiere un enfoque de liderazgo que no sea solo teóricamente sólido, sino también aplicable a sus circunstancias. De esta manera, la conexión práctica de la teoría elegida con situaciones y desafíos concretos que enfrente esta empresa en su día a día es esencial para respaldar la elección y proporcionar recomendaciones útiles.

Por lo tanto, a lo largo del trabajo, además de hacer una revisión de la literatura de los términos de liderazgo y satisfacción laboral, se explorarán en detalle los resultados obtenidos a partir de la observación participante y las entrevistas hechas a trabajadores de la empresa, profundizando en los estilos de liderazgo identificados y sus implicaciones para la satisfacción laboral de los profesionales.

## 2. OBJETO

El objetivo del proceso de investigación es generar conocimiento al abordar y resolver el problema identificado al inicio del estudio. Dicho problema se formula comúnmente en las preguntas y objetivos de investigación, lo que requiere que el investigador se vea en la necesidad de tomar decisiones significativas para delimitar el problema de investigación y explorar posibles soluciones (Taylor & Bogdan, 1998).

El presente trabajo de investigación tiene como objeto realizar un análisis exhaustivo y una evaluación crítica de las teorías de liderazgo que han surgido y se han desarrollado en los últimos años, y analizar la conexión que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral en el entorno empresarial, para poder identificar cuál de las teorías se ajusta de manera más precisa al estilo de trabajo y a la cultura organizativa de una de las Big 4.

El pretendido objeto no se limita, cómo se ha expuesto en la introducción, a proporcionar un análisis teórico de las diferentes corrientes de liderazgo, sino que va más allá, al establecer conexiones prácticas y aplicaciones específicas a una empresa tan importante como la que se está estudiando. Además, se busca llevar a cabo una evaluación crítica de cómo la aplicación de la teoría de liderazgo seleccionada podría influir en la eficacia de la misma, y su capacidad para adaptarse de manera proactiva a los cambios en el mercado. De esta manera, se van a identificar las prácticas de liderazgo más efectivas para promover la satisfacción laboral en la actualidad, así como analizar como factores externos, el entorno empresarial y las tendencias del mercado pueden influir en la relación entre liderazgo y satisfacción laboral en una empresa de las Big 4. Asimismo, esta evaluación crítica no solo destaca los posibles beneficios, sino también los desafíos y las áreas de mejora que podrían surgir.

Por lo tanto, el establecimiento de un objeto integral pretende no solo contribuir al cuerpo teórico existente sobre liderazgo, sino también proporcionar a la empresa elegida, herramientas prácticas y perspectivas estratégicas para fortalecer su posición en un entorno empresarial dinámico y desafiante, además de recomendaciones para mejorar la satisfacción laboral a través de estrategias de liderazgo.

### 3. METODOLOGÍA

La acepción *metodología de investigación*, alude a aquellas decisiones que el investigador adopta con el fin de cumplir sus objetivos (Ugalde & Balbastre-Benavent, 2022). Los enfoques actuales de investigación giran en torno a dos grandes paradigmas: el modelo cuantitativo y el modelo cualitativo. Zapparoli (2003) señala que se aplican de acuerdo con el contexto y que el método, entendido cómo las operaciones y actividades sistemáticas realizadas para comprender y actuar en la realidad, influye en los procedimientos de estudio que se siguen en una investigación.

Por un lado, Hernández et al. (2010) describen la metodología cuantitativa señalando que implica el empleo de la recopilación de datos con el propósito de poner a prueba hipótesis mediante medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y verificar teorías. Además, subrayan que las características fundamentales de este enfoque se vinculan con su rigurosidad en el proceso de investigación, ya que la información se adquiere de manera estructurada y sistemática. Por su parte, Del Canto & Silva (2013) sostienen que para que exista una metodología cuantitativa, es necesario que exista claridad en los elementos de investigación, desde su inicio hasta su conclusión, abordando los datos de manera estática, asignándoles significado mediante valores numéricos a través de técnicas estadísticas, con el propósito de hacer inferencias.

Cómo consecuencia, esto implica que la metodología cuantitativa se considera más adecuada para confirmar o contrastar hipótesis basadas en el conocimiento teórico existente, que para construir o avanzar en la formación de una teoría que aún se encuentra en fase de desarrollo (Flick 2009; Gill & Johnson, 2010).

En contraste, la metodología cualitativa se puede definir cómo la combinación de técnicas de recopilación específicas, modelos analíticos típicamente inductivos y teorías que dan prioridad al significado atribuido por los participantes. De esta manera, el investigador se involucra de manera activa en el proceso de recopilación, convirtiéndose en parte integral del instrumento de recolección de datos. A diferencia de la investigación cuantitativa, su objetivo no radica en definir la distribución de las variables, sino en comprender las relaciones y significados inherentes a su objeto de estudio (Sánchez, 2005).

De acuerdo con Flick (2009), este diseño de investigación es adecuado para examinar los cambios que ocurren en procesos de carácter social y organizativo. Así, dado que el investigador se involucra más en el contexto de su estudio, se encuentra en una posición más favorable para observar las conexiones entre eventos y actividades, así como para indagar en las interpretaciones que las personas dan a los factores que generan dichas interrelaciones. De esta manera, la metodología cualitativa brinda una oportunidad mucho mayor para analizar los procesos que se desarrollan en la vida social.

Adicionalmente, puede ser utilizada en investigaciones donde el enfoque principal está en analizar fenómenos que se desarrollan a lo largo de un período de tiempo (Hurley, 1999). Es decir, resulta beneficiosa para examinar fenómenos que poseen una naturaleza dinámica o continuada en el tiempo, donde el propio proceso se considera el objeto de análisis. En esta perspectiva, Saunders et al. (2009), reconocen que la metodología cualitativa es particularmente efectiva para explorar relaciones y procesos que tienen lugar en el ámbito de las organizaciones. Y, según Lee & Lings (2008), la investigación cualitativa se presenta como la más apropiada para abordar preguntas que demandan una descripción, interpretación y explicación detallada del fenómeno a estudiar.

Por todo lo anterior, en este trabajo el enfoque de investigación gira en torno a una metodología cualitativa, pues más que datos numéricos, se basa en comprender las experiencias, percepciones, y el contexto detrás de la evolución de las teorías de liderazgo, y específicamente, cuál debería aplicar una de las Big 4, para lograr la mayor satisfacción laboral de sus trabajadores. Además, este tipo de metodología es efectiva para explorar los cambios culturales dentro de la organización, lo que es fundamental para comprender, como he mencionado antes, la evolución de las teorías de liderazgo en el contexto específico de esta empresa.

Para ello, dentro de la metodología cualitativa, este trabajo se va a centrar en entrevistas en profundidad con trabajadores de la firma, puesto que esto es esencial para comprender las influencias específicas que han dado forma a las prácticas en el entorno empresarial. Este tipo de entrevistas, según Sánchez (2005), se centran en comprender las experiencias, los sentimientos y los significados que los fenómenos sociales tienen para los entrevistados, y más allá de ser una simple técnica de recolección de información, se pueden ver cómo una

estrategia para generar conocimiento acerca de su vida social. Además, de acuerdo con Taylor & Bogdan (2008), las entrevistas cualitativas en profundidad se refieren a varios encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, siguiendo el formato de una conversación entre iguales, en lugar de un intercambio formal de preguntas y respuesta. Así, al entrevistar a empleados de la Big 4, se pueden analizar perspectivas variadas, lo cual no solo enriquece la investigación, sino que también proporciona una visión integral de cómo las teorías de liderazgo se aplican en la práctica, y especialmente que debería cambiar la organización para mejorarla.

Aunque las entrevistas puedan tener limitaciones, cómo la susceptibilidad al engaño y a la exageración, la variabilidad en las acciones y expresiones de las personas en diferentes situaciones, así como la falta de observación directa de la vida cotidiana del entrevistado, entre otras, son pocos los investigadores (si es que hay alguno) que renuncian por estos motivos a las entrevistas cómo enfoque fundamental para el estudio de la vida social. Y, precisamente dada la presencia de estas desventajas, se subraya la importancia de las entrevistas en profundidad, las cuales permiten obtener un conocimiento suficiente de las personas para comprender lo que quieren decir y fomentan un ambiente propicio para la libre expresión. De esta manera, a través de entrevistas conducidas hábilmente, el investigador generalmente logra comprender la autopercepción de los informantes y su visión del mundo (Taylor & Bogdan, 2008).

Además de las entrevistas en profundidad, se completa la metodología de este trabajo con la observación participante, que de acuerdo con la definición de Marshall & Rosman (1989), implica la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el entorno social seleccionado para la investigación, en este caso, el ambiente de trabajo de la Big 4. Para ello, el observador ha de formar parte activa del grupo u organización objeto de estudio, participando en conversaciones con sus miembros y estableciendo un contacto lo más estrecho posible, cómo señala Aguiar (2015).

Entre las ventajas más destacables de la observación participante, se encuentran la capacidad de acceder a aspectos de la cultura que podrían parecer ocultos, la posibilidad de proporcionar una descripción muy detallada del entorno, así como participar en situaciones improvisadas. Además, uno de sus puntos fuertes reside en la mejora de la calidad a la hora de recopilar e interpretar los datos, así como en la capacidad de generar nuevas preguntas de

investigación (Aguar, 2005). Asimismo, la observación participante otorga a los investigadores la capacidad de confirmar las definiciones de los términos utilizados por los participantes en entrevistas, y permite la observación de eventos que los informantes podrán no compartir porque el hacerlo sería impropio o descortés. También facilita la observación de situaciones previamente descritas por los informantes en entrevistas, posibilitando así la identificación de probables imprecisiones o distorsiones (Marshall & Rossman, 1995).

Por lo tanto, dado la investigación de este trabajo, esta técnica es un medio para aumentar la validez de la misma, ya que estas observaciones pueden contribuir a que el investigador adquiera una comprensión más profunda del contexto y del fenómeno en estudio (De Walt & De Walt, 2002). Además, la autora de este trabajo ha estado 4 meses de prácticas en la firma, por lo que ya tiene un conocimiento interno de la cultura organizacional, así como una comprensión profunda de las dinámicas internas, relaciones y procesos. Al participar activamente en la vida diaria de la organización, se ha tenido la posibilidad de identificar cambios en las prácticas de liderazgo que podrían no ser evidentes para observadores externos, y esto puede proporcionar una perspectiva valiosa sobre la implementación real de la teoría de liderazgo más adecuada elegida en el entorno laboral. Y, por último, al haber formado parte de la organización, y tener relaciones establecidas con trabajadores de la misma, ha sido más fácil llevar a cabo la observación participante, así como las entrevistas en profundidad anteriormente mencionados, pues ha tenido fácil acceso a la hora de contactar con los empleados de diferentes categorías. De esta manera, la observación participante que se ha llevado a cabo va a estar complementada por las entrevistas que se le han hecho a varios de los trabajadores de la firma, puesto que estas permiten contextualizar la observación participante al proporcionar información sobre el contexto, antecedentes y experiencias pasadas que pueden influir en los eventos observados, y además se utilizan para validar los resultados obtenidos en ella.

En resumen, la combinación de observación participante y entrevistas en profundidad proporciona una metodología de investigación más integral, abordando tanto los aspectos observables como los aspectos subjetivos e interpretativos del fenómeno estudiado, lo que contribuye a una comprensión más completa de la relación entre liderazgo y satisfacción laboral, en este caso específico desde la perspectiva de la empresa elegida.

## 4. MARCO TEÓRICO

En este marco teórico se van a abordar dos grandes temas: el liderazgo y la satisfacción laboral. Además, se va a estudiar también la relación entre ambas.

### 4.1 LIDERAZGO

El liderazgo es un aspecto de la interacción social presente en todos los grupos humanos dentro de cualquier estructura social, en el cual, un líder eficaz es aquel que alcanza resultados exitosos mediante su capacidad para guiar a los demás (Castro et al., 2006). En términos generales, se podría expresar que el liderazgo consiste en “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (Galante Devoto et al., 2011). A lo largo de la historia, varios escritores han concebido el liderazgo cómo la habilidad que se ejerce para influir en las personas de manera que participen consciente y comprometidamente en la consecución de los objetivos grupales (Aguirre et al., 2011; Sun & Leithwood, 2013; Ganga & Navarrete, 2014).

De manera global, de acuerdo con Clrec et al. (2006), las definiciones de liderazgo suelen abarcar 4 elementos fundamentales. En primer lugar, implican la participación de otras personas, ya sean empleados o seguidores. En segundo lugar, establecen distribuciones desiguales de poder, generalmente otorgando al líder una posición de mayor poder. En tercer lugar, el líder utiliza el poder para dirigir el comportamiento de los subordinados. Y, por último, en cuarto lugar, el liderazgo se vincula intrínsecamente a cuestiones de valores. La relevancia del liderazgo radica en ser la piedra angular para guiar una organización, y la supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para alcanzar sus metas.

Aunque, en 1948, Stodgill realizó una investigación sobre el liderazgo, que fue ampliada y revisada veinticinco años después, y que demostró que no hay un conjunto universal de características que definan el liderazgo, sino están determinadas por la situación específica en cada caso concreto. Así, consciente o inconscientemente, el liderazgo se pone en práctica de diversas maneras, dependiendo de la situación, la disposición de los seguidores y las características individuales del líder, adoptando diferentes estilos de liderazgo. Este enfoque implica que la eficacia del líder se define por su capacidad para utilizar diversos estilos según la situación y las personas involucradas. No hay un estilo de liderazgo que sea siempre

apropiado en todas las situaciones, y por tanto, el líder más eficaz será aquel que muestre una mayor flexibilidad de estilo y utilice la estrategia adecuada con cada persona y contexto específico (González et al., 2013).

Cómo breve reseña histórica, y para entender mejor las definiciones de liderazgo que se acaban de exponer es relevante mencionar los grandes grupos de teorías de liderazgo que han predominado. En primer lugar, se encuentran las Teorías de los Rasgos (enfoque personalista), vigentes desde los años treinta hasta inicios de los cincuenta, que hacen hincapié en los atributos personales de los líderes, abordando aspectos físicos, intelectuales y sociales, cómo la base desde la cual se extrae la explicación para discernir entre aquellos que son líderes y los que no. En segundo lugar, las Teorías del Comportamiento (enfoque funcionalista), vigentes hasta la década de los setenta, que se centran en examinar el comportamiento en lugar de las características personales, con el objetivo de distinguir a un líder de alguien que no lo es, enfocándose en lo que los líderes “hacen”, en contraposición a lo que se supone que “son”. Se diferencian de las anteriores en que estas consideran que los líderes eran innatos, mientras que las de Comportamiento se plantean que el liderazgo puede ser aprendido mediante la inculcación de patrones específicos de comportamiento. En tercer lugar, las Teorías de Contingencia, en las que han entrado a considerarse las variables situacionales. Se argumenta que en cada momento o situación se hace necesaria la presencia de liderazgo, por lo que el estilo dependerá de las circunstancias particulares. Por último, está surgiendo un enfoque emergente en los últimos años, que incorpora el liderazgo transaccional y transformacional (García-Solarte, 2015; Galante et al., 2011).

Por otro lado, en el contexto empresarial, la ejecución de un liderazgo efectivo es crucial, ya que del mismo depende el logro de los objetivos marcados (Contreras & Barbosa, 2013). Existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es fundamental para dirigir a las organizaciones y a los recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001). Y, en el proceso administrativo, el liderazgo es una de las variables más exhaustivamente examinadas (Adalpe et al., 2011), debido a que puede representar una ventaja competitiva para las organizaciones al potenciar en los seguidores sus capacidades.

Así, finalmente, todas estas definiciones concuerdan en aspectos como la capacidad de los líderes para visualizar el futuro y su habilidad esencial para comprometer y motivar a sus seguidores en la consecución de metas (Castro et al., 2006), pero, también, cómo se ha

mencionado anteriormente, las investigaciones indican claramente que no hay un único enfoque de liderazgo que sea el adecuado para todas las situaciones, por lo que los líderes exitosos son aquellos capaces de ajustar su conducta según las exigencias de una situación particular y única (Hersey & Blanchard, 1972).

Una vez definido lo que es el liderazgo, se han identificado diversos estilos, entre los cuales los más reconocidos o examinados, y los que más competen a este trabajo, son los autocráticos y democráticos (Lewin et al., 1939), los transformacionales y transaccionales (Bass, 1985), así como el liderazgo situacional y el de servicios.

El liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones independientes por parte de un líder que centraliza dichas decisiones para dirigir de manera eficaz a los equipos de trabajo, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas por la organización (Montalván et al., 2014). De esta manera, el líder autocrático se distingue por poner un fuerte énfasis en el rendimiento y mostrar una menor atención a las necesidades individuales. Parte de la premisa de que las personas tienden a ser perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y toma de decisiones deben ser llevados a cabo principalmente por el líder, con una participación mínima de los demás (Colina, 2017). La función del líder autocrático implica una supervisión rigurosa para asegurarse de que todas las actividades realizadas por los trabajadores cumplan con los estándares previamente establecidos (Montalván et al., 2014). Este estilo de liderazgo se fundamenta en la autoridad, el poder, la manipulación y el esfuerzo intenso como medios para lograr un desempeño exitoso (Colina, 2017). De acuerdo con Montalván (1999), este enfoque, que es uno de los más antiguos, ha demostrado ser muy eficiente al basarse en el uso de la fuerza.

Por el contrario, el líder democrático pone un énfasis significativo tanto en el rendimiento como en las relaciones interpersonales. Este estilo de liderazgo parte de la creencia de que la mayoría de las personas son honestas y están dispuestas a esforzarse para alcanzar metas desafiantes. Su enfoque se centra en la organización, utilizando la motivación y la gestión efectiva de individuos y equipos para que aprovechen su potencial en la consecución de los objetivos organizacionales, así como el logro de sus metas personales. (Colina, 2017). Así, este tipo de liderazgo se puede concebir cómo las destrezas que una persona puede tener para influir en la conducta o manera de ser de otras personas o de un grupo de trabajo. Esto implica lograr que dicho equipo lleve a cabo sus tareas con entusiasmo hacia el logro de sus metas,

demostrando habilidades para delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular eficazmente, teniendo un impacto responsable en su entorno social (Amador & Hereira, 2018). De la misma forma, según Gitman & McDaniel (2007), los líderes democráticos tienen la habilidad de escuchar las opiniones de quienes forman parte de la organización antes de tomar una decisión. En el contexto de las empresas comerciales, esta práctica es esencial para fortalecer la participación de los colaboradores y lograr un trabajo coordinado en equipo. En resumen, los estilos autocrático y democrático son dos extremos opuestos y, por tanto, el enfoque de un líder suele ubicarse en algún punto intermedio entre ambos extremos (Amador & Hereira, 2018).

También destaca la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), la cual se sustenta en investigaciones realizadas por la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensión de los Estilos de Dirección de Reddin (1968), incorporando contribuciones de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (Santa-Bárbara, 2000). Para estos autores, este modelo se basa en varios principios fundamentales. En primer lugar, consideran que la dirección es esencialmente un servicio que el líder ofrece al colaborador. En segundo lugar, sostienen que no existe un estilo único de liderazgo superior, pero sí que existe un estilo óptimo para cada situación específica. En tercer lugar, reconocen que las características de cada colaborador varían en cada situación y requieren enfoques de liderazgo distintos. Y, por último, destacan que la situación del colaborador va cambiando, por lo que el líder debe ajustar su comportamiento en consecuencia. Así, el líder debe entender la situación particular en la que se encuentra el colaborador y adaptar su actuación según los requisitos de dicha situación. Por lo tanto, cómo definición, el liderazgo “correcto” es aquel que se ajusta a las demandas específicas del entorno en el que encuentra inmerso el colaborador (Hersey & Blanchard, 1972). Además, esta teoría se basa en la interrelación entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la cantidad de apoyo socioemocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de “madurez” exhibido por los seguidores en la tarea, función u objetivo que el líder busca lograr a través de ellos (Hersey & Blanchard, 1972; Coronado & Delgado, 2004), por lo que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad que tenga el líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación apropiada de ciertos tipos de conducta (Santa-Bárbara, 2000).

De esta manera, no hay una fórmula universal aplicable a todas las situaciones, ya que la respuesta adecuada depende de la “madurez” de los subordinados, que engloba la competencia,

experiencia, motivación en interés, y en función de esta, se sugiere el estilo de dirección correspondiente (Espinosa, 2011). De acuerdo con Santa-Bárbara (2000), el modelo identifica cuatro estilos de dirección que indican el nivel de control que un líder ejerce sobre los subordinados. El primero es Dirigir (E1), que implica proporcionar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. El segundo es Persuadir (E2), que se define por explicar a los subordinados las decisiones previamente tomadas por el superior, al mismo tiempo que destaca las ventajas y/o la facilidad de cumplir con las tareas asignadas. El tercero es Compartir (E3), que se caracteriza por la colaboración, donde el líder comparte ideas con los subordinados y facilita el diálogo para llegar a decisiones y planificaciones conjuntas. Y el cuarto es Delegar (E4), que se distingue por otorgar al subordinado, visto cómo colaborador, la responsabilidad de tomar decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular. Así, estos estilos conllevan una fusión de dos aspectos del comportamiento del líder: la conducta relacionada con la tarea (alcanzar los objetivos, cumplir los plazos, etc) y la conducta relacional (atender a los aspectos emocionales de los trabajadores en sus puestos y en la interacción con superiores y compañeros).

En resumen, cómo ya se ha mencionado anteriormente, no existe un estilo de liderazgo universalmente correcto, sino que se debe identificar el óptimo para cada situación específica. El líder, al comprender la situación del colaborador, debe ajustar su actuación según lo demande dicha situación, y el estilo de liderazgo experimentará variaciones al adaptar su comportamiento conforme a los niveles de dirección en términos de relación o tarea con el colaborador.

Asimismo, también es de relevancia mencionar el Liderazgo de Servicio, el cual ha emergido cómo una alternativa atractiva en respuesta a la creciente necesidad de excelencia y fortaleza en la sociedad actualidad, y propone un cambio de pensamiento significativo, donde el enfoque del liderazgo ya no se debe basar en liderar para ser servido, sino en liderar para servir (Marín, 2014). Greenleaf (1977) fue el pionero en desarrollar el concepto de liderazgo de servicio, estableciendo un modelo centrado en la persona. Este líder muestra un interés primordial en sus seguidores en lugar de en sí mismo, primeramente, identificando las necesidades de sus seguidores y asumiendo su rol cómo siervo o servidor, y según Russel (2001), mostrando una preocupación auténtica y activa por sus colaboradores. Así, de acuerdo con Wilkes (1996), en el paradigma del liderazgo de servicio se encuentra la grandeza de servir

a otros. Además, se ha observado que este tipo de líderes enfocan su desempeño en tres prácticas organizacionales específicas (Díaz et al., 2008). En primer lugar, se centran en el servicio mismo en lugar de en los resultados directos de los objetivos, puesto que se prioriza la calidad del servicio, entendiendo que esto inevitablemente influirá en los resultados finales (Stone et al., 2004). En segundo lugar, dan prioridad a las relaciones y a las personas antes que, a las tareas o productos, es decir, las personas tienen prioridad sobre los objetivos (Lubin, 2001). Y en tercer lugar, otorgan confianza y autoridad a sus seguidores dentro de su ámbito de actuación para la toma de decisiones (Russel & Stone, 2002). De esta manera, los líderes de servicio poseen unas características que los identifican y diferencian de otros líderes, ya que adoptan un enfoque particular al influir en los demás en el cumplimiento de sus responsabilidades, promoviendo la consecución de un bien común que favorece a todos los involucrados. El propósito principal, entonces, del líder servidor, es brindar servicio a los demás mediante la inversión en su crecimiento y bienestar, con el fin de alcanzar las metas y objetivos preestablecidos (Marín & Páez, 2014).

Además, es interesante hacer el análisis de cómo los autores influenciados por el liderazgo de servicio abordan el concepto del carácter como un elemento crucial en este enfoque, y en el liderazgo en general. “El fundamento del liderazgo es el carácter... es la única cosa que tienen en común los grandes líderes” (Warren, 2005). En la época actual, donde se exige un cambio de enfoque en el liderazgo, se hace claro que, a largo plazo, nuestra verdadera identidad tiene más importancia que nuestra apariencia externa, y es en este contexto donde realmente radica la preponderancia del concepto de carácter en el liderazgo de servicio. La noción actual que favorece la idea de que el éxito en la sociedad se basa en el talento, energía y personalidad ha perdido relevancia, y en su lugar, se demanda una transformación en la mentalidad y la perspectiva sobre la vida y el liderazgo (Covey, 2005). Lo que está recobrando importancia es lo que yace en el interior, es decir, la auténtica naturaleza de las personas, cuando nadie las está observando (Warren, 2005).

En definitiva, la sociedad demanda un cambio en la forma de ejercer el liderazgo, y este, que postula la premisa de servir antes de liderar, emerge como una alternativa poderosa, gracias a sus características y cualidades distintivas (Díaz, 2009). Así, este tipo de liderazgo es considerado como un enfoque emergente, y que puede ser aplicado en diversos tipos de organizaciones, sirviendo como un medio para lograr de manera más efectiva los objetivos

establecidos, al mismo tiempo que fomenta la participación del personal y su desarrollo individual (Valeri, 2007).

Cómo se ha mencionado anteriormente, y como apunta Castro Segura (2022), en épocas pasadas, el liderazgo adoptaba un enfoque más autoritario y distinto en la gestión de equipos de trabajo. Sin embargo, en la actualidad, estamos experimentando un cambio significativo hacia líderes que destacan por seguir nuevas tendencias de liderazgo, las cuales se encuentran respaldadas por casos de éxito. Estos líderes se distinguen por su disposición a abrazar el cambio, a adaptarse al ritmo de vida del siglo actual y su gestión caracterizada por su enfoque asertivo, demostrando un interés genuino en dirigir organizaciones de manera efectiva. Este nuevo paradigma de liderazgo busca no solo alcanzar el éxito personal, sino también cultivar un entorno de trabajo que inspire a otros a hacer lo mismo. Como consecuencia, los métodos de liderazgo han cambiado y los líderes del siglo actual han comprendido y superado los patrones automáticos que anteriormente afectaban sus elecciones y enfoques de supervisión.

Así, la teoría del liderazgo ha experimentado cambios a lo largo del tiempo, dando lugar a la emergencia de diversas formas para su aplicación práctica (Galante et al., 2011) y en las últimas décadas, en distintos sectores de la vida organizativa, ha surgido el interés de descubrir enfoques novedosos para abordar los desafíos impuestos por los cambios globales a individuos, organizaciones y Estados (Castro et al., 2006). En este contexto, en la actualidad han surgido dos nuevas tendencias: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, que de acuerdo con Cortés (2016), a pesar de ser enfoques diferentes, no están excluidos entre sí, ya que se pueden utilizar por un líder en diversas situaciones.

Un líder transaccional es aquel que consigue seguidores mediante interacciones basadas en acuerdos contractuales, proporcionando incentivos que cumplen con las necesidades y expectativas de sus trabajadores. Así, motiva a estos a través del intercambio de recompensas y creando un ambiente donde se perciben conexiones más estrechas entre los esfuerzos y los resultados deseados. De acuerdo con Montalván et al. (2014), la función esencial del líder radica en alcanzar metas y cumplir objetivos en un entorno laboral caracterizado por trabajar bajo presión, lo que implica mantener la eficiencia y prevenir errores en la ejecución de las tareas. En este modelo de liderazgo, la premisa central es el logro de metas mediante un intercambio de recompensas y penalizaciones. Agrega Sáiz (2000) que el líder transaccional “reconoce lo que los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de

proporcionarle si el desempeño de estos está al nivel acordado. Intercambia recompensas y promesas de recompensa por el esfuerzo de sus colaboradores”. Además, de acuerdo con Varela (2010), este tipo de líder identifica las necesidades y los deseos de sus seguidores, y proporciona orientación sobre cómo pueden satisfacer esas necesidades a través de recompensas, siempre y cuando los seguidores alcancen los objetivos o tareas que especifique el líder. Así pues, de acuerdo con Montalván et al. (2014), la esencia del liderazgo transaccional implica influir en el colaborador de manera que cumpla con las metas establecidas. Este enfoque se emplea principalmente en las empresas cuando es necesario alcanzar objetivos específicos de calidad dentro de plazos definidos.

Por otro lado, el liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual un individuo establece y construye conexiones con otros, elevando la motivación y moral tanto del líder como de sus seguidores. En este contexto, el líder atiende a las necesidades y motivaciones de sus seguidores, esforzándose por ayudarles a alcanzar su máximo potencial (Northouse, 2001). Así, un líder transformador, de acuerdo con Galante et al. (2011), es aquel que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales, ejerciendo un impacto significativo en ellos. Estos líderes atienden a las necesidades de sus seguidores, y los estimulan a dedicar un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos del grupo. El desarrollo de la organización implica inevitablemente el cambio a nivel individual, es decir, el crecimiento integral de las personas (Castro et al., 2006). Un componente esencial de esta teoría es la conexión que establece mediante el compromiso entre el líder y sus seguidores con el propósito de alcanzar metas. La influencia ejercida por el líder sobre sus seguidores es lo que permite articular la visión de grupo, orientada hacia el logro de objetivos comunes (Montalván et al., 2014). Asimismo, es importante destacar que el impacto transformador de este tipo de líderes es evidente no solo en las organizaciones, sino también en grupos e individuos (Ganga & Navarrete, 2014; Mendoza & Torres, 2006). El liderazgo transformacional está vinculado con la noción de cambio en los contextos en los que se implementa, ya que, según la teoría, la figura del líder se caracteriza “por conmover y cambiar las cosas (...) al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores” (Lussier & Achua, 2011).

Como consecuencia, según Bennis (1998) y otros autores, el liderazgo transformacional destaca como la forma más efectiva de guiar a la organización hacia la realización de su visión. Concretamente, por ejemplo, se llevó a cabo un estudio en el sector educativo de Pakistán que

confirma que el liderazgo transformacional está positivamente asociado con la satisfacción laboral. Esto implica que un líder, a través de un comportamiento inspirador y motivador, puede generar cambios psicológicos en los miembros de la organización. Por otro lado, se observa una relación negativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral, indicando que estos líderes están más centrados en alcanzar objetivos a través de recompensas o castigos y prestan menos atención a la motivación de los miembros de la organización (Saleem, 2015). Además, Cruz-Ortiz et al. (2013) disponen que las teorías más recientes consideran el liderazgo transformacional no solo como una clave para comprender la relación entre líder y seguidor, sino también como un elemento determinante en la consecución de resultados organizacionales excelentes, y a través de la cual se puede contribuir significativamente a la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, logrando así resultados organizacionales óptimos.

Por lo tanto, lo que los diferencia, es que, según Bass & Abolio (1994), el liderazgo transformacional está centrado en elevar el interés de los seguidores, fomentar el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión organizacional, y trascender los intereses en favor del bienestar del grupo, lo que, de acuerdo con Mendoza et al. (2012) implica motivar a los seguidores para lograr un rendimiento superior. Mientras que, en contraste, el liderazgo transaccional implica un intercambio de relaciones entre líderes y seguidores (Cortés, 2016), caracterizado por una motivación extrínseca, y además se establecen parámetros que regulan las expectativas de ambas partes a cambio de un valor correspondiente al trabajo ejecutado (Montalván et al., 2014).

## 4.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Robbins & Coulter (2000), definen la satisfacción laboral como “una actitud general del empleado frente a su propio trabajo”, la cual, de acuerdo con Pérez & Gardey (1987), se fundamenta en las creencias y valores que el empleado desarrolla en relación con su trabajo. Además, Robbins & Coulter (2000) interpretan la actitud como una manifestación de la evaluación, ya sean favorable o desfavorable, acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos del individuo hacia ellos. De la misma manera, Díez de Castro et al. (2001), consideran que la satisfacción es un “sentimiento individual experimentado por los empleados en el transcurso de su pertenencia a la organización al comparar las recompensas

recibidas con las que estiman que deberían recibir o desearían obtener cómo compensación por sus esfuerzos”. Si la persona está satisfecha con el trabajo, responderá de manera adecuada a las exigencias del mismo, pero si, por el contrario, no lo está, su desempeño carecerá de eficiencia y calidad, puesto que la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador (García, 2010).

Diversas teorías y enfoques buscan explicar este fenómeno, y aunque han sido desarrolladas desde perspectivas teóricas no siempre coincidentes, en definitiva, han aportado interpretaciones y conocimientos que respaldan tanto la investigación cómo las intervenciones prácticas (García, 2010).

La primera teoría, formulada por Herzberg et al. (1959), es la Teoría Bifactorial de la Satisfacción. Este autor identifica dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos (de higiene) que se refieren a las condiciones laborales en general, cómo el salario, las políticas organizativas y la seguridad en el trabajo; y los intrínsecos, vinculados a aspectos fundamentales de la actividad laboral, cómo el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Según esta teoría, los factores extrínsecos solo tienen la capacidad de prevenir o revertir la insatisfacción laboral, mientras que la generación de la satisfacción recae en factores intrínsecos o motivadores. Syptak et al. (1999) postularon que, al aplicar la teoría de Herzberg en la práctica, primero se deben cubrir los factores extrínsecos, pues, aunque no sean estos la fuente directa de la satisfacción, su cobertura resulta fundamental para establecer un entorno propicio donde la satisfacción de los empleados pueda materializarse. La segunda teoría, formulada por Adams (1963), es la Teoría de la Equidad, la cual sostiene que la satisfacción laboral resulta de comparar las contribuciones individuales al trabajo con los resultados obtenidos. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción se determinan mediante comparaciones entre lo que el individuo aporta, lo que recibe, y las contribuciones y recompensas de otros en su entorno laboral o marco de referencia. El empleado utiliza principalmente dos puntos de referencia para realizar esta comparación (Chiavenato, 2009: López et al., 2006): examina tanto el esfuerzo y las recompensas de otros trabajadores, ya sean compañeros dentro de la organización o profesionales externos, cómo el suyo propio que han experimentado en situaciones anteriores dentro de la misma empresa, o incluso en el caso de haber trabajado en otra organización. Así, de acuerdo con Adams (1965) y Chiavenato (2009), cuando surge una percepción de inequidad negativa, se desencadenan diversas consecuencias adversas que llevan al empleado a buscar la reducción del malestar, cómo la disminución tanto

en la cantidad cómo en la calidad del esfuerzo laboral, o en última instancia, la renuncia. La tercera teoría, formulada por Vroom (1964), es la Teoría de las Expectativas, la cual argumenta que la satisfacción laboral surge de las diferencias percibidas por el individuo entre lo que cree aportar a su trabajo y los beneficios reales obtenidos. Estos enfoques se consideran complementarios y proporcionan una visión completa y holística de la satisfacción laboral (García, 2010).

Por otro lado, es esencial comprender qué es lo que motiva al individuo, ya que cuanto más se conozca acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, mejor se permite comprender su conducta, y cómo mantener su interés, así como su deseo por trabajar en su máximo nivel de rendimiento, para que sea lo más útil posible para la organización. Cabe destacar que las causas que motivan la conducta varían de un trabajador a otro, por lo que el mejor programa de motivación del personal, que incluya distintos tipos de incentivos, será aquel que tenga en cuenta el conocimiento individual del personal para satisfacer sus necesidades concretas (Hannoun, 2011).

En resumen, la satisfacción laboral se ha convertido en un elemento esencial para alcanzar tanto los objetivos individuales cómo de las organizaciones en la actualidad (García, 2010), pues la consideración de la satisfacción laboral cómo un elemento crucial para las entidades se intensifica, especialmente en el contexto de una economía en constante cambio. De esta manera, es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas que estén alineadas y satisfechas con sus roles dentro de la misma. Dado que cada persona posee necesidades y motivaciones específicas en su entorno laboral, conocerlas es esencial para poder satisfacerlas, puesto que la empresa debe demostrar un interés genuino en el bienestar de sus empleados (Rocco, 2009).

### 4.3 RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

La conexión entre ciertos estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral ha sido objeto de investigación en diversas industrias y en distintos países de varios continentes. Así, de acuerdo con Anaya et al. (2020), el liderazgo y la satisfacción laboral poseen una estrecha relación entre sí, fundamentada en la idea de que los empleados que experimentan una mayor satisfacción en el trabajo tienden a desempeñar funciones con mayor dedicación y empeño. De

esta manera, a lo largo del tiempo, la importancia de la satisfacción laboral ha ido aumentando en la lista de prioridades de los empleados, convirtiéndose en un elemento crucial que influye significativamente en su calidad de vida y en su desarrollo profesional (Saenz, 1999). Sin embargo, para lograr esa satisfacción, es esencial que la organización pueda identificar las necesidades de su personal y satisfacerlas de acuerdo con los requisitos de la propia organización (Anaya et al., 2020).

Además, como dispone Valls Figueroa (2016), la relación entre la satisfacción laboral y el liderazgo es crucial para alcanzar un desempeño exitoso, puesto que el logro de una percepción positiva de la calidad puede depender, entre otros factores, de niveles adecuados de motivación y satisfacción por parte de los trabajadores, junto con una dirección efectiva de los procesos por parte del líder. La falta de satisfacción laboral tiene el potencial de impactar negativamente en el desempeño de los empleados, y en la productividad general de la empresa, por lo que estas deben esforzarse por garantizar que sus empleados experimenten satisfacción en su entorno profesional. Para ello, han de procurar proporcionar condiciones de trabajo favorables y un entorno físico adecuado. La insatisfacción también puede resultar en desmotivación o pérdida de interés en el trabajo, lo que podría llevar a la apatía del trabajador y a un incumplimiento regular de sus responsabilidades (Hannoun, 2011).

Los autores Ahmed et al. (2009), llevaron a cabo investigaciones que indican que para que una organización influya en la satisfacción laboral es necesario que adopten prácticas como: mejorar la comunicación interna, implementar sistemas de inducción y aplicar incentivos. Cuando el personal se encuentra satisfecho y motivado, su capacidad para ofrecer un servicio superior supera a la de aquellos en otras situaciones mencionadas, especialmente si se combina con una gestión eficaz por parte del líder (Valls Figueroa, 2016). Así, en el ámbito empresarial, resulta crucial que los trabajadores gocen, entre otras cosas, de un elevado nivel de satisfacción laboral, ya que la falta de esta contribuye al incremento de factores desfavorables que implican repercusiones costosas para la empresa (González et al., 2013).

Como consecuencia, Anaya et al. (2020) han identificado que para lograr la satisfacción laboral es esencial contar con tres elementos principales. En primer lugar, la presencia de un líder cuya influencia sea favorable para la organización. En segundo lugar, la existencia de factores intrínsecos relacionados con los sentimientos, emociones y percepciones individuales de cada trabajador en relación con su labor. Y, en tercer lugar, las condiciones de trabajo

proporcionadas por la organización. Esta triada puede influir de manera positiva o negativa en los niveles de satisfacción. En concordancia con lo anterior, Vargas & Ziri3n (2000) sostiene que hay una conexi3n directa y lineal entre las dimensiones de la calidad de los recursos humanos y los logros individuales de las personas para la organizaci3n, y adem1s Robles et al. (2005) sostienen que aquellos que experimenten motivaci3n en su trabajo y se encuentren c3modos en su ambiente laboral, tienden a incrementar tanto su productividad c3mo la calidad de sus labores.

Por todo lo anterior, seg3n los diversos autores que se han mencionado, el liderazgo y la satisfacci3n laboral forman una relaci3n simbi3tica esencial para que se alcance los objetivos establecidos en la empresa. Es decir, ambos se necesitan mutuamente, y en caso de no aplicar un liderazgo bueno y efectivo, es poco probable que se consiga la satisfacci3n (Vidal & Ulloa, 2017).

## 5. TRABAJO DE CAMPO

C3mo se ha mencionado anteriormente en el apartado de metodolog3a, para llevar a cabo este trabajo de campo, se han utilizado los dos m3todos que se han considerado m1s apropiados para adquirir la informaci3n requerida para esta investigaci3n, es decir, descubrir que estilo de liderazgo se aplica en una de las Big 4 a trav3s de sus empleados, que grado de satisfacci3n laboral les supone a estos, y en consecuencia, que estilo de liderazgo ser3a el m1s apropiado para una empresa c3mo esta, en funci3n de los tiempos que corren y el entorno empresarial tan competitivo en el que se encuentra. As3, los m3todos elegidos han sido la observaci3n participante y las entrevistas en profundidad.

### 5.1 OBSERVACI3N PARTICIPANTE

C3mo ya se ha explicado anteriormente, la observaci3n participante se trata de una situaci3n en la que el investigador elige a un conjunto de individuos y dedica su atenci3n de manera exhaustiva, llegando incluso a integrarse en dicho grupo. Es esencial mantener una presencia prolongada en el seno del grupo, sin llegar a extremos, y participar plenamente en 3l, desempe1ando las funciones asignadas c3mo si fuera un miembro m1s de la comunidad (Ruiz Olabu3naga & Izpizuea, 1989). De esta manera, es un m3todo que resulta muy 3til y

altamente efectivo en situaciones en las que se cuentan con recursos y tiempo suficiente, puesto que permite obtener los datos directamente del lugar en el que se producen, lo que supone inferir no solo a partir de lo que se escucha, sino también de los tiempos dedicados a cada acción, las percepciones, las intuiciones y la apreciación de las diversas interacciones (Kawulich, 2006).

En el seno de este trabajo, este método es muy apropiado, ya que la autora del mismo ha estado de prácticas en la firma durante cuatro meses, por lo que ha podido ver de primera mano la forma de trabajar de la empresa, el liderazgo que se lleva a cabo, y la satisfacción de los empleados, además de su propia percepción también cómo trabajadora. De esta manera, cuatro meses han sido tiempo suficiente para poder analizar bien el entorno, y poder sacar una conclusión sobre ello.

Cómo consecuencia, durante periodo de prácticas en una de las Big 4, la autora del presente trabajo ha tenido la oportunidad de sumergirse en el entorno laboral de la empresa, observando de cerca la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral. Desde el principio, la integración fue de manera gradual en diferentes aspectos de la vida laboral, participando en reuniones de equipo, eventos corporativos y actividades cotidianas, con el objetivo de comprender realmente la cultura organizativa de la empresa. Cómo consecuencia, se establecieron conexiones con compañeros y líderes, sentando las bases para una observación más profunda. Por lo tanto, se ha observado que esta empresa destaca sobre todo por su buen ambiente laboral, ya que está lleno de gente joven, dispuesta a aprender, a retarse a sí mismos, y con muchas ganas de salir de su zona de confort. Esto se relaciona con el buen liderazgo que existe, ya que los jefes se muestran accesibles desde el primer día, contribuyendo a una atmósfera de trabajo cómoda y útil, aunque manteniéndose la jerarquía existente. Así, este buen ambiente hace que los trabajadores estén más satisfechos, y cómo consecuencia trabajen de manera mucho más eficiente.

Durante el proceso, se han registrado meticulosamente las observaciones, centrándose sobre todo en las dinámicas de liderazgo, las prácticas de gestión y los indicadores de satisfacción laboral, por lo que este enfoque multifacético ha brindado una visión integral de cómo el liderazgo impacta en la satisfacción de los trabajadores en una empresa de tal calibre. Además, los datos recopilados durante la observación participante han servido como base para el diseño de preguntas específicas en las entrevistas en profundidad que posteriormente se han

llevado a cabo. Y por supuesto, se mantuvo un compromiso firme de respetar la confidencialidad y el anonimato de los entrevistados, siguiendo rigurosamente los estándares éticos de la investigación. Dada la información que se ha obtenido durante este proceso, la observación participante se erige cómo un componente esencial de este TFG, proporcionando una base sólida para analizar y comprender de una manera más clara la dinámica organizativa que caracteriza a esta prestigiosa empresa.

A continuación, se van a exponer las experiencias y ejemplos concretos más relevantes observados. La incorporación a la empresa comienza con sesión de onboarding en la sala de eventos, en la que se explica la metodología de la empresa y se realizan actividades didácticas para facilitar el vínculo entre compañeros. Esta estrategia resulta efectiva para romper el hielo y generar un ambiente acogedor para los nuevos integrantes. Además, varios líderes de la firma se presentan y cuentan su recorrido en la empresa, lo que sirve para motivar a los nuevos trabajadores y destaca la importancia que la compañía otorga al bienestar de sus empleados y a su integración desde el primer día. Por otro lado, otro aspecto significativamente valorado por los trabajadores es la opción del teletrabajo, implementada desde el inicio de la COVID-19. Esta empresa destaca por su extendido uso del teletrabajo, lo que facilita una mejor conciliación entre la vida personal y laboral, permitiendo a los trabajadores ahorrar tiempo en desplazamientos y mejorar su calidad de vida, dado que, por el trabajo que se lleva a cabo, no es necesario asistir presencialmente a la oficina todos los días. Así, las reuniones con clientes, hoy en día casi en su totalidad realizadas a través de Teams, refuerzan la efectividad de este modelo. Por lo tanto, en los días en que se requiere la presencia en la oficina, se observa un claro incremento en la motivación, el descanso y la disposición de los trabajadores.

Otro punto a destacar positivo es el feedback proporcionado por los líderes, puesto que es imprescindible la evaluación continua de los empleados para facilitar el aprendizaje de errores y el perfeccionamiento del desempeño. En esta empresa, se ha observado que los líderes proporcionan numerosas críticas constructivas que contribuyen significativamente a la mejora del rendimiento, resaltando tantos aspectos a mejorar cómo puentes fuertes, lo que supone un factor muy importante también para mantener al empleado motivado. Además, se ha notado que en los casos en los que el trabajador ha colaborado con su jefe mano a mano en algún proyecto específico, la relación ha sido de cercanía, cómo con cualquier otro compañero, lo que reduce la presión sobre el empleado y lo motiva hacia un mejor desempeño. Además, siendo una de las Big 4, esta empresa representa un punto de inicio ideal para jóvenes recién

graduados, porque en comparación con otras empresas el sueldo es bueno, y sobre todo se tiene la oportunidad de adquirir un conocimiento amplio y valioso que posiblemente no se obtendría en otras empresas. Además, la mayoría de los trabajadores empiezan a trabajar en la firma sin experiencia, recibiendo así de la empresa un voto de confianza y la oportunidad de comenzar su trayectoria profesional.

Sin embargo, se percibe que la compañía presenta deficiencias en cuanto a la afinidad que tienen los empleados con las tareas específicas asignadas. En departamentos amplios, cómo podría ser el de “consultoría financiera”, los trabajadores son asignados a equipos más pequeños, donde frecuentemente las responsabilidades asignadas no coinciden con las expectativas previas a la incorporación a la firma ni con la formación académica recibida. Y, aunque es común que en el ámbito laboral no siempre se disfrute de las tareas realizadas, la satisfacción laboral de esta empresa mejoraría si se consultase a los empleados sobre sus inquietudes y preferencias, con el objetivo de integrarlos en equipos más acordes a sus intereses y capacidades. Por ejemplo, se han observado casos de individuos con formación en matemáticas o estadística asignados a proyectos para nada relacionados con su especialización, y muy descontentos con ello, mientras que otros, con menor experiencia en prácticas cómo programar, han sido ubicados en equipos donde han tenido que aprender desde cero habilidades que otros compañeros ya poseían. Esto refleja un desperdicio y desmotivación de recursos humanos, que podría ser fácilmente remediable consultando en un primer momento las preferencias de los trabajadores. Además, otro aspecto negativo identificado es que en la gran mayoría de casos no se respeta el horario de trabajo, y aunque muchos de los trabajadores ya eran conscientes en el momento de incorporarse a la empresa la intensidad laboral que les esperaba, muchos otros no se imaginaban lo complicado que les iba a resultar compaginar la vida personal y laboral, porque el estar tantas horas al día trabajando, se adquiere un cansancio acumulado durante la semana laboral que limita el descanso efectivo durante el fin de semana, generando un ciclo de continuo agotamiento. Y, en concordancia con lo anterior, se han identificado situaciones en la que los trabajadores, tras jornadas de poca actividad, reciben tareas de última hora que requieren horas extra no planificadas e innecesarias, ya que se si esa tarea se hubiese mandado horas antes, no habría obligado al trabajador a quedarse más tiempo. Este tipo de situaciones, a menudo resultado de fallos en la organización y gestión del tiempo por parte de los líderes, repercute negativamente en la satisfacción laboral.

Cómo conclusión, se ha observado que esta empresa, en términos generales, posee un gran porcentaje de satisfacción laboral en sus trabajadores, ya que muchas veces casi lo más importante para los empleados es que el ambiente laboral sea bueno y que se sientan cómodos en su puesto, y en ese aspecto esta empresa de las Big 4 destaca. En cuanto a los líderes, la percepción general es muy positiva, caracterizándose por su dedicación, atención y preocupación por el bienestar de sus subordinados. Sin embargo, cómo se ha mencionado anteriormente, se ha notado en esta empresa a menudo se presenta una falta de motivación en los trabajadores respecto de sus tareas específicas, ya que estas no siempre resultan enriquecedoras o desafiantes, lo que puede disminuir la satisfacción laboral. Esto sugiere que, si bien el ambiente laboral y el liderazgo son elementos importantes, no constituyen la totalidad de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

## 5.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Además, para poder complementar la observación participante que se ha llevado a cabo, también me ha parecido adecuado realizar entrevistas a varios empleados, para tener opiniones diferentes, y así que el análisis sea más completo.

Cómo ya se ha indicado también anteriormente, la entrevista en profundidad es un método de investigación ampliamente utilizado, que implica mantener conversaciones privadas, profesionales y estructuradas con individuos específicamente seleccionados. El objetivo es llevar a cabo un análisis detallado de las respuestas obtenidas, con la finalidad de realizar un diagnóstico preciso respecto a un problema determinado (Ruiz Olabúenaga & Ispizua, 1989). Por ello, esta metodología es muy apropiada para esta investigación en concreto, porque al preguntarle de primera mano a los propios trabajadores sobre el estilo de liderazgo de sus jefes y su satisfacción laboral, se puede recolectar información muy útil y valiosa.

Acerca de la selección de la muestra, se han elegido a 9 trabajadores de diferentes rangos, predominando los niveles de Junior 1 y Junior 2, por ser los más influenciados por el liderazgo. Esto se debe a que, en ocasiones, a los empleados de rangos superiores cómo Senior 2,3 o 4, sin ser jefes cómo tal, se les asigna la supervisión de un Junior en proyectos, ejerciendo así un liderazgo indirecto debido a la menor experiencia de los recién incorporados a la firma. La elección de estos participantes también se vio facilitada por su mayor disponibilidad y contacto

previo existente, lo cual simplificó la solicitud de participación de las entrevistas. No obstante, se incluyeron trabajadores de mayor rango para asegurar una diversidad de perspectivas de cualquier manera. El género no se consideró un factor distintivo relevante en la selección de la muestra, resultando en una mayor participación femenina debido principalmente a la disponibilidad y facilidad de contacto.

Así, los 9 entrevistados son los siguientes (por motivos de confidencialidad, los datos personales de los entrevistados se omiten, mencionado únicamente su género y su rango):

- 1) Mujer. Junior 1
- 2) Mujer. Junior 1
- 3) Hombre. Junior 1
- 4) Mujer. Junior 2
- 5) Hombre. Junior 2
- 6) Mujer. Senior 1
- 7) Mujer. Junior 1
- 8) Hombre. Senior 4
- 9) Mujer. Junior 2

La conversación que se mantuvo con los participantes al hilo de las preguntas que se le hicieron, fue grabada, con el previo consentimiento de los estos, y transcrita con posterioridad. Así, dicho escrito se envió a los participantes para que pudieran realizar las correcciones o aclaraciones que consideraran pertinentes. Además, se asumió el compromiso de no divulgar el contenido de las conversaciones, ni parcial ni totalmente, lo que garantizó la confidencialidad y contribuyó a la fiabilidad de los datos al permitir que los trabajadores expresaran sus opiniones con sinceridad, sin temor a posibles represalias. Se garantizó así el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y el anonimato del entrevistado. El documento resultante es el que constituye de base para extraer las observaciones más relevantes que se expondrán en siguientes apartados.

A continuación, se procede comentar pregunta por pregunta, tanto sobre satisfacción laboral cómo sobre liderazgo, las respuestas que de manera general que han dado las personas entrevistadas, utilizando en la mayoría de los casos vocabulario que ellos mismos han empleado:

**1) ¿Cuáles son los aspectos que más valoras a la hora de lograr tu satisfacción laboral?**

Indudablemente lo que más valoran los empleados de esta empresa es la flexibilidad que les proporciona el teletrabajo, puesto que esta Big 4 destaca por permitir a su personal trabajar desde sus casas la gran mayoría de los días, e incluso fuera de Madrid durante un mes para aquellos que su ciudad natal sea otra. Aunque la mayoría de los que valoran el teletrabajo apuntan que no les gustaría que fuese una empresa 100% a distancia, porque les gusta ir a la oficina e interactuar con sus compañeros, aunque ahora mismo no aceptarían un puesto de trabajo que sea al 100% presencial. El segundo factor más determinante para la satisfacción laboral es el sueldo en comparación a otras, sobre todo en los puestos más bajos, y la carrera profesional que se puede desarrollar en la empresa. En tercer lugar, se valora también el conocimiento que se adquiere al realizar el trabajo, es decir, aprender cosas y que te guste lo que haces, con el objetivo de sentirse realizado. Por último, otros aspectos que también han sido mencionados son que haya un buen ambiente laboral, que se respete el horario de entrada y de salida, aunque cómo veremos más adelante, en la mayoría de los casos eso no se cumple, y que haya un rango horario diferente según la época del año (en verano, por ejemplo, en vez de salir a las 19h, se sale a las 15h).

**2) ¿Cómo te sientes ahora mismo en relación con tu satisfacción laboral?**

En términos generales, casi todos los entrevistados están satisfechos porque se cumplen los aspectos que se han mencionado en la primera pregunta. Sobre todo, están aprendiendo mucho, y aunque a veces hacen horas de más, indican que ese tiempo es proporcional al conocimiento que están adquiriendo, por lo que por esa parte compensa. Además, todos perciben que hay una gran proyección en la empresa, lo que les motiva a quedarse en ella y no cambiarse a otra en el corto plazo. Sin embargo, varios han mencionado que el nivel de exigencia en muchas ocasiones es muy alto, hay una carga de trabajo excesiva (en comparación con amigos suyos que están en otras empresas, trabajan mucho más), y por lo tanto es muy difícil conciliar la vida profesional con la vida cotidiana, porque, aunque se respete el horario, muchos apuntan que el fin de semana están tan cansados del trabajo de toda la semana que solo lo usan para descansar y no para socializar.

En concreto, dos de los entrevistados han puntualizado que, aunque ahora ya se encuentran mucho más satisfechos debido a una política positiva de la empresa que implica cambios de proyectos cada ciertos meses (lo que ofrece la posibilidad de pasar a proyectos más afines si alguno no resultaba de interés), han sido partes de varios proyectos que no han sido de su agrado, sintiendo un estancamiento a nivel profesional y una consiguiente desmotivación laboral.

**3) ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa y que aspectos específicos crees que ahora mismo podrían mejorar tu satisfacción laboral?**

Absolutamente todos los entrevistados están de acuerdo en que el ambiente laboral es muy bueno, en el que se está muy a gusto, es cómodo, y al haber tanta gente joven, los compañeros se acaban convirtiendo en amigos, aunque evidentemente es un ambiente de trabajo serio y en el que se está bajo mucha presión. Además, en comparación con otras Big 4, esta empresa es indudablemente la que mejor buen rollo tiene, y en la que los trabajadores están muy contentas y cómodos a nivel de ambiente laboral.

Por otro lado, muchos coinciden cómo aspecto a mejorar que la propia empresa organizase más eventos para conocerse con más gente dentro del entorno, ya que actualmente el trato se limita principalmente a los miembros del propio equipo, sin oportunidad de interactuar con otros compañeros. Además, cómo se mencionó en la anterior pregunta, varios expresan que estarían más satisfechos si se tomase en consideración sus gustos a la hora de asignarles un proyecto, porque mucha gente no está contenta con el que le ha tocado, y sugieren que, si en una base de datos se preguntase a los trabajadores, en términos globales todos estarían más satisfechos.

**4) ¿Sientes que los desafíos que enfrentas en tu trabajo se equilibran adecuadamente con las recompensas y reconocimientos?**

En esta empresa, cada año se hace una evaluación en noviembre por parte de los superiores, en la que se tiene en cuenta todos los proyectos realizados por el empleado durante todo el año, y en función del desempeño, se les pone una nota, y hay una subida de precio mayor o menos en consecuencia.

Aunque algunos de los entrevistados han dicho que sí que se encuentran satisfechos, puesto que cómo consecuencia de la evaluación anual, que en muchas empresas no se hace, por lo menos una vez al año se les va a subir el sueldo, sea más o menos, y eso al final se nota, la mayoría de ellos, sobre todo los de más bajo rango, los Junior, no sienten que haya un buen equilibrio, porque sienten que no se les está pagando todo lo que hacen. Entre lo que puede hacer un Junior o un Senior, no hay una diferencia notable, y los últimos cobran mucho más. Sin embargo, han dicho que valoran mucho los conocimientos adquiridos y el sueldo en especie que les están proporcionando convertido en enseñanza, por lo que, aunque ahora no ganen todo lo que sienten que se merecen, poniendo todo en una balanza, les compensa.

### **5) Cómo describirías tu relación con tu jefe**

En esta empresa el jefe que tienen los trabajadores va cambiando según el proyecto que te asignen en cada momento, por lo que en un año se puede tener más de un jefe. Cada entrevistado ha tenido diferentes experiencias con diferentes jefes. En general, la mayoría han expresado que se llevan muy bien con sus jefes, hay muy buena relación, son muy cercanos, tienen una relación muy directa con ellos, y pueden escribirle en cualquier momento para preguntarle dudas, por lo que están contentos con sus líderes. Además, estos se preocupan también a nivel personal de sus subordinados, intentando conocerlos y preguntarles por su vida más allá del trabajo. Sin embargo, hay algún caso concreto de algún jefe que tiene o ha tenido alguno de los entrevistados, en el que la relación es un poco fría, ya que solo se comunican por Teams, y casi nunca se ven en persona, puesto que es inaccesible por la carga de trabajo que tiene, al estar siempre muy ocupado. Además, otro trabajador ha dicho que aunque la relación es buena, a veces se pasa de invasivo, es decir, le da igual la hora en la que le pide cosas para hacer, y da por hecho que a ella también, por lo que ha aprendido a poner límites para que se respeten sus horarios.

### **6) ¿Cómo consideras a tus jefes cómo líderes?**

Todos los entrevistados coinciden en que sus jefes son buenos líderes, porque los empleados que han llegado a serlo, en casi todos los casos, han hecho carrera en la empresa, por lo que han pasado por los rangos inferiores y saben lo que se sienten. Así, pueden empatizar con la situación de los trabajadores y eso les aporta un valor añadido. Además, para llegar a este puesto tan alto, los jefes han que ser tanto buenos técnicamente, es decir, tener mucho

conocimiento del sector y de los proyectos, cómo tener buena gestión de personas, porque si no sería imposible liderar equipos con tanta gente bajo su responsabilidad. Además, los entrevistados han dicho que algo que valoran en un buen líder es que, a la hora de entrar en un proyecto nuevo, antes de empezar, expliquen a sus subordinados que se pretende con el mismo, de que va, etc, para que así todos estén ubicados y sea más fácil hacer el trabajo. También ven cómo una buena táctica de liderazgo que utilizan los jefes es que les dejan hacer el trabajo a ellos solos, y ya una vez acabado este corrige, hace cambios y les enseña cómo mejorar, pero al tener que sacar las castañas del fuego se aprende mucho más. Por último, algo que se ha repetido mucho también es que la mayoría de los líderes no muestran una relación de superioridad con sus empleados, sino que los tratan cómo iguales, creando un mejor ambiente y una relación más cómoda.

#### **7) ¿Cómo describirías la comunicación y el feedback proporcionado por los líderes?**

En esta empresa existe la figura del “counselor”, que es una persona que se le asigna a cada trabajador, y que dos veces al año, les da una valoración del desempeño del trabajo según lo que le hayan dicho los jefes sobre ellos, puesto que esa persona no forma parte de su equipo y no ha trabajado con ellos, sino que es imparcial. Así, los jefes obligatoriamente deben dar feedback, tanto positivo cómo negativo, de sus subordinados, dos veces al año. Sin embargo, lo que muchos de los trabajadores dicen es que solo se les proporciona feedback en estos momentos, no en el día a día, aunque la mayoría lo ven bien, porque dicen en que muchas empresas no tienen ni eso, y que no van a estar todos los días diciéndote lo que haces bien o mal, porque se supone que si están trabajando ahí es porque saben hacer las cosas. Cómo mucho, dicen, que si lo haces mal sí que te lo dirían, pero si lo haces bien todos entienden que no es necesario con tanta regularidad. Además, la valoración que dan es constructiva, aplicable a la práctica y ayuda a mejorar. Por otro lado, también han respondido que la comunicación es buena, pues les preguntan sobre cómo se sienten en el entorno de trabajo, sobre sus objetivos, etc.

#### **8) ¿Sientes que tu jefe reconoce y valora adecuadamente tu contribución al equipo?**

La mayoría de los trabajadores sí que sienten que sus jefes valoran su contribución al equipo, y aunque estos no lo expresen de primera mano, sí que lo notan por comentarios o pequeños detalles cómo hablar bien de ellos a otros compañeros. Sin embargo, dos de los

empleados (los dos de categoría Junior) han expresado que sienten que su jefe a veces les da un poco por sentadas, y cómo hacen muy bien su trabajo, y suben el nivel de calidad que el líder espera de ellas, su jefe se acostumbra y sienten que no las valoran lo suficiente, porque para la categoría y sueldo que tienen, sienten que hacen mucho más que algunos trabajadores de su equipo que adquieren más reconocimientos.

### **9) Sientes que hay un equilibrio adecuado entre la autonomía y la supervisión por parte de tu jefe**

A raíz de esta respuesta, han salido dos tipos de líderes. Por un lado, aquellos en los que el jefe deja al empleado hacer el trabajo por su cuenta, y simplemente pregunta que tal van, pero sin meterse mucho, con el objetivo de que aprendan y se peleen con los problemas y dudas que puedan surgir. Y por el otro, aquellos jefes que van guiando al empleado, y les van diciendo que hacer en cada paso, sin dejarles a ellos solos hacerlo, supervisando en todo momento el trabajo. Sin embargo, la mayoría coinciden es que cada estilo depende de la categoría en la que se encuentren, puesto que, un Junior, es normal que todavía no tenga autonomía suficiente para hacer las cosas solo, y que sea necesario que el jefe le vaya guiando paso por paso, mientras que a medida que se va aumentando de puesto, se va ganando autonomía, y la supervisión es menor, porque confían más en el trabajo que hacen los empleados y los ven más capaces de hacer cosas por sí mismos. Al final del día, la confianza hay que ganársela, y es lógico que el jefe no proporcione autonomía absoluta al empleado hasta que sepa sus capacidades y cómo trabaja. Además, muchos están de acuerdo en que no les gustaría un jefe que pase de ellos y que sea inaccesible para dudas y preguntas que puedan surgir. Por lo tanto, todos coinciden en que hay un equilibrio adecuado entre la autonomía y la supervisión, y a aquellos empleados en los que el jefe está más encima, les gusta, puesto que así saben bien lo que hacer en todo momento, y se aseguran de que su trabajo esté correctamente realizado.

### **10) Hasta qué punto sientes que las expectativas que tenías al unírte a esta Big 4 se han cumplido**

En general, todos sabían a lo que iban al incorporarse en esta empresa, ya que al ser una Big 4, es bien sabido que hay una gran carga de trabajo, y la exigencia es máxima, puesto que trabajan para los mejores clientes y les suelen dar los mejores proyectos. Muchos sienten que esto les compensa porque se aprende mucho en muy poco tiempo, es muy buen puente entre

la carrera y el mundo laboral, y es el sitio perfecto para entrar sin experiencia y hacerse un buen curriculum. Sin embargo, otros de los entrevistados, por un lado, no se esperaban que iba a ser tan difícil conciliarlo con la vida laboral, puesto que aunque sabían que iban a trabajar mínimo de 9 a 19h, realmente no podían saber cómo les iba a afectar a nivel personal, y ha sido más duro para ellos de lo esperado, y por otro, aunque están muy contentos a nivel ambiente laboral y condiciones, sí que no han cumplido sus expectativas a nivel proyectos, ya que se esperaban que estarían más relacionados con la carrera que han estudiado, y aunque son más “fáciles” y están más cómodos porque en ese sentido no sienten tanta presión, les gustaría un poco más de nivel, para sentir que están aprendiendo y que están avanzando en su formación.

## 6. CONCLUSIONES

Basándose en los resultados obtenidos en las entrevistas y en la observación participante, se puede concluir que la empresa utiliza predominantemente dos estilos de liderazgo: el situacional y el transformacional. Por un lado, se puede observar un liderazgo situacional, ya que la variedad de experiencias con distintos jefes indica que el liderazgo se va ajustando según las necesidades específicas que tenga cada proyecto y cada equipo, puesto que la práctica que lleva a cabo la empresa de rotar a los empleados en diferentes proyectos y permitirles cambiar cada ciertos meses muestra una adaptabilidad en la asignación de las tareas según las habilidades, intereses y nivel de experiencia que tenga cada individuo. Además, la variación que se va haciendo en el nivel de supervisión y dirección dependiendo del rango de experiencia del empleado indica una consideración de “madurez” del empleado a la hora de hacer sus tareas, y esta práctica es central en el liderazgo situacional, ya que se adapta la dirección y el apoyo al empleado en función de la capacidad de este para realizar su trabajo. Así, la empresa ajusta el estilo de liderazgo según las características específicas de cada situación laboral y las necesidades personales de los empleados, con el objetivo de mantener la flexibilidad en un entorno laboral dinámico y cambiante. Por otro lado, también se pueden observar características del liderazgo transformacional, porque la empresa se centra en un aprendizaje continuo y en la proyección profesional de los empleados a largo plazo, lo que implica una preocupación por parte de los líderes del desarrollo integral de los trabajadores, que intentan ayudar a que los subordinados alcancen su máximo potencial y crecimiento tanto personal como profesional. Además, esta Big 4 destaca por su ambiente laboral positivo y por los vínculos cercanos que se crean entre los trabajadores, por lo que eso refleja que el liderazgo

va más allá de simplemente mandar tareas, sino que los jefes fomentan un entorno de trabajo colaborativo y motivador. Asimismo, los líderes de esta firma valoran y reconocen las contribuciones individuales, además de inspirar y comprometer a los empleados en una visión compartida a través de la comunicación efectiva y motivadora.

A raíz de estos dos estilos de liderazgo, se puede observar que la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos, destacando aspectos clave como la flexibilidad laboral a través del teletrabajo, puesto que los empleados valoran esa libertad de poder trabajar desde casa para gestionar su entorno laboral; el aprendizaje continuo e integral a través de la rotación de proyectos cada ciertos meses, ya que brinda la posibilidad de adquirir conocimientos en diferentes materiales y desarrollar diferentes habilidades; la proyección profesional dentro de la empresa, que contribuye a la satisfacción porque los empleados perciben un camino para avanzar en sus carreras profesionales, y no ven la necesidad de cambiarse de empresa en el corto plazo, ya que tienen la posibilidad de avanzar y desarrollarse de manera profesional dentro de la firma; el ambiente laboral bueno, cómodo y positivo, ya que la presencia de trabajadores jóvenes favorece a la creación de relaciones cercanas entre ellos, convirtiendo a los compañeros de trabajo en amigos; y evidentemente el salario que, sobre todo en los rangos inferiores, destaca en comparación con otras empresas. Sin embargo, aunque en términos generales hay una notable satisfacción laboral, sí que existen aspectos negativos que deben mejorarse que a día de hoy hacen que la satisfacción de los empleados disminuya, como es, la alta carga de trabajo, la difícil conciliación entre el entorno profesional y personal, así como la asignación de proyectos poco retadores y que no tienen que ver con el campo de conocimientos adquirido en la carrera.

Por último, como consecuencia de todo lo anterior, para mejorar aún más la satisfacción laboral existente, se sugiere que a los dos estilos de liderazgo que se llevan a cabo en la empresa, se le añada el emergente liderazgo de servicios. Esta Big 4, como empresa de servicios profesionales depende en gran medida, aparte de sus jefes, del talento y la experiencia que tengan los empleados, por lo que un liderazgo que identifica y que comprende las necesidades de sus subordinados puede contribuir a una mayor satisfacción y motivación de estos, lo que es fundamental para lograr un alto nivel de rendimiento y retener a los profesionales más calificados en un entorno tan competitivo. Además, este tipo de líderes se preocupan genuinamente por el bienestar y el crecimiento profesional de sus empleados, lo que ayuda a aumentar la lealtad y la dedicación de estos en la empresa, logrando así la excelencia individual y colectiva de los profesionales. Finalmente, darle prioridad a las

relaciones y a las personas sobre las tareas o productos es esencial en una empresa donde la colaboración efectiva entre los trabajadores y las relaciones con los clientes son muy importantes. Por ello, este liderazgo de servicios puede fortalecer la cohesión del equipo y mejorar las interacciones con los clientes, además de que otorgar confianza a los trabajadores fomenta la innovación y la resolución eficiente de problemas, empoderando a los subordinados y promoviendo un sentido de responsabilidad muy positivo.

## 7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

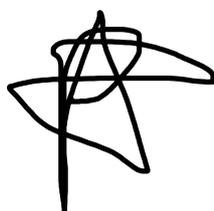
Por la presente, yo, Ana Sánchez Pinzón, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de la relación entre liderazgo y satisfacción laboral en la actualidad. Una aproximación desde una Big 4.", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19 de marzo de 2024

Firma:



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aguiar, E. P. (2015). Observación participante: Una introducción. *Revista San Gregorio*, 80-89.
- Aguirre, A. Sánchez, L. J. L. y Gómez, L. J. (2011). Determinación del tipo de liderazgo en MIPYMES del sector calzado de coatzacoalcos, Veracruz. *Academia Journals*, 2(1),51-59. ISSN 1948-478X
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of. *European Journal of Marketing*, 1221-1241.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V. & Miguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 2(1),35-42.
- Amador-Urueta, F. L., & Hereira-Villalobos, H. S. (2018). Liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales.
- Anaya Ortega, J., Miranda Valdez, J. & Ramírez Contreras, B. A. (2020). Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 13
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership Thousand Oaks*. Sage Publications.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance*. N. Y.: Free Press
- Bennis, W. (1998). *Cómo Llegar a ser Líder*. Editorial Norma.
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.
- Castro Segura, A. S. (2022). *La trascendencia de las nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. [Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás]. Teseo.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Osorno*.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Colina Cuevas, J. E. (2017). Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público. [TFG, Universidad Militar Nueva Granada]. Teseo.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39,152-164 . <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Coronado, E. M. B., & Delgado, L. (2004). *Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia* [Conferencia]. VI Congreso Internacional de Ergonomía, Universidad de Guanajuato, México.
- Cortés, S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: Análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1, 30-45.
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito: De la efectividad a la grandeza*. Editorial Planeta Colombiana.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32.
- Del Canto, E., & Silva, A. S. (2013). Metodología cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias sociales*, (141).
- DeWalt, K. M. & DeWalt, B.R. (2002). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. AltaMira Press.
- Díaz, S. H. (2009). Integración de las estrategias de marketing interno a través del liderazgo de servicio en empresas y organizaciones.
- Díaz-Martínez, S. H., Cavazos-Arroyo, J. y Domínguez-Fuentes, J. (2008). Aproximación a un modelo conceptual de liderazgo de servicio para instituciones educativas de nivel superior en México.
- Díez-Castro, E. P., García-Junco, J., Martín-Jiménez, F., y Periañez-Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill.
- Espinosa, C. (2011). *Psicólogos en línea*. <https://psicologosenlinea.net/1785-liderazgo-situacional-diferentes-conceptos-de-liderazgo-situacional-teoria-situacional-dehersey-blanchard-y-teoria-del-camino-meta.html#ird2ddq2d>

- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative research*. SAgE Publications.
- Galante-Devoto, M., Hernández-Bello, J., & Nieves-Budez, A. L. (2011). *Nuevas tendencias de liderazgo: Liderazgo transformacional, mandos medios y su influencia en la organización*. UR. FCEA.
- Ganga, C. F. & Navarrete, A. E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476. ISSN 1315-9984.
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1(2), 5.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gill, J. & Johnson P. (2010). *Research methods for managers*. SAgE Publications.
- Gitman, L. & Mc Daniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. Editores Senage Learning.
- González-Álvarez, L., Guevara-Sotomayor, E., Morales-Figueroa, G., Segura-Hernández, P., & Luengo-Martínez, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature on legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas]. Teseo.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mac Graw Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

- Hurley, R. E. (1999). Qualitative research and the profound grasp of the obvious. *Health Services Research, 34*(5), 1119-1136
- Kawulich, B. B. (2006). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Social Research, 6* (2).
- Lee, N. & Lings I. (2008). *Doing business research: A guide to theory and Practice*. SAgE Publications.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally. *The Journal of Social Psychology, 10*, 271-299.
- López, F. J., Casique, A., & Ferrer, J. (2006). La satisfacción hacia el trabajo: Un análisis basado en las teorías de las expectativas y la equidad. *Administración y Organizaciones, (17)*, 117-134.
- Lubin, K.A. (2001). *Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics* . Dissertations Abstracts Online.
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. Sage.
- Marin, C., & Paez, D. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Sotavento MBA, (23)*.
- Marín-Sánchez, C. A. (2014). Liderazgo de servicio y de carácter. *Revista de Estudios e Investigaciones, 12*, 15-20.
- Mendoza, M. I. A., Escobar, A. G. R. y García, R. B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación, 10*(28),189-206
- Mendoza, M. I. A. & Torres, S. J. R. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de venta de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México desde dos modelos teóricos. *Revista Internacional La nueva Gestión Organizacional 2*(3),105-123.
- Montalvan Garcés, C. (1999). *Los recursos en la pequeña y mediana empresa*. Dirección de Difusión Universitaria.

- Montalván, S. E. S., Aguirre, I. P. V., Sánchez, J. P. P., & Condolo, C. R. Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: Análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and Practice* (Segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Pérez, M. I. T., & Gardey, A. (1987). *La satisfacción laboral* [Doctoral dissertation, Escuela Social de Valencia]. Teseo.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). *Administración*. Pearson Education.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). *Variables relacionadas con la Satisfacción Laboral*. EFQM.
- Rocco-Cañón, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica [TFG, Universidad de Chile]. Teseo.
- Ruiz-Olabuénaga, J., & Ispizua, M. A. (1989). *La Descodificación de la Vida Cotidiana*. Universidad de Deusto
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 22 (2), 76-83
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *The Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157
- Saleem, H. (2015). *The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating*. Elsevier.
- Sáenz, M. (1999). Satisfacción Laboral. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 131-46.
- Sáiz, M. (2000). Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones.
- Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 1, 115-118
- Santa-Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: Validez del modelo. *Psicothema*, 435-439.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson.

- Stone, A. G., Russell, R. F. y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.
- Sun, J. & Leithwood, K. (2013). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 41-70
- Syptak, J., Marsland, D. & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6 (9) , 26-31.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1998). Introduction to Qualitative research methods: a guidebook and resource. New York: John Wiley & Sons
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216.
- Ugalde-Binda, N., & Balbastre-Benavent, F. (2022). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista De Ciencias Económicas*, 31(2), 179–187.
- Valeri, D. (2007). The Origins of Servant Leadership. [http://www.greenleaf.edu/pdf/donald\\_valeri.pdf](http://www.greenleaf.edu/pdf/donald_valeri.pdf).
- Valls-Figueroa, W. (2016). *Liderazgo: Premisa de la satisfacción laboral y de la mejora de la calidad educativa*. <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-premisa-satisfaccion-laboral-y-de-la-mejor-calidad-educativa/>
- Varela, H. (2010). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional*. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/> Tabla-comparativa-LiderazgoTransaccional-vs-Liderazgo-Transforzgo-Transformacional.htmç
- Vargas Guillén, G. & Ziri6n Quijano, A. (2000). *La fenomenología en América Latina*.
- Vidal, I. J. H., & Ulloa, I. F. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral: Un análisis de estudios previos. *PODIUM*, 29-40.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sorts.
- Warren, R. (2005). *Liderazgo con propósito*. Purpose Driven.

Wilkes, C.G. (1996). *Jesus on leadership: Becoming a servant leader*. LifeWay Press.

Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association .

Zapparoli, M. (2003). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol: Revista de la escuela de estudios generales*, 5, 191-198.