



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Empatía y Liderazgo. Los jóvenes empleados como ejemplo.

Autor: Marta Mosquera Pena

Director: Prof. Dr. D. Antonio Núñez Partido

RESUMEN

La empatía es una cualidad fundamental en cualquier ámbito de la vida, pero especialmente en el liderazgo empresarial, donde la capacidad de comprender y responder a las necesidades de los empleados es esencial para su bienestar emocional y desempeño profesional. A pesar de su importancia, las teorías del liderazgo no la incluyen explícitamente. Por ello, el objetivo principal de este trabajo de fin de grado es examinar la relación entre la empatía y el liderazgo. Centrándonos especialmente en los jóvenes, vemos que, debido a sus principales frustraciones y desafíos en el ámbito laboral, resulta vital que sus líderes empresariales cuenten con habilidades empáticas.

El presente estudio recoge una revisión bibliográfica exhaustiva y una encuesta psicosocial a una muestra representativa de jóvenes estudiantes y/o empleados (18-30 años). Entre las conclusiones principales, destacan la importancia de la empatía en el liderazgo empresarial y su impacto positivo en la motivación y bienestar de los empleados. La empatía es, además, el factor preferido por los jóvenes en todos los tipos de liderazgo. Podría recomendarse de esta manera la inclusión de la empatía como una habilidad clave en la formación de los líderes empresariales, para así comprender las necesidades de sus empleados en todo momento.

PALABRAS CLAVE:

Empatía, liderazgo, teorías del liderazgo, jóvenes empleados, salud mental.

ABSTRACT

Empathy is a fundamental trait in any walks of life, but especially in business leadership, where the ability to understand and respond to the needs of employees is essential to their emotional well-being and professional performance. Despite its significance, leadership theories do not explicitly include it. Therefore, the main objective of this final degree project is to examine the relationship between empathy and leadership. Focusing especially on young people, we see that, due to their main frustrations and challenges in the workplace, it is vital that their business leaders have empathic skills.

This study includes an exhaustive literature review and a psychosocial survey of a representative sample of young students and/or employees (18-30 years). Among the main findings, we can highlight the importance of empathy in business leadership and its positive impact on employee motivation and well-being. Empathy is also the factor preferred by young people in all types of leadership. In this way, the inclusion of empathy could be recommended as a key skill in the training of business leaders, in order to understand the needs of their employees at all times.

KEYWORDS

Empathy, leadership, leadership theories, young employees, mental health.

ÍNDICE

RESUMEN	1
I. INTRODUCCIÓN.....	5
1. Propósito general de la investigación y relevancia del tema	5
2. Hipótesis y objetivos relevantes	5
3. Metodología	6
4. Estructura del trabajo	6
II. MARCO TEÓRICO: ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	7
1. La empatía	7
1.1. Definición	7
1.2. La empatía en la empresa.....	8
2. El liderazgo	9
2.1. Definición	10
2.2. Diferencia entre líder y gerente.....	11
2.3. Tipos de liderazgo.....	13
3. Relación entre ambos términos.....	24
3.1. Dimensiones de la empatía que presentan los diferentes tipos de liderazgo	24
3.2. ¿Podemos hablar de liderazgo empático?	37
4. Los jóvenes empleados y la empatía de sus jefes	38
4.1. Situación actual de los jóvenes	38
4.2. Por qué es esencial la empatía para los jóvenes.....	39
III. ESTUDIO EMPÍRICO	40
1. Elaboración de la encuesta como instrumento de medida.....	40
2. Resultados y análisis de datos.....	48
2.1. Características de los encuestados y sus respuestas.....	49
2.2. Conclusiones generales de los resultados	62

IV. DISCUSIÓN.....	63
1. Limitaciones de nuestro estudio	63
2. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	64
3. Aplicaciones al liderazgo de jóvenes	64
V. CONCLUSIONES	65
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
VII. ANEXOS	70
Anexo I: Enlace al Excel de Resultados.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de la muestra	49
Gráfico 2. Edad de la muestra.....	50
Gráfico 3. Etapa educativa de la muestra	51
Gráfico 4. Teoría de los rasgos	50
Gráfico 5. Teorías conductuales	52
Gráfico 6. Modelo de contingencia de Fiedler	53
Gráfico 7. Liderazgo situacional.....	54
Gráfico 8. Teoría del camino hacia la meta.....	55
Gráfico 9. Modelo de participación del líder.....	56
Gráfico 10. Teoría del intercambio líder-miembro.....	56
Gráfico 11. Liderazgo carismático	57
Gráfico 12. Liderazgo transformacional.....	58
Gráfico 13. Liderazgo auténtico y de servicio.....	59
Gráfico 14. Principales frustraciones de los más jóvenes.....	60
Gráfico 15. Valoración de la empatía en el ambiente laboral.....	61
Gráfico 16. Valoración de la empatía en el liderazgo	61
Gráfico 17. Prácticas (sí o no)	62
Gráfico 18. Universidades privadas.....	62
Gráfico 19. Universidades públicas.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la empatía I.....	28
Tabla 2. Modelo de contingencia de Fiedler	29
Tabla 3. Dimensiones de la empatía II	32
Tabla 4. Dimensiones de la empatía III.....	36

I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito general de la investigación y relevancia del tema

El propósito general de este trabajo de fin de grado es **explorar la presencia y relevancia de la empatía en el liderazgo**, analizando en qué medida esta cualidad de la inteligencia emocional es considerada en las principales teorías de liderazgo. Si bien estas no la mencionan explícitamente, la empatía será esencial en un líder para la escucha y comprensión de las principales necesidades de sus seguidores.

La situación actual de los jóvenes en España se caracteriza por los grandes desafíos y dificultades que experimentan al incorporarse al mundo laboral tales como la sobrecualificación y/o problemas de salud mental. Por ejemplo, estos pueden sentirse desmotivados en el trabajo si creen que sus esfuerzos no son apreciados, o si su entorno laboral no les permite alcanzar su máximo potencial. Los jóvenes, por tanto, esperarán líderes compasivos y comprensivos que les brinden apoyo emocional, formación y reconocimiento. De esta manera, se pretende analizar también si **la situación actual de los jóvenes en España hace que la empatía sea valorada como una aptitud crucial de los líderes**.

La investigación de este tema puede ayudar a aumentar la conciencia de la necesidad de un liderazgo empático, especialmente cuando hablamos de jóvenes empleados. La conexión emocional de los líderes con sus subordinados puede incrementar su bienestar, motivación y compromiso. También puede proporcionar información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los jóvenes españoles en el ámbito laboral y, sobre todo, **cómo pueden los líderes aplicar la empatía en el lugar de trabajo para así apoyar a sus seguidores de manera efectiva**.

2. Hipótesis y objetivos relevantes

La **hipótesis principal** de este trabajo de fin de grado es que todos los tipos de liderazgo existentes se basan en la empatía o, al menos, la tienen en cuenta a la hora de liderar a personas.

Por otro lado, plantearemos como **segunda hipótesis** que la “empatía” sería el factor preferido en todos los tipos de liderazgo por los jóvenes.

En cuanto a otros **objetivos relevantes**, con este trabajo de fin de grado se pretende:

- Delimitar los conceptos de empatía y liderazgo y realizar una revisión bibliográfica acerca de las principales teorías del liderazgo.
- Analizar la relación de cada una de las teorías del liderazgo con la empatía.
- Describir un posible nuevo modelo de liderazgo: el liderazgo empático.
- Analizar la situación actual de los más jóvenes y sus principales frustraciones a la hora de entrar al mercado laboral.
- Establecer conclusiones sobre cómo la posible aplicación de la empatía en el liderazgo puede fomentar una mejor inclusión (y comprensión) de los jóvenes en el mundo laboral.

3. Metodología

La metodología utilizada en este trabajo de fin de grado se ha basado inicialmente en una **revisión bibliográfica exhaustiva** y luego en una **encuesta psicosocial**. La primera ha sido necesaria para comprender los principales conceptos teóricos e investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio elegido (la empatía y el liderazgo en el ámbito empresarial). De esta manera, se ha podido establecer un marco teórico y un estado de la cuestión sólidos.

Por otro lado, se diseñó una encuesta psicosocial desde las distintas teorías del liderazgo. El objetivo principal era el de recopilar información sobre las preferencias de una muestra representativa de jóvenes universitarios (tanto de universidades privadas como públicas) y/o empleados respecto a las características que consideran más importantes en un líder.

4. Estructura del trabajo

En primer lugar, presentamos el **marco teórico**, el cual se compone de una revisión en profundidad sobre el concepto de la empatía y su relación con el liderazgo en el mundo empresarial. En esta sección, se definen los términos de empatía y liderazgo, se analizan

los diferentes tipos de liderazgo existentes y se explora la relación entre ambos términos, detallando las dimensiones de la empatía que presentan los distintos tipos de liderazgo. Asimismo, se describe brevemente la situación actual de los jóvenes universitarios en cuanto a su entrada al mercado laboral y se cuestiona por qué la empatía es esencial para ellos en este ámbito.

En segundo lugar, se presenta el **estudio empírico** realizado para contrastar las hipótesis planteadas en el trabajo. En este apartado, se describe cómo se ha elaborado la encuesta utilizada como instrumento de medida y se presentan los resultados obtenidos con su respectivo análisis. Asimismo, se incluirán diversos gráficos para facilitar la interpretación de los datos.

Por último, en la **sección de discusión y conclusiones**, se abordan las limitaciones de este estudio y se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones. Se proponen, además, posibles aplicaciones de la empatía al liderazgo de jóvenes. Y, finalmente, se evaluará si la investigación realizada y los resultados obtenidos en el cuestionario respaldan las hipótesis iniciales.

II. MARCO TEÓRICO: ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. La empatía

1.1. Definición

Cuando hablamos de empatía, es totalmente imprescindible mencionar a Carl Rogers, un destacado psicólogo estadounidense. Además, es considerado uno de los fundadores de la psicología humanista y uno de los primeros en destacar la importancia de la empatía. Para él, ser empático significa sentir el mundo privado del otro como si fuera propio. Es decir, **ser capaz de entender y sentir las emociones y pensamientos de otra persona como si fueran nuestros**. Es importante mantener la conciencia de que se trata de una percepción "como si", para evitar confundir la identidad propia con la de la otra persona. Si se pierde esta conciencia, se cae en un estado de identificación y no en la empatía (Rogers, 1959; como se citó en Rogers 1975).

Otra de las definiciones más reconocidas de la empatía es la de Eisenberg, que dice que esta es un **estado de activación emocional que surge al sentir y comprender las emociones de otra persona**. Según Sigmund Freud, creador de la teoría del psicoanálisis, la empatía es una **herramienta para entender y reconocer los procesos internos que ocurren en los demás**. El proceso empático es intuitivo y se basa en la proyección, donde atribuimos a otras personas los sentimientos, impulsos y deseos que nosotros mismos experimentamos (Eisenberg, 1987 & Freud, 1918; como se citó en Shalev, 2017).

Por otro lado, Seligman, quien desarrolló la psicología positiva, nos dice que la empatía es la **habilidad de reconocer las cualidades positivas de otra persona, incluso si chocan con nuestras propias necesidades o deseos** (Seligman, 2005, como se citó en Shalev, 2017).

No podemos olvidarnos de David Goleman, escritor, periodista y psicólogo estadounidense; reconocido mundialmente gracias a la publicación de su libro “Emotional Intelligence”. Este autor nos dice que la inteligencia emocional, la habilidad de manejar nuestras emociones y relaciones de manera efectiva, consta de cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidad social. Cada una de estas capacidades incluye, a su vez, habilidades más específicas. Así, **dentro de la conciencia social nos encontramos con la empatía. Goleman la define como la habilidad de percibir y entender las emociones de otras personas, ponerse en su lugar y mostrar interés genuino en lo que les preocupa** (Goleman, 2000).

1.2. La empatía en la empresa

Si hablamos más específicamente de la empresa, según afirma David Goleman en: “What makes a leader?”, la empatía significa considerar cuidadosamente los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes (Goleman, 2017). Es más, en el contexto organizacional, es importante cultivar y practicar la empatía para manejar conflictos y lograr una comprensión y aceptación mutua en torno a los valores y objetivos de la empresa. Sin ninguna duda, la empatía ya no puede ser ignorada si queremos evitar la continuación de desastres éticos o incluso los múltiples

desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad (pandemia, desinformación, incertidumbre económica...) (Shalev, 2017).

Retomando a Carl Rogers, este autor nos dice que cuando una persona se siente comprendida de manera precisa y sensible, desarrolla una actitud de valoración y cuidado hacia sí misma. **Podemos decir entonces que la empatía puede ayudar a los empleados a convertirse en promotores de su propio crecimiento y, por lo tanto, ser más efectivos en su trabajo.** Si un líder es capaz de adoptar una postura empática, entonces este tiene en sus manos una **fuerza poderosa para el cambio y el crecimiento.** Sus empleados, así, alcanzarán su máximo potencial (Rogers, 1975).

Enfocando el estudio ahora un poco más en la efectividad del liderazgo empresarial, David Goleman afirma que los **líderes más exitosos** destacan en las siguientes competencias de inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, **empatía** y habilidad social (2000). Incluso se ha demostrado que **la empatía es una de las dos rutas que existen para la emergencia del liderazgo en grupos**, mientras que otros emergen por su desempeño en tareas complejas y habilidades intelectuales (Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2002). Así, podemos afirmar que algunos líderes emergen y destacan por su capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de su equipo.

Como vemos, la empatía es totalmente esencial en la empresa ya que, sin ninguna duda, se ha convertido en un aspecto esencial del liderazgo en el siglo XXI. Es más, si tenemos en cuenta que el liderazgo se basa en una relación de confianza, la gestión emocional (que indudablemente comienza con la empatía), es un factor indispensable para dicha efectividad (Shalev, 2017).

2. El liderazgo

En este epígrafe, se expondrán los principales tipos de liderazgo y sus características más relevantes. Presentaremos teorías que han dominado el estudio del liderazgo durante años y otras mucho más recientes y contemporáneas. Pero, antes de nada, debemos dejar claro qué es lo que queremos decir con liderazgo, qué es un liderazgo efectivo, y cómo podemos diferenciarlo de la gestión.

2.1. Definición

El liderazgo se postula como una de las preocupaciones más antiguas del mundo y como uno de los temas más apasionantes a estudiar en el plano empresarial. Y es que, podemos encontrar tantas definiciones como personas que han contribuido a este dificultoso estudio.

Términos como “influir”, “guiar”, “visión compartida”, “logro de metas” ... son los más recurridos cuando tratamos de delimitar la palabra liderazgo (Duran-Seguel, Gallegos, & Cabezas, 2019). De esta manera, podemos definir liderazgo, como las **habilidades que posee una persona para influir en la conducta de un grupo, generando de esta manera un compromiso hacia el logro de metas en común** (Duran-Seguel et al., 2019; Robbins & Judge, 2013).

Definiciones bastante parecidas son las que nos proporcionan eruditos como John P. Kotter o John W. Gardner. El primero nos dice que **liderar es un proceso que, mediante medios no coercitivos, mueve a un grupo de personas hacia una dirección concreta**. Por otro lado, Gardner afirma que **ser líder implica crear y compartir objetivos que inspiren a las personas a dejar de lado sus propios intereses y conflictos para así trabajar juntos hacia un objetivo compartido** (Gardner, 1991; Kotter, 1988, como se citó en Botero, 2018).

Liderazgo, para Heifetz, es la **actividad de un individuo de cualquier estatus social que consigue movilizar a un grupo de personas para hacer algo**. Nada tiene que ver un líder con una persona que pretende que los demás hagan lo que este quiere que hagan. Este, en todo momento, ha de producir resultados socialmente útiles, estableciendo metas que satisfagan no solo las necesidades de él mismo, sino también las de sus seguidores. Para este autor, el liderazgo es mucho más que influencia (Heifetz, 2009).

De algo más “enrevesado” nos habla Bernard M. Bass, un importante académico estadounidense en los campos de estudios de liderazgo y comportamiento organizacional. El autor de “Bass & Stogdill’s handbook of leadership: theory, research, and managerial applications” concluye con su estudio que **la definición de liderazgo dependerá de los**

propósitos a los que sirve la definición. El liderazgo ha sido visto como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un atributo de la personalidad, como instrumento en el logro de metas, como el arte de inducir la sumisión... Y así un largo etcétera (Bass, 1990).

Recogiendo una interesante investigación de la revista Espacios, entendemos que para que un líder sea efectivo, este debe estar capacitado para formar buenos equipos de trabajo, para lograr objetivos mediante la influencia, motivar a los colaboradores y fomentar prácticas éticas y morales sólidas que busquen la construcción de buenas relaciones personales y una sociedad mejor (Ordoñez Santos, Botello Bautista, & Moreno Mogollón, 2017).

Robbins y Judge, en su libro “Organizational Behavior” destacan la necesidad de que un líder sea verdaderamente efectivo. Por ello, no todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes tienen por qué ser gerentes. Según estos autores, para que un líder sea efectivo, no solo son necesarios los derechos formales que te ofrece una organización. Es más, en muchas ocasiones la influencia informal es mucho más importante (2013).

2.2. Diferencia entre líder y gerente

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, tratamos de nuevo a Heifetz, autor reconocido y director fundador del Centro para el Liderazgo Público en la Universidad de Harvard. En su libro “Leadership Without Easy Answers”, recoge la evolución histórica del concepto de liderazgo cuando hablamos de negocio. Durante décadas, tan solo era considerado líder aquella persona que hubiese ocupado un puesto de alta dirección en las empresas. Sin embargo, actualmente existe una importante distinción entre liderazgo y gestión (Heifetz, 2009).

Un **verdadero líder** busca generar un cambio, basado en valores y emociones. Se preocupará, por tanto, de todas las necesidades de su equipo, involucrándoles en el proceso de toma de decisiones. Se centra así en la **flexibilidad, la adaptación y la innovación** (Yulk, 2022; como se citó en Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

En cambio, los **gerentes** buscan cumplir todas sus obligaciones contractuales y son guiados únicamente por los objetivos establecidos, basándose en criterios racionales. Se ocupan de instruir a sus empleados, dándoles todas las pautas necesarias para una apropiada realización del trabajo. De esta manera, se enfocan en la **estabilidad, el orden y la eficiencia** (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

Es indispensable destacar esta diferencia, ya que muchos son los que afirman que las organizaciones actuales precisan líderes y no simplemente administradores. John Kotter, profesor emérito de liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard, añade un estudio interesante a esta temática. Analizando la situación de las organizaciones estadounidenses, menciona la clara escasez de líderes y el exceso de gerentes. Ante un entorno cada vez más volátil y dificultoso, la necesidad de hacer frente al cambio nos demuestra que las corporaciones deben fomentar su capacidad de ejercitar el liderazgo (Kotter, 1999).

Si bien en el ámbito empresarial, a menudo se utilizan indistintamente los términos liderazgo, administración y dirección al tratarlos como sinónimos, tener un cargo no necesariamente convertirá a esa persona en un líder. El liderazgo no se puede entender como primacía, mando, poder o responsabilidad (Botero, 2018).

Conviene, a su vez, mencionar aquí la postura no tan radical de John Kotter. Este autor nos viene a decir que si bien la gestión y el liderazgo son diferentes, estos no son conceptos mutuamente excluyentes, sino complementarios. El líder no es ni mejor ni un reemplazo del gerente. Además, un liderazgo fuerte junto con una gestión sólida es necesaria para el éxito. De todas formas, Kotter es consciente del verdadero desafío que supone combinar y equilibrar ambos (1999).

Las empresas inteligentes valoran tanto líderes como gerentes y trabajan en desarrollar ambos conceptos de la mano, formando de esta manera a **líderes-gerentes**. El liderazgo, en todo momento, complementará a la gestión y no la reemplazará; y viceversa. **Un gerente eficaz requiere ser un buen líder, ya que la gestión por sí sola puede ser rígida y llevar a la burocratización y obsolescencia de la organización.** Asimismo, un liderazgo muy fuerte, sin unas normas y directrices concretas, puede llegar a ser

demasiado cambiante y arbitrario. Las empresas inteligentes buscan, por tanto, formar a líderes-gerentes, desarrollando ambos conceptos de la mano (Kotter, 1999).

En **resumen**, como también recogen Robbins y Judge, las organizaciones necesitan un liderazgo fuerte y una gestión sólida para lograr una eficacia óptima. Es importante tener líderes que desafíen la norma actual e inspiren a los miembros de la organización a lograr una visión de futuro. Y, al mismo tiempo, es esencial contar con gerentes que hagan planes detallados, estableciendo estructuras organizacionales eficientes. El uno, sin el otro, no funcionará (2013).

2.3. Tipos de liderazgo

Presentaremos en este apartado una serie de teorías que son y han sido indispensables a la hora de estudiar el liderazgo. En primer lugar, nos centraremos en las teorías de los rasgos (aquellas que han dominado el estudio hasta la década de los 40). En segundo lugar, mencionaremos las teorías conductuales y las teorías de contingencias. Finalmente, discutiremos los enfoques más contemporáneos entre los que se encuentran los liderazgos carismático, transformacional, auténtico y de servicio.

Todas estas teorías han sido recogidas en el reconocido libro de “Organizational Behavior” de Robbins & Judge. Mencionaremos a su vez los principales autores de cada tipo de liderazgo y sus características más destacadas.

2.3.1. Teoría de los rasgos

Los primeros estudios del liderazgo trataron de identificar las cualidades innatas y las principales características que poseen los grandes líderes. Estos son: la honestidad e integridad, la confianza en uno mismo (relacionado con la estabilidad emocional), la motivación de liderazgo (deseo de dirigir sin buscar el poder como fin en sí mismo), el impulso (que incluye energía, tenacidad, ambición e iniciativa), la capacidad cognitiva y el conocimiento sobre el negocio. Según este análisis, el carisma, la flexibilidad o la creatividad no son rasgos tan evidentes como los anteriores (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Pese a los avances de esta teoría de los rasgos, la mayoría de las revisiones de la literatura del liderazgo han concluido en que este enfoque no es lo suficientemente válido. Entre ellos, académicos reconocidos como Bass, Stodgill o Yukl y Van Fleet. Sin embargo, un estudio del año 2002 nos demuestra que, pese a las críticas, sí podemos organizar ciertos rasgos de un líder efectivo (todos ellos recogidos en la literatura de dichos autores) en torno al “Big Five Personality Framework” (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Robbins & Judge, 2013).

Los cinco grandes rasgos de los que hablamos son: la extraversión, amabilidad, conciencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. El primero, que incluye la ambición y la energía, es el rasgo más importante de los líderes efectivos. Sin embargo, si bien esta investigación nos muestra los aspectos en común de los líderes efectivos, es indispensable tener en cuenta que poseerlos no garantiza un liderazgo empresarial exitoso ni la consecución de los objetivos establecidos junto a un grupo (Robbins & Judge, 2013). Los rasgos por sí solos, por tanto, son solo una condición previa.

Aunque la teoría de los rasgos no hace referencia específica a la empatía, se podría argumentar que la empatía podría ser un rasgo de personalidad que los líderes efectivos comparten. Todos estos rasgos de personalidad, involucran de alguna manera la empatía. Así, podemos decir que un líder amable y estable emocionalmente, por ejemplo, estará comprendiendo las perspectivas de su equipo, y, a través de la empatía, los inspirará y motivará de manera más efectiva.

2.3.2. Teorías conductuales

Desde finales de la década de 1940 hasta la década de 1960, y tras el fracaso de la teoría de los rasgos, los investigadores se empezaron a cuestionar si de verdad había algo único en el comportamiento de los líderes efectivos. Esta última teoría nos brinda una base para elegir a las personas adecuadas para el liderazgo (“el líder nace, no se hace”). De todas formas, no nos sugiere cómo formar a un líder o cómo facilitarle las capacidades necesarias para lograr un liderazgo efectivo (Robbins & Judge, 2013).

Las teorías conductuales del liderazgo, en cambio, se basan en la creencia de que los grandes líderes se hacen, no nacen. Por tanto, las personas pueden convertirse en líderes a través de la enseñanza y de la observación. Estas teorías suponen que un líder efectivo es aquel que consigue mayor productividad y crecimiento psicosocial del grupo a través de sus comportamientos. El estudio más completo lo llevó a cabo “The Ohio State University” en la década de 1940, el cual nos muestra que la estructura de iniciación y la consideración son las dos dimensiones que mejor explican, según los empleados, los comportamientos de liderazgo (Kovach, 2018; Robbins & Judge, 2013).

La estructura de iniciación es un enfoque formal de la gestión, y se refiere al grado en el que el líder muestra la preocupación por la tarea y el logro de la meta. Un líder con alta estructura de iniciación asigna tareas específicas, enfatiza el cumplimiento de las fechas límite y establece estándares definidos del rendimiento del grupo. Por otro lado, la consideración se construye en torno a la relación entre el líder y los empleados, a través del respeto y la confianza. Un líder con alta consideración muestra atención, aprecio y apoyo hacia sus empleados, es accesible y trata a todos de manera justa e igualitaria (Deshwal & Ali, 2020; Robbins & Judge, 2013)

Los estudios de la Universidad de Michigan tenían objetivos similares: estudiar el comportamiento de los líderes para así determinar su relación con el desempeño del grupo. Se presentaron dos dimensiones conductuales para describir el liderazgo. La orientación al empleado se enfoca en las relaciones interpersonales y en las necesidades individuales de los empleados, mientras que la orientación a la producción se enfoca en los aspectos técnicos y tareas del trabajo. Ambas se relacionan estrechamente con la consideración y la estructura de iniciación, respectivamente, que ya son términos que la mayoría de los investigadores de liderazgo usan de manera intercambiable (Kovach, 2018; Robbins & Judge, 2013).

Recogiendo todo lo anteriormente citado, si nos centramos ahora en el concepto de "consideración" (Ohio) y “la orientación al empleado” (Michigan), vemos que los líderes efectivos sí prestan atención a las necesidades de los empleados. Podemos, entonces, asociar estas dimensiones con la empatía, ya que implica que el líder se preocupa por las emociones y el bienestar de sus empleados, tratando de establecer

una conexión emocional con ellos. Esta actitud, además, puede mejorar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, lo que a su vez puede aumentar el rendimiento y la productividad en la organización (conceptos de “estructura de iniciación” y “orientación a la producción”).

2.3.3. Teorías de contingencias

Las teorías de contingencias son un conjunto de enfoques teóricos que sugieren que no existe una única forma correcta de liderar o administrar en todas las situaciones, sino que la eficacia del liderazgo depende de las circunstancias específicas en las que se encuentran los líderes y los miembros del equipo (las contingencias). Entre estas teorías se encuentran: el modelo de contingencia de Fred Fiedler, la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del camino hacia la meta de R. House, el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton y la teoría del intercambio líder-miembro (Robbins & Judge, 2013).

2.3.3.1. Modelo de contingencia de Fiedler

Fred Fiedler propone un modelo integral de contingencia para el liderazgo, demostrando que el rendimiento efectivo del grupo depende de la combinación adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que la situación permite a este. Fiedler cree que el estilo de liderazgo básico de una persona es fundamental para el éxito en el liderazgo. Para identificar ese estilo, se creó el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus siglas en inglés), que mide si una persona está más orientada a las tareas o a las relaciones (Fiedler, 1967, como se citó en Robbins & Judge, 2013).

Este autor identifica tres dimensiones de contingencia: relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea (alta o baja) y el poder de la posición o grado de influencia de un líder (fuerte o débil). **Así, cuanto mejores sean las relaciones entre líder y miembros, más altamente estructurado estará el trabajo, y más control tendrá el líder,** con independencia del estilo de liderazgo. Sin embargo, si nos encontramos con el caso contrario, el estilo de liderazgo sí se vuelve mucho más importante para lograr el éxito (Robbins & Judge, 2013).

En este modelo propuesto por Fred Fiedler, el estilo de liderazgo es esencial para el éxito del mismo. Si bien la teoría no se centra directamente en la empatía, el concepto de adaptar el estilo de liderazgo a la situación y a las necesidades del grupo sugiere una forma empática de liderazgo. Además, incluso podemos decir que, **en cada una de las tres dimensiones de Fiedler, la empatía puede desempeñar un papel importante**. Al establecer relaciones positivas y efectivas con los colaboradores, el líder puede mejorar la eficacia del liderazgo. Al comprender las perspectivas y limitaciones de los colaboradores, el líder puede estructurar las tareas de manera efectiva. Y, finalmente, al entender y utilizar su poder de manera beneficiosa, el líder puede aumentar la productividad del equipo.

2.3.3.2. Liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional nos dice, principalmente, que el estilo de liderazgo depende de la madurez (disposición y capacidad) y del nivel de preparación de los seguidores. Un líder será exitoso siempre y cuando sepa seleccionar el estilo de liderazgo correcto para cada situación. Existen cuatro comportamientos distintos (M1, M2, M3 y M4):

- M1: los seguidores no son capaces de realizar una tarea y no están dispuestos. El líder tendrá que dar órdenes claras y específicas (líder autoritario con poder coercitivo, estilo directivo).
- M2: sus trabajadores no pueden, pero sí están dispuestos. El líder tendrá que mostrar una alta orientación de tareas y a las relaciones (estilo persuasivo e instructor o reforzador positivo).
- M3: son capaces, pero no existe *engagement*. El líder tiene que mostrar un estilo de apoyo motivador intrínseco real (estilo participativo-democrático; ser un referente).
- M4: el equipo es capaz de hacer la tarea y se muestra comprometido. El líder ha de delegar, solo se quedará con el poder del conocimiento experto.

(Botero, 2018; Robbins & Judge, 2013).

El hecho de considerar en todo momento a los seguidores como pieza fundamental del liderazgo hace que el líder pueda crear relaciones más efectivas y basadas en la confianza. Así, podemos decir que la empatía está más que incluida en esta teoría.

En el liderazgo situacional, es indispensable de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades y habilidades de los seguidores. El líder, al fin y al cabo, está modificando su comportamiento para apoyar a sus trabajadores en todo momento. Así, un buen líder situacional será capaz de adoptar una actitud empática para entender y motivar a sus seguidores, escuchándolos activamente y estableciendo metas realistas (acordes a su preparación y madurez).

2.3.3.3. Teoría del camino hacia la meta

Robert House es el primer autor que estudió esta teoría, la cual extrae los principales elementos de la teoría conductual, focalizándose en el estudio de “The Ohio State University”. El término de camino hacia la meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores el camino a seguir para la consecución de los objetivos establecidos (House & Aditya, 1997; Robbins & Judge, 2013).

House nos dice principalmente que es indispensable realizar un análisis de las tareas para así determinar cómo debe ser el líder. En este sentido, se identificaron cuatro tipos de comportamiento: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro. El éxito de cada uno de ellos siempre dependerá de los subordinados (Kovach, 2018). Los líderes directivos parecen ser más efectivos cuando se enfrentan a tareas ambiguas o estresantes, mientras que el liderazgo de apoyo genera más rendimiento y satisfacción cuando las tareas tienen una estructura clara. Sin embargo, los empleados con mucha capacidad o experiencia tienen tendencia a ver el liderazgo directivo como redundante (Robbins & Judge, 2013).

Esta teoría requiere que los líderes de aprendizaje adopten uno de los comportamientos anteriormente mencionados para influir en el conocimiento y las experiencias de los subordinados. Por ello, es importante que los líderes elijan un estilo adecuado para responder de manera efectiva a las expectativas, necesidades individuales y deseos de los subordinados (Deshwal & Ali, 2020).

De esta manera, podemos decir que el hecho de elegir un estilo u otro es un acto empático por parte del líder. Al ser sensible a las necesidades individuales de los subordinados y ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia, el líder muestra una disposición a comprometerse y trabajar con su equipo para lograr los objetivos comunes. Esta habilidad de comprender y responder a las necesidades de los demás nos muestra, claramente, la empatía.

2.3.3.4. Modelo de participación del líder

El modelo de la participación del líder que desarrollaron los autores Vroom y P. Yetton, relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Esta teoría sostiene que la forma en que el líder toma decisiones es tan importante como lo que decide para su calidad y aceptación. Se sugieren así cinco estilos: dos autocráticos (obtiene información, pero decide por sí solo), dos consultivos (informa de las acciones, pero decide por sí solo) y uno basado en el consenso (busca llegar a un acuerdo) (Deshwal & Ali, 2020).

Está claro que la elección del estilo de liderazgo nos dirá si un líder está siendo empático con los miembros del equipo, o no. **Podemos afirmar entonces que si un líder elige el estilo basado en consenso demostrará una gran capacidad de empatía al poner el bienestar del equipo por encima de sus propios intereses y opiniones.**

2.3.3.5. Teoría del intercambio líder-miembro

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX, por sus siglas en inglés) se centra en la relación entre un líder y sus subordinados. El líder divide a los subordinados en dos grupos basados en la calidad de su relación: el grupo interno y el grupo externo (Robbins & Judge, 2013). Los subordinados del intra-grupo reciben más atención y confianza del líder, se consideran más confiables y comunicativos y asumen tareas adicionales con más responsabilidad. De esta manera, tendrán calificaciones de rendimiento mucho más altas que el resto (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993).

Al fin y al cabo, el líder hace la elección basándose en las características del seguidor y, en este caso, los miembros de cada grupo compartirán características similares. Al invertir más tiempo en los miembros del intra-grupo, se ha demostrado que una fuerte diferenciación entre los subordinados puede tener efectos negativos en el bienestar de los empleados y en la eficacia de la organización, especialmente si no se maneja adecuadamente (Erdogan & Bauer, 2010).

Los líderes que practican el liderazgo LMX tienden a estar más comprometidos con sus subordinados (intra-grupo) y a demostrar interés en sus necesidades y bienestar, lo que requiere empatía y comprensión. Buscando conocer a sus trabajadores, no solo en lo profesional sino también en lo personal, y comunicándose de manera abierta y efectiva, los líderes tomarán decisiones que beneficien, en todo momento, a ambas partes.

Conclusión de las teorías de contingencias

Finalmente, podemos decir que la empatía está presente en todas las teorías de contingencias. Estas se basan principalmente en la adaptabilidad y la capacidad de ajustar el estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada situación. Un líder empático también se adapta, en este caso a las necesidades de sus seguidores, para así mejorar el rendimiento y la motivación de su equipo.

2.3.4. Liderazgo carismático

El sociólogo Max Weber describió a los líderes carismáticos como individuos altamente respetados que poseen cualidades excepcionales, inspiran y motivan a sus seguidores. Estos líderes tienen una habilidad admirable para articular metas e ideas, lo que resulta en una influencia extraordinaria sobre sus seguidores (Fromm, 1941, como se citó en Bass, 1990).

De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático propuesta por Robert House, los seguidores consideran a un líder carismático como alguien que posee habilidades de liderazgo excepcionales o heroicas. Además, en esta teoría hay un componente de personalidad: los líderes tienden a ser extrovertidos, confían en sí mismos y están

orientados al logro. Si bien los líderes carismáticos nacen con estas características, se ha demostrado que el carisma también se puede entrenar (Robbins & Judge, 2013).

Varios estudios han intentado identificar las características de los líderes carismáticos: visión y articulación (capaz de comunicarla a sus seguidores de una manera que los inspire y los motive), riesgo personal (acepta el sacrificio para conseguir la meta), sensibilidad ante las necesidades de los seguidores y comportamiento no convencional (líder como agente de cambio e innovador) (Conger & Kanungo, 1998).

En cuanto a estas últimas características comunes a los líderes carismáticos, podemos observar una clara existencia de la empatía. **Un líder carismático está siendo empático cuando es receptivo a las necesidades de los seguidores y comunica su visión de manera inspiradora y comprensible, teniendo en cuenta cómo los seguidores se podrían sentir y pensar al respecto.** La empatía es, al fin y al cabo, una herramienta poderosa para que un líder carismático logre sus objetivos y cree un ambiente de trabajo positivo y productivo.

2.3.5. Liderazgo transformacional

Los estudios de liderazgo, hasta entonces, se habían centrado en líderes transaccionales, que motivan a sus seguidores a cumplir objetivos establecidos. Sin embargo, los líderes transformacionales inspiran a trabajar en beneficio de la organización y trascender sus propios intereses, cambian la perspectiva de los seguidores al ayudarlos a dar un nuevo enfoque a los problemas y los motivan a esforzarse más para alcanzar las metas del grupo. De todas formas, podemos decir que el liderazgo transaccional y el transformacional se complementan entre sí y que los mejores líderes han de ser una mezcla de los dos (Robbins & Judge, 2013).

El líder transformacional demuestra carisma/inspiración (habilidades especiales, en la capacidad de visualizar y transmitir una misión), consideración individualizada (desarrollo personal de los seguidores) y estimulación intelectual (fomentar la creatividad para encontrar nuevas soluciones a los problemas existentes) (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988; Bass & Seltzer, 1990). Todas estas características dan como resultado un

mayor esfuerzo de los trabajadores, una mayor productividad y satisfacción laboral, menores niveles de estrés y agotamiento y una mayor adaptabilidad y efectividad organizacional (Robbins & Judge, 2013).

En el liderazgo transformacional existe una consideración individualizada de los seguidores, lo que implica que los líderes estén comprometidos con el desarrollo personal de sus seguidores y los apoyen en sus objetivos y aspiraciones individuales. Podemos decir entonces que el liderazgo transformacional nos habla también de un líder con una característica principal: la empatía. Este enfatizará en todo momento la importancia de la conexión emocional y la preocupación por las necesidades de los seguidores; incluyendo sus perspectivas personales y ayudándolos a superar los desafíos que estos enfrentan.

2.3.6. Liderazgo auténtico

Los líderes auténticos son aquellos que tienen una visión clara de lo que quieren lograr, una motivación y la audacia para actuar. Estos líderes auténticos tienen una profunda comprensión de sí mismos, sus fortalezas y debilidades, así como una profunda responsabilidad ante sus seguidores, dispuestos a hacer lo necesario para ayudarlos a alcanzar sus metas, incluso a costa de sus propios intereses. Sus seguidores los consideran personas éticas e íntegras fomentando, de esta manera, la confianza e incluso la fe en sus líderes (Avolio & Gardner, 2005; Robbins & Judge, 2013).

Debido a que este concepto es prácticamente nuevo, podemos decir que existe poca investigación sobre el liderazgo auténtico. De todas formas, sí podemos mencionar sus características principales: (1) en lugar de ajustarse a las expectativas de los demás, los líderes auténticos son fieles a sí mismos; (2) son originales, liderando desde su propio punto de vista personal; (3) están motivados por convicciones personales, y no por alcanzar estatus, honores u otros beneficios personales; y (4) sus acciones se basan en sus valores y convicciones personales (Avolio & Gardner, 2005). Son leales y congruentes; consiguiendo más eficacia dando ejemplo.

Recogiendo todo lo anterior, **podemos decir que un líder auténtico es empático porque requiere de la empatía en todo momento para comprender las necesidades y perspectivas de los seguidores y establecer relaciones auténticas con ellos.** Un verdadero líder es aquel que muestra interés y preocupación por sus seguidores, comprendiéndoles y adaptando su estilo de liderazgo para tomar decisiones que beneficien a todos. En este sentido, el liderazgo auténtico y la empatía se complementan, ya que el líder auténtico que es capaz de ser transparente y coherente consigo mismo, a menudo será más efectivo en establecer relaciones empáticas con sus seguidores.

2.3.7. Liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio implica que los líderes colocan las necesidades de sus subordinados por encima de las propias. El objetivo principal será, por tanto, el desarrollo de los seguidores como un fin en sí mismo, y no solo como un medio para alcanzar las metas de la organización. Este tipo de liderazgo fomenta la creación de un ambiente de trabajo que empodera a los empleados y promueve un espíritu de servidumbre en la comunidad (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

Podemos identificar nueve dimensiones de liderazgo de servicio. Entre ellas, nos encontramos con la curación emocional (sensibilidad hacia las preocupaciones de los demás), la creación de valor para la comunidad, habilidades conceptuales (comprensión de la organización y sus objetivos para guiar a sus seguidores), empoderamiento, ayuda al crecimiento y éxito de los subordinados, priorizar las necesidades de los subordinados, comportamiento ético (interacción abierta, justa y honesta con los demás), relaciones genuinas (a largo plazo) y servidumbre (el líder sirve primero a los demás, incluso cuando se requiere sacrificio personal) (Liden et al., 2008).

Como podemos ver, los líderes servidores, además de ayudar a sus subordinados a crecer profesionalmente dentro de la organización, también se preocupan por sus necesidades emocionales y afectivas. **Así, podemos decir que una de sus características principales es la empatía.** Un líder con estas características se centrará en todo momento en el bienestar de los demás, requiriendo habilidades interpersonales y de comunicación efectivas.

3. Relación entre ambos términos

En este epígrafe, analizaremos qué relación existe entre liderazgo y empatía. La **hipótesis principal de este trabajo de fin de grado** es que todos los tipos de liderazgo existentes se basan en la empatía o, al menos, la tienen en cuenta a la hora de liderar a personas. Veremos entonces ahora si las teorías de liderazgo analizadas anteriormente incluyen la empatía como característica.

3.1. Dimensiones de la empatía que presentan los diferentes tipos de liderazgo

3.1.1. Teoría de los rasgos

Recordemos la información recogida anteriormente, cuando mencionábamos que las cualidades innatas que poseen los grandes líderes (los cinco grandes rasgos) eran la extroversión, la amabilidad, la conciencia, la estabilidad emocional y la apertura a la experiencia (Robbins & Judge, 2013). Como tal, podemos decir que la empatía nunca se ha mencionado en esta teoría, sin embargo, sí podemos verla reflejada en ciertas cualidades analizadas en ella.

Podemos decir, en primer lugar, que **la amabilidad correlaciona positivamente con la empatía**. Se ha demostrado que la amabilidad está relacionada con comportamientos prosociales, ya que implica una disposición a comprender y mostrar compasión hacia los demás. Los líderes con altos niveles de amabilidad, por tanto, **estarán menos dispuestos a utilizar medios coercitivos en su trabajo para solucionar conflictos** (Iacovella & Díaz-Lázaro, 2015) y **buscarán, en cambio, estrategias más cooperativas y basadas en la comunicación y la empatía**.

En cuanto a la **apertura a la experiencia**, en el estudio llevado a cabo por Iacovella y Díaz-Lázaro, se encontró también una **correlación positiva** entre dicha habilidad y la **empatía**. Esto es totalmente coherente ya que los elementos que conforman este rasgo (búsqueda activa de nuevas experiencias, imaginación y curiosidad) hacen más probable que el líder se involucre en interacciones sociales y desarrolle habilidades empáticas (2015). En otras palabras, el hecho de tener siempre la mente abierta ante diferentes

perspectivas y puntos de vista para nuevos proyectos, supone que **el líder sí considerará las opiniones de sus seguidores y conseguirá ser más empático con los miembros de su equipo, respondiendo de manera más efectiva a sus necesidades y preocupaciones.**

La estabilidad emocional también puede conllevar a actitudes empáticas por parte del líder. Un líder que tenga esta cualidad es capaz de manejar sus propias emociones de manera efectiva, lo que a su vez le permite detectar las necesidades de sus seguidores, escuchar tanto a lo que dicen como a lo que no dicen, y “leer” las reacciones de los demás (Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008). Por ejemplo, imaginemos que un líder tiene que lidiar con un error o problema de algún miembro de su equipo. Si cuenta con estabilidad emocional, este manejará la situación con calma y ayudará a encontrar soluciones, evitando reaccionar de manera exagerada y siendo capaz de empatizar con él/ella (preguntando sobre las posibles causas del error y ofreciendo apoyo para que no se repita en el futuro).

Sin ninguna duda, si el líder muestra y gestiona sus emociones de manera efectiva tendrá más facilidad de influir en los sentimientos de los seguidores, mostrando así un auténtico interés y entusiasmo cuando se consiga un buen desempeño y usando, en cambio, el enfado, para aquellos que no trabajen adecuadamente (comunicación persuasiva y asertiva) (Humphrey et al., 2008).

Si bien es complicado encontrar artículos académicos que demuestren que la empatía, específicamente, es una característica esencial en el liderazgo, sí podemos afirmar que la inteligencia emocional es un rasgo más que necesario en un líder (Robbins & Judge, 2013). Recordemos que la **empatía es uno de los cinco componentes centrales de la IE.**

Según Goleman, los verdaderos líderes efectivos se distinguen por tener un alto nivel de IE, que permite maximizar el desempeño tanto del líder como de sus seguidores. Sin esta habilidad, una persona puede contar con una mente muy analítica, una formación destacada, una visión convincente y estar lleno de ideas fabulosas, pero, aun así, no llegar a ser un gran líder (Goleman, 2017).

Hoy en día, la mayoría de las grandes empresas contratan a psicólogos para desarrollar "modelos de competencias" que ayuden a identificar, capacitar y promover líderes potenciales. Goleman decidió analizar qué habilidades personales eran importantes para el éxito en estas organizaciones, agrupándolas en tres categorías para su estudio: habilidades técnicas, habilidades cognitivas y competencias que demostraran la inteligencia emocional. Al analizar los datos de estos modelos de competencias, calculando la proporción de dichas categorías como ingredientes de un rendimiento sobresaliente, **la inteligencia emocional resultó ser el doble de importante que las demás** (Goleman, 2017).

Podemos decir incluso que, cuando se compararon las habilidades y competencias de los líderes sobresalientes con los líderes promedio en puestos de liderazgo de alto nivel, se encontró que casi el 90% de la diferencia en su desempeño se debía únicamente a factores relacionados con la inteligencia emocional (Goleman, 2017).

3.1.2. Teorías conductuales

Las teorías conductuales se basan en la idea de que los líderes se hacen y no nacen. Es decir, las personas pueden aprender todas las cualidades necesarias para convertirse en líderes efectivos a través de la enseñanza y de la observación (Robbins & Judge, 2013). Lo mismo ocurre con la inteligencia emocional (y, por supuesto, la empatía): la investigación y la práctica demuestran que sí se puede aprender (Goleman, 2017).

Si recordamos los estudios de "The Ohio State University" y de la Universidad de Michigan, ambos mencionaban que uno de los comportamientos que tenían en común los líderes efectivos era la **preocupación por las personas**, ya sea a través de la **consideración** (Ohio State) o de la **orientación al empleado** (Universidad de Michigan) (Robbins & Judge, 2013). Ambas, sin duda, reflejan claramente la característica de la **empatía**.

Centrándonos en la consideración, podemos decir que este comportamiento de liderazgo está totalmente enfocado en las personas e incluye preocuparse por el bienestar de los empleados, brindarles apoyo y ser cálido/amable con ellos de manera individualizada. **Un**

líder con alta consideración, sin duda, muestra actitudes empáticas con sus seguidores. Así, los empleados perciben una conexión con sus líderes y se fortalecen las relaciones interpersonales y la confianza afectiva, lo que a su vez impulsará su autonomía, motivación intrínseca y creatividad (Choi, Cheong, & Lee, 2020).

El factor clave aquí es cómo el líder demuestra esa consideración. La demostración de empatía por parte del líder es entonces esencial en este proceso. Cuando el líder muestra empatía hacia sus empleados, se establece una conexión y una relación de confianza. Esta relación de confianza puede llevar a una mayor eficiencia en el trabajo y una mejora en las relaciones interpersonales. Además, la empatía del líder puede satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los empleados, como la necesidad de autonomía, relacionarse con los demás y sentirse competentes. Por lo tanto, la empatía del líder (y la consecuente consideración) es fundamental para crear un ambiente de trabajo positivo y motivador para los empleados.

Además, la consideración como comportamiento de liderazgo se ha relacionado con el aumento de la satisfacción laboral y el mejor rendimiento de los empleados. Como hemos dicho, cuando los líderes muestran consideración hacia sus empleados, les demuestran que son valorados y respetados, aumentando así su compromiso con la organización y su motivación para desempeñar bien sus tareas (Choi et al., 2020). Por lo tanto, **se puede afirmar que la empatía es una habilidad esencial para los líderes que buscan mejorar la satisfacción y el rendimiento de sus empleados a través de un comportamiento orientado a las relaciones.**

Teorías de liderazgo	¿Dónde está la empatía?
Teorías de los rasgos	La amabilidad , la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional correlacionan positivamente con la empatía. Según Goleman (2017), la inteligencia emocional (que incluye la empatía) es indispensable para un liderazgo efectivo.
Teorías conductuales	La consideración (Ohio State) y la orientación al empleado (Universidad de Michigan). Un líder con alta consideración muestra actitudes empáticas con sus

	seguidores y se establece así una conexión y una relación de confianza con ellos.
--	---

Tabla 1. Elaboración propia.

3.1.3. Teorías de contingencias

Anteriormente, hemos tratado cinco teorías de contingencias. Analizaremos ahora cada una de ellas y su relación con la empatía.

3.1.3.1. Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia: relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea (alta o baja) y el poder de la posición o grado de influencia de un líder (fuerte o débil). Además, este autor nos dice que, en situaciones de alto y bajo control, el mejor rendimiento lo tendrán los líderes orientados a la tarea. Sin embargo, los líderes que están orientados a las relaciones, destacarán en las situaciones de control moderado (Robbins & Judge, 2013).

En este último caso, podemos decir que los líderes se esfuerzan por mantener relaciones cercanas con sus seguidores. Suelen ser más comunicativos, sensibles a las preocupaciones y emociones de su equipo y fomentan un ambiente de trabajo colaborativo, lo que puede fortalecer la confianza y el compromiso de los subordinados con el líder y la organización. **Al fin y al cabo, están reflejando un cierto nivel de empatía, necesaria para un liderazgo efectivo.**

Por otro lado, es cierto que **en situaciones de alto y bajo control**, donde el líder está más orientado a la tarea, la empatía puede parecer menos importante. Sin embargo, esto no significa que esta cualidad no sea necesaria en absoluto. Incluso en situaciones así, **los líderes pueden precisar de una comprensión clara de las necesidades, fortalezas y limitaciones de sus subordinados para poder asignar tareas de manera efectiva (sobre todo realistas, de acuerdo con las capacidades de los seguidores) para garantizar que se cumplan los objetivos de la organización.**

Situación de contingencia	Orientación de líder	Importancia de la empatía
Control alto y bajo	Tarea	Necesaria para comprender las necesidades, fortalezas y limitaciones de los subordinados y asignar tareas realistas.
Control moderado	Relaciones	Esencial para mantener relaciones cercanas con los subordinados, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y fortalecer la confianza y el compromiso.

Tabla 2. Elaboración propia.

De esta manera, independientemente de las situaciones en las que el líder se encuentre (control alto, bajo o moderado), la empatía será necesaria. Recordemos que, como bien mencionan Robbins y Judge, cuanto mejores sean las relaciones entre líder y seguidores, más estructurado encontraremos al trabajo y más influencia tendrá el líder en ellos (2013).

3.1.3.2. Liderazgo situacional

En el modelo de liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard, lo importante son las personas. Y es que, según ellos, los seguidores son el factor más crítico en los eventos de liderazgo (1993; como se citó en Botero, 2018). Esta teoría nos dice, entonces, que el estilo de liderazgo se elegirá en base al nivel de preparación de los seguidores. Es decir, aborda en todo momento el comportamiento del líder con respecto a los seguidores (Tortorella & Fogliatto, 2017).

La empatía es fundamental en el modelo de liderazgo situacional, ya que implica comprender las necesidades individuales de cada seguidor y adaptarse a ellas. Para ello, el líder debe ser capaz de “ponerse los zapatos” de sus seguidores. Sin embargo, es importante recordar que evaluar la preparación de las personas con respecto a un estilo de liderazgo específico puede ser desafiante (Graeff, 1997; como se citó en Tortorella & Fogliatto, 2017). **Y es aquí donde la empatía se vuelve especialmente relevante. Al entender las necesidades y habilidades de cada seguidor, el líder puede adaptar su**

estilo de liderazgo de manera más efectiva para lograr los objetivos de la organización y mejorar la productividad.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las personas pueden aceptar o rechazar a un líder, por lo que es necesario adaptar el estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentra el equipo. De esta manera, la flexibilidad en el líder será muy valorada por parte de los seguidores, lo que ofrecerá un mayor rendimiento (Tortorella & Fogliatto, 2017). Todo depende del nivel de madurez de los seguidores y, a medida que los individuos se vuelven más maduros (con el paso del tiempo), su preparación aumentará y, en consecuencia, el estilo de liderazgo ideal también ha de cambiar (Aric, 2007; como se citó en Tortorella & Fogliatto, 2017).

Refiriéndonos entonces a este último párrafo, vemos que **tanto la adaptación del estilo de liderazgo a la situación como al nivel de madurez de los seguidores puede ser considerada una muestra de empatía por parte del líder.** El líder empático es aquel que comprende, en todos los sentidos, a los demás. Al ser flexible y adaptarse, tanto a su madurez como a sus necesidades, el líder está demostrando empatía y preocupación por el bienestar de sus seguidores.

3.1.3.3. Teoría del camino hacia la meta

En la teoría del camino hacia la meta, desarrollada por Robert House, el líder ha de dejarle claro a sus seguidores cómo conseguir los objetivos establecidos por la organización, proporcionándole los recursos y herramientas necesarias para alcanzar dichas metas. Se identifican de tal manera cuatro comportamientos distintos (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro). Dependiendo del tipo de tareas a realizar o de los conocimientos técnicos de los trabajadores, el líder tomará un comportamiento u otro para influir en su rendimiento y satisfacción en el trabajo (Robbins & Judge, 2013; Kovach, 2018).

Esta teoría, al igual que el liderazgo situacional, también sugiere que **el comportamiento del líder debe adaptarse a la situación y las características de los seguidores para así adoptar un estilo de liderazgo adecuado y lograr el éxito** (Deshwal & Ali, 2020). **Esto**

implicará entonces una cierta forma de empatía y consideración por las necesidades individuales de los subordinados.

3.1.3.4. Modelo de participación del líder

El modelo de participación del líder de Vroom y P. Yetton propone cinco estilos de liderazgo que se relacionan con la participación de los seguidores en la toma de decisiones (Deshwal & Ali, 2020).

La elección del estilo de liderazgo puede indicar si un líder está empleando la empatía con los miembros del equipo o no, y el estilo de liderazgo basado en consenso se considera especialmente empático ya que prioriza el bienestar del equipo. De manera similar, la teoría del liderazgo situacional y del camino hacia la meta también subrayan la importancia de adaptar el comportamiento de liderazgo a la situación y a los seguidores, lo que puede incluir una atención a las necesidades y características individuales del equipo.

3.1.3.5. Teoría del intercambio líder-miembro

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX) se enfoca en la relación entre líder y subordinados, clasificando a estos últimos en dos grupos: el interno y el externo. El líder se preocupa más del grupo interno, al cual le otorga más atención, confianza, responsabilidad y tareas adicionales (Liden et al., 1993; Robbins & Judge, 2013).

Podemos decir que los líderes que practican el liderazgo LMX mantienen una distancia profesional con sus subordinados del grupo externo. Sin embargo, **están más comprometidos con sus subordinados del grupo interno y demuestran interés en sus necesidades y bienestar, lo que requiere empatía y comprensión. Para lograrlo, ponen atención en las necesidades y preocupaciones de sus seguidores, y se comunican de manera efectiva para entender sus necesidades profesionales y personales.**

Por otra parte, recogiendo un interesante estudio publicado en *Journal of Managerial Psychology*, se ha demostrado que uno de los tres factores que influyen en la calidad del intercambio entre líder y miembro de un equipo de trabajo es la empatía del líder. Esta cualidad ayuda al líder a entender mejor si sus subordinados están satisfechos con la relación de intercambio que tienen y, además, a detectar cualquier sentimiento negativo que puedan tener, para así rectificarlo. Entre ellos nos encontramos el sentirse injustamente tratados o resentidos por cómo se les asignan tareas, por las recompensas que les ofrecen o por el nivel de apoyo que reciben por parte del líder (Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010).

Teorías de liderazgo	¿Dónde está la empatía?
Modelo de contingencia de Fiedler	La empatía es importante para comprender y asignar tareas efectivamente, así como para fomentar relaciones cercanas y colaborativas con los subordinados.
Liderazgo situacional	Es esencial la comprensión de las necesidades individuales y la adaptación del estilo de liderazgo a la situación y al nivel de madurez de los seguidores.
Teoría del camino hacia la meta	Parecido al situacional. Existen cuatro comportamientos posibles (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro). El líder actúa ajustándose a las tareas y conocimientos técnicos de los trabajadores .
Modelo de participación del líder	Un estilo basado en el consenso demuestra una gran capacidad de empatía al poner el bienestar del equipo por encima de sus propios intereses y opiniones
Teoría del intercambio líder-miembro	Los líderes requieren empatía y comprensión para fomentar relaciones fuertes con sus seguidores y detectar posibles sentimientos negativos.

Tabla 3. Elaboración propia.

3.1.4. Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos comparten ciertas características, como la capacidad para articular una visión, asumir riesgos personales y tener comportamientos no convencionales. Sin embargo, también es importante destacar que estos líderes tienen una sensibilidad especial hacia las necesidades de sus seguidores (Choi J. , 2006; Conger & Kanungo, 1998).

Esta sensibilidad puede manifestarse a través de la expresividad emocional, lo que es crucial para los líderes ya que les permite conectar con sus seguidores de una manera más profunda y significativa (Humphrey et al., 2008) y crea una relación más cercana entre ellos. Esto, a menudo, **requiere cierto grado de empatía por parte del líder, ya que este debe ser capaz de comprender lo que sus seguidores necesitan, enfocando su atención en los problemas que son importantes para ellos y sintonizándose con sus emociones. Así, estos líderes podrán persuadir a su “audiencia”**.

Por otro lado, un interesante estudio descubrió que los empleados tenían un sentido mucho más fuerte de pertenencia al trabajo cuando sus líderes eran carismáticos. Como resultado, estos empleados estaban más dispuestos a participar en tareas de ayuda y mostraban comportamientos orientados al cumplimiento de objetivos laborales (Hartog, Hoogh, & Keegan, 2007).

Este sentido de pertenencia al trabajo se produce por la conexión emocional que crean los líderes con sus seguidores. La empatía es una de las habilidades que los líderes carismáticos pueden utilizar para crear este tipo de conexión emocional con sus seguidores. Así, podemos decir que los líderes carismáticos empáticos pueden tener un mayor impacto en la motivación y el compromiso de sus empleados, fomentando una mayor disposición a ayudar y a cumplir con los objetivos laborales.

La empatía es, sin duda, un aspecto crucial en el liderazgo carismático. El líder, al fomentar la comprensión de las necesidades de sus seguidores y compartir sus emociones con ellos, establecerá una relación mucho más cercana. Se generará entonces una sensación de unidad entre los seguidores y el líder (Choi J. , 2006). Al sentirse escuchados

y comprendidos, los seguidores (como parte de un grupo unido) mostrarán también una mayor motivación y satisfacción laboral.

3.1.5. Liderazgo transformacional

Un líder transformacional demuestra carisma/inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual (Avolio et al., 1988). **Recordemos la consideración, al ya haberla mencionado en las teorías conductuales.** Sin embargo, aunque la teoría conductual de “The Ohio State University” también se enfoca en la consideración, su enfoque es más limitado que la consideración individualizada del liderazgo transformacional, que se centra en el desarrollo personalizado y la motivación de los miembros del equipo. Los líderes transformacionales no solo se enfocan en identificar las necesidades individuales de sus seguidores, sino que también las elevan adecuadamente para que puedan enfrentar cualquier desafío que se les presente (Avolio et al., 1988).

La empatía es clave para la consideración individualizada en el liderazgo transformacional. Esta medida indica la atención que un líder brinda a las necesidades y preocupaciones de los seguidores al proporcionarles apoyo socioemocional. Es decir, aconsejan a los seguidores, mantienen un contacto frecuente, los animan a alcanzar su máximo potencial y los empoderan (Harms & Credé, 2010). **Todo esto es posible gracias a su capacidad para comprender y responder a las necesidades y emociones individuales de los seguidores, lo que les permite establecer una relación más cercana y significativa con ellos.**

Además del **carisma** (que ya vimos que aparece en un líder carismático y **sí demuestra empatía**), centrémonos ahora en el tercer factor de este liderazgo transformacional: la estimulación intelectual. Con ella, los seguidores se sentirán motivados a cuestionarse sus valores, creencias y expectativas e incluso a “romper con el pasado”. Esto puede demostrar empatía en cierto grado, ya que los líderes transformacionales ya no solo están comprendiendo las necesidades emocionales de sus seguidores, sino que también están brindándoles un espacio para desafiar sus propias creencias y las de la organización (Avolio et al., 1988). **La estimulación intelectual, por tanto, demuestra empatía al abordar tanto las necesidades emocionales como cognitivas de los seguidores.**

3.1.6. Liderazgo auténtico

Los líderes auténticos son fieles a sí mismos, originales, motivados por convicciones personales y actuando en consecuencia. Este tipo de liderazgo se considera ético e íntegro y fomenta la confianza y la fe en los líderes por parte de sus seguidores (Avolio & Gardner, 2005; Robbins & Judge, 2013).

El liderazgo auténtico y la empatía están relacionados porque los líderes auténticos tienen una profunda comprensión de sí mismos y, por lo tanto, también pueden comprender mejor a los demás. Además, cuando los líderes son auténticos y fieles a sí mismos, podrán conectarse con sus seguidores de manera más efectiva, siendo más sensibles a sus necesidades y preocupaciones. De esta manera, son capaces de “ponerse en los zapatos” de sus subordinados y tomar decisiones más informadas y efectivas para el equipo, algo especialmente importante en situaciones difíciles o desafiantes.

Por otro lado, Brené Brown, experta en conexión social, destaca que proyectar una imagen de confianza y autoridad puede ser perjudicial, ya que las personas subconscientemente registran una falta de autenticidad. **Por lo tanto, al tener los líderes auténticos la capacidad de mostrar vulnerabilidad y humildad, esto les permitirá comprender las emociones y perspectivas de sus empleados y establecer una relación de confianza y respeto mutuo. Al adaptar su liderazgo y tomar decisiones que beneficien a todos los involucrados, los líderes auténticos pueden fomentar la empatía y la conexión en el lugar de trabajo** (Seppala, 2017).

3.1.7. Liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio implica que los líderes pongan las necesidades de sus subordinados por encima de las propias y se enfoquen en su desarrollo personal como fin en sí mismo. Este tipo de liderazgo promueve un ambiente de trabajo que empodere y sea servicial, y se caracteriza por nueve dimensiones entre las que encontramos: la curación emocional, la creación de valor para la comunidad, la ayuda al crecimiento y éxito de los subordinados o el comportamiento ético, entre otros (Liden et al., 2008).

Sin ninguna duda, este es el liderazgo más empático de todos los analizados hasta ahora. El liderazgo de servicio se basa en comprender y empatizar con los seguidores, reconociendo y aceptando sus características como si fueran únicas y especiales. Este líder asume que las intenciones de los compañeros son siempre buenas, y no los rechaza como personas, incluso cuando ciertos comportamientos o rendimientos no son los adecuados (Spears, 2010).

Si bien la capacidad de comunicación y toma de decisiones son habilidades valoradas en los líderes, los líderes servidores deben priorizar la escucha activa sobre ellas. Un líder así tiene como objetivo comprender los objetivos y valores colectivos de un grupo, y lo logra escuchando activamente tanto las palabras habladas como las no habladas. La combinación de escucha y reflexión es vital para el desarrollo personal y el éxito del líder. **Podemos decir, así, que los líderes servidores más exitosos son aquellos que se han convertido en oyentes empáticos y habilidosos** (Spears, 2010).

Teorías de liderazgo	¿Dónde está la empatía?
Liderazgo carismático	El líder necesita de la empatía para conectarse emocionalmente con sus seguidores , persuadirlos de su visión y fomentar un sentido de pertenencia al trabajo.
Liderazgo transformacional	Consideración individualizada y estimulación intelectual de los seguidores. La empatía es necesaria para brindarles apoyo socioemocional y desarrollo personalizado.
Liderazgo auténtico	Los líderes tienen una profunda comprensión de sí mismos, lo que les permite conectar y ser sensibles a las necesidades de sus subordinados .
Liderazgo de servicio	Los líderes priorizan la escucha activa y la empatía por encima de su capacidad de comunicación y toma de decisiones. El desarrollo personal de los seguidores es un fin en sí mismo

Tabla 4. Elaboración propia.

3.2. ¿Podemos hablar de liderazgo empático?

Si bien se han mencionado anteriormente todos los tipos de liderazgo y cómo estos se relacionan con la empatía, puede ser interesante explorar ahora un posible liderazgo que prime la empatía como característica principal. La empatía aumenta la satisfacción laboral y los sentimientos de seguridad, lo que respalda a los empleados que intentan innovar en sus tareas diarias. Para explicar el vínculo empatía-desempeño, el artículo *Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance* propone un nuevo modelo de liderazgo: el liderazgo empático (Kock, Mayfield, Mayfield, Sexton, & De La Garza, 2019).

La investigación de “The Ohio State University”, centrada en la estructura de iniciación (orientación a la tarea) y la consideración (orientación a los empleados) como características de un líder ya nos mostraban un acercamiento a la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral. Sin embargo, este estudio y la mayoría de los llevados a cabo hasta la fecha nos proporcionan un enfoque demasiado amplio para examinar el uso emocional del líder. Por ello, se necesita ahora un enfoque mucho más matizado y específico en el que podamos comprender mejor cómo influye el apoyo emocional del líder en los resultados y desempeño de los trabajadores (Kock et al. 2019).

Este nuevo tipo de liderazgo proporciona un modelo de cómo el apoyo y la comprensión de un líder puede mejorar el comportamiento y los estados afectivos de sus seguidores. Entre las principales características del liderazgo empático, nos encontramos con: la escucha activa y receptividad, el autoconocimiento y la conciencia, el fomento de la autonomía de los colaboradores, el interés genuino en los demás y sus situaciones, la asertividad en la comunicación, la flexibilidad y tolerancia, la práctica de la inclusión y la cooperación, la evaluación de desempeño efectiva, la comunicación verbal y no verbal efectiva y apropiada, y una actitud optimista, positiva y resiliente (González, 2022).

Podemos relacionar, y comparar, esta novedosa teoría de liderazgo empático con otras teorías anteriormente mencionadas en punto 2.3. La primera de ellas sería la **teoría del intercambio líder-miembro (LMX)** que, si bien la empatía es importante aquí, tan solo se enfoca en el intercambio laboral y la relación entre líderes y seguidores en el lugar de

trabajo. En cambio, el liderazgo empático sí fomenta el cuidado genuino (independientemente de los esfuerzos laborales) y la atención a las necesidades emocionales de los trabajadores (Kock et al., 2019).

Por otro lado, el liderazgo empático y el **liderazgo de servicio** están relacionados porque ambos reconocen la importancia de considerar las necesidades emocionales de los trabajadores. Sin embargo, difieren en que el liderazgo de servicio se basa en un marco ético y que el liderazgo empático se enfoca en cómo alcanzar un objetivo específico. Además, el liderazgo de servicio pone las necesidades y resultados de los seguidores en primer lugar, mientras que el liderazgo empático debe satisfacer tanto las necesidades de la organización, como las de los seguidores y las del propio líder (Kock et al., 2019).

Y, por último, podemos diferenciar **las teorías conductuales de Ohio y Michigan** del liderazgo empático, pese a que ambas teorías examinan cómo la comprensión del líder influye en los resultados de los seguidores. En este caso, las primeras sostienen que un líder debe emplear tanto la estructuración de la tarea como la empatía (consideración) para así lograr buenos resultados. En cambio, el liderazgo empático dice que la expresión de empatía por parte de un líder puede mejorar el estado emocional del trabajador y, a través de ello, mejorar el rendimiento en el lugar de trabajo (Kock et al., 2019).

En **resumen**, si bien podemos decir que el liderazgo empático se basa en teorías de liderazgo existentes, también nos proporciona una visión única del proceso de liderazgo. Su teoría se centra en cómo los líderes crean vínculos empáticos con sus seguidores, ofreciendo algo totalmente distinto: un modelo descriptivo y pragmático del proceso diádico (Kock et al., 2019).

4. Los jóvenes empleados y la empatía de sus jefes

4.1. Situación actual de los jóvenes

En la actualidad, muchos jóvenes se enfrentan a una serie de desafíos y dificultades en su entrada al mundo laboral, desde la falta de oportunidades para crecer profesionalmente hasta la dificultad de encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal.

Recogiendo los últimos datos de la salud mental en la población española, gracias al informe “La situación de la Salud Mental en España” publicado en marzo de 2023, podemos analizar la situación actual de los jóvenes. En la actualidad, **uno de cada cuatro jóvenes españoles (18-34 años) tiene un problema de salud mental**. Un 35,2% de ellos se muestran preocupadas por no encajar en la sociedad y un 29,7% no se encuentran integradas en su entorno laboral y/o escolar. Casi un 40% siente estrés de forma regular y, a su vez, poco interés por las cosas, tristeza o soledad (Confederación Salud Mental España & Fundación Mutua Madrileña, 2023).

Si nos vamos a datos más concretos, un 56,2% de los jóvenes españoles entre 18 y 24 años en este caso (aquellos que todavía no se encuentran en el mercado laboral o llevan pocos años en él) dicen haber sufrido depresión y ansiedad prolongada. Más de un 30% de ellos, también, reconoce haber tenido ideas de suicidio (el doble que la media de la población total) (Confederación Salud Mental España & Fundación Mutua Madrileña, 2023).

Si nos centramos ahora en el mercado laboral y si sumamos a toda esta situación el hecho de que España es el país de la Unión Europea con más **sobrecualificación** (el 36% de los graduados españoles ocupa una posición inferior a su nivel de estudios, frente al 22% del conjunto de la media europea), está más claro que nunca que los jóvenes se enfrentan a serios problemas a la hora de encarar el futuro (El Economista, 2023). Es más, se pueden llegar a cuestionar el mito de la meritocracia debido a esa sobrecualificación y a la enorme dificultad para acceder a un puesto de trabajo fijo, que se ajuste a sus cualificaciones y esté bien remunerado.

4.2. Por qué es esencial la empatía para los jóvenes

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado, está claro que la juventud española se enfrenta a un complejo panorama al intentar acceder al mundo laboral. Toda esta situación genera una urgente necesidad de empatía y apoyo por parte de las empresas y sus líderes empresariales.

En las nuevas generaciones, los temas relativos a salud mental se viven con más normalidad, por lo que los jóvenes estarán más dispuestos a compartir sus necesidades con sus líderes y necesitarán que estos sean comprensivos y empáticos con ellos. Cuando esto sucede, los líderes empáticos ayudan a los jóvenes a enfrentar situaciones difíciles en su vida personal y laboral, mejorando así su bienestar emocional y desempeño laboral. Sin duda, se creará de esta manera un entorno de trabajo más positivo y saludable, inspirando y motivando a los jóvenes a dar lo mejor de sí mismos.

En vista de la situación actual de los más jóvenes, en este trabajo de fin de grado se ha decidido lanzar una encuesta psicosocial que se centrará en la empatía. Averiguaremos entonces si todo ello hace que esta cualidad de la inteligencia emocional sea valorada como una aptitud crucial de los líderes. Se espera, además, que esta investigación ayude a comprender mejor las necesidades y expectativas de los jóvenes en cuanto a su liderazgo.

III. ESTUDIO EMPÍRICO

1. Elaboración de la encuesta como instrumento de medida

Esta encuesta psicosocial online tiene como fin principal el conocer las preferencias de los jóvenes en cuanto a las características de su líder ideal. El enfoque de este análisis empírico, por tanto, es cuantitativo. Se pretende conseguir así una generalización de resultados que nos permitan demostrar nuestra **segunda hipótesis**: la empatía, para los jóvenes, es una característica primordial que necesitan ver en un líder.

El cuestionario realizado consta de veinte preguntas. Estas son:

1. Indica tu género *

Masculino

Femenino

Otro

2. Indica tu rango de edad *

- 18-20
- 21-23
- 24-26
- 27-30
- 31-35
- +35

3. Indica la etapa educativa en la que te encuentres actualmente *

- Bachillerato / Grados de FP
- Estudios de grado
- Estudios de posgrado
- Estudios finalizados

Las primeras tres preguntas (género, edad y etapa educativa) tan solo buscan acotar al público objetivo: jóvenes entre 18 y 30 años que se encuentren en la universidad y/o que se acaben de adentrar en el mundo laboral (hasta los 30 años).

En cuanto a la edad, las respuestas se han dividido en seis grupos: 18-21, 21-23, 24-26, 27-30, 31-35 y +35. Las dos últimas se han descartado porque no formarían parte de nuestro público objetivo.

Las preguntas a continuación (de la cuarta a la decimotercera) son un reflejo de cada una de las **teorías presentadas en el marco teórico: estado de la cuestión**. Todas ellas tienen el mismo enunciado: ¿qué característica valoras más en un líder/jefe/capitán? En cuanto a las posibles respuestas de cada una de estas preguntas, nos encontramos con las características principales de cada teoría. Y, como se mencionó anteriormente en el apartado 3 del marco teórico, algunas de esas características tienen un claro tinte de empatía.

4. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 2 entre: *

Seleccione 2 opciones.

- Extraversión (líder carismático y comunicativo)
- Amabilidad (líder empático y comprensivo)
- Conciencia (líder responsable y confiable)
- Estabilidad emocional (líder equilibrado y resiliente)
- Apertura a la experiencia (líder innovador y creativo)

La **cuarta pregunta** nos habla de la **teoría de los rasgos** y da la opción de escoger dos de las opciones expuestas. Las características que aparecen son: extraversión (líder carismático y comunicativo); amabilidad (líder empático y comprensivo); conciencia (líder responsable y confiable); estabilidad emocional (líder equilibrado y resiliente) y apertura a la experiencia (líder innovador y creativo). Las características de amabilidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia correlacionan positivamente con la empatía.

5. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Capacidad de dirección y organización de tareas
- Consideración con sus colaboradores

La **quinta pregunta** se refiere a las **teorías conductuales** y en ella los encuestados solo podrán elegir una opción entre: capacidad de dirección y organización de tareas y consideración con sus colaboradores. La segunda será la que tiene que ver con la empatía.

6. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- El poder de su posición
- Las relaciones con sus colaboradores
- La estructuración de la tarea

La **sexta pregunta**, enfocada en el **modelo de contingencia de Fiedler**, nos da a elegir como característica más valorada del líder entre: el poder de su posición, las relaciones con sus colaboradores y la estructuración de la tarea. Tanto la segunda como la tercera respuesta tendrán relación con la cualidad de la empatía.

7. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Su autoridad
- Su persuasión
- Dar participación en la toma de decisiones
- Delegar

La **séptima pregunta** expone el **liderazgo situacional**, con sus respectivas respuestas (referidas a cada situación en la que se puede encontrar un líder con sus trabajadores): su autoridad, su persuasión, dar participación en la toma de decisiones y delegar. Si bien el liderazgo situacional ya es un liderazgo empático de por sí (los líderes se adaptan a la preparación y a la madurez de sus seguidores), las dos últimas respuestas tienen un vínculo más que claro con la empatía.

8. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Su apoyo solidario
- Su orientación al éxito

La **octava pregunta** alude a la **teoría del camino hacia la meta**, en la que solo se ofrecen dos posibles respuestas. Los encuestados tendrán que decidir si valoran más el apoyo solidario del líder o su orientación al éxito. Un líder que siga esta teoría es empático, debido a que valora el tipo de tareas a realizar o los conocimientos de sus trabajadores para así elegir su actitud. De esta manera, ambas respuestas promueven la empatía.

9. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Tomar decisiones de forma autónoma
- Considerar diferentes perspectivas antes de decidir
- Lograr consenso en la toma de decisiones

La **novena pregunta** nos habla del **modelo de participación del líder**. En este caso, existen tres posibles opciones: tomar decisiones de manera autónoma, considerar diferentes perspectivas antes de decidir o lograr consenso en la toma de decisiones. Si bien está claro que buscar el consenso lleva consigo la empatía, el considerar diversas perspectivas, también.

10. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Establece relaciones cercanas y de confianza con sus subordinados
- Mantiene una distancia profesional y tratar a todos los subordinados de manera igualitaria

La **décima pregunta** apunta a la **teoría del intercambio líder-miembro**. Las posibles respuestas tan solo son dos: que el líder establezca relaciones cercanas y de confianza con sus subordinados (empatía) o, en cambio, que el líder mantenga una distancia profesional, tratando a todos los subordinados de manera igualitaria.

11. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Su capacidad para comunicar su visión de una manera inspiradora
- Su disposición a tomar riesgos personales para alcanzar sus objetivos
- Su sensibilidad hacia las necesidades de sus seguidores
- Su comportamiento no convencional como agente de cambio e innovador

La **undécima pregunta** se centra en el **liderazgo carismático**. Entre las características principales de esta teoría, y posibles respuestas, los encuestados tendrán que decidir qué prefieren en un líder: su capacidad para comunicar su visión de una manera inspiradora, su disposición a tomar riesgos personales para alcanzar sus objetivos, su sensibilidad hacia las necesidades de los seguidores o, por último, su comportamiento no convencional

como agente de cambio e innovador. Tanto la primera respuesta como la tercera tienen que ver con habilidades empáticas por parte del líder.

12. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 2 entre: *

Seleccione 2 opciones.

- Cómo me recompensa por mi esfuerzo
- Cómo organiza mis tareas
- Su visión a largo plazo
- Cómo me motiva y estimula
- Cómo me trata y considera

La **duodécima pregunta** trata el **liderazgo transformacional**. En este caso, el encuestado podrá elegir entre dos características distintas, decidiendo así qué dos valora más en un líder: cómo recompensa por el esfuerzo, cómo organiza las tareas, su visión a largo plazo, cómo motiva y estimula o cómo trata y considera. Este tipo de liderazgo es empático en todas sus formas, resaltando las dos últimas respuestas, las cuales demuestran una total empatía.

13. ¿Qué valoras más en un líder/jefe/capitán? Elige 1 entre: *

- Su autoestima y autoconocimiento competente
- Sus valores éticos
- Su comunicación sincera y empática

La **decimotercera pregunta**, por último, une el **liderazgo auténtico y el liderazgo de servicio**, ya que ambos son liderazgos éticos. Entre las posibles opciones a elegir por los jóvenes encuestados nos encontramos con: la autoestima del líder y su autoconocimiento competente, sus valores éticos o su comunicación sincera y empática (ya mismamente va explícita la empatía en esta respuesta).

14. ¿Cuál es la principal fuente de frustración que experimentas en tu entrada al mundo laboral?

*

- Falta de comunicación clara y directa sobre lo que se espera de mí.
- Falta de oportunidades para aprender nuevas habilidades y crecer profesionalmente.
- Falta de reconocimiento y recompensa por mi trabajo.
- Falta de apoyo y ayuda cuando me enfrento a desafíos o problemas en el trabajo.

En cuanto a **las preguntas de control**, las últimas del cuestionario (de la decimocuarta a la vigésima), nos hemos querido centrar, en primer lugar, en conocer cuáles son **principales frustraciones de los jóvenes a su entrada al mercado laboral**, para así tratar de comprender más aún su situación.

15. ¿Cómo de importante es, para ti, la empatía en el ambiente laboral? Siendo 1 = nada importante y 10 = muy importante *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. ¿Valoras la empatía en tu líder? *

- Me interesa más que el líder sea eficiente en el trabajo y me proporcione formación.
- Me resulta indiferente.
- Creo que es fundamental para un buen liderazgo.

Asimismo, se han realizado **dos preguntas específicas sobre la empatía**, para conocer la opinión específica de los encuestados acerca de esta cualidad. Se preguntó entonces cómo de importante era para ellos la **empatía en el ambiente laboral** (pregunta de escala de puntuación: del 1 al 10 cuán importante es para cada uno) y si valoran, o no, la **empatía en un líder** (posibles respuestas: me interesa más que el líder sea eficiente en el trabajo y me proporcione formación, me resulta indiferente o creo que es fundamental para un buen liderazgo).

18. ¿Has realizado algunas prácticas? *

- Sí
- Sí, en más de una ocasión
- No

19. Actualmente trabajas *

- Sí
- No

Por otro lado, con el fin de conocer algo más a los encuestados y para analizar si el hecho de tener una **experiencia previa en el mundo laboral** favorecía la elección de la empatía o no, se preguntó, si habían realizado prácticas curriculares/extracurriculares y si actualmente trabajaban.

17. Indica el área de tus estudios *

- Ciencias empresariales
- Jurídica
- Ingeniería
- Social
- Sanitaria
- Humanística
- Letras
- Ciencias

20. Por favor, indica la universidad en la que estés cursando o hayas cursado tus estudios *

- ICADE
- ICAI
- Carlos III
- Universidad Complutense
- Universidad Autónoma
- Universidad CEU San Pablo
- Universidad de A Coruña
- Otra universidad pública
- Otra universidad privada
- No he asistido a ninguna universidad

Y, por último, para ser más específicos, también se preguntó el **área de estudios** (ciencias empresariales, jurídica, ingeniería, social, sanitaria, humanística, letras y ciencias) y la **universidad** en la que están cursando o hayan cursado sus estudios (ICADE, ICAI, Carlos III, Universidad Complutense, Universidad Autónoma, Universidad CEU San Pablo, Universidad de A Coruña, otra universidad pública, otra universidad privada o ninguna, al no haber asistido a la universidad). Así, podríamos también analizar los resultados y, ver si existen diferencias en las respuestas de jóvenes dependiendo de la universidad elegida para cursar sus estudios.

Los resultados de esta encuesta online se recogen en el anexo 1, el cual se encuentra al final de estas páginas.

2. Resultados y análisis de datos

En este epígrafe, sintetizaremos los resultados obtenidos a través del cuestionario online. Añadiremos a su vez algún gráfico para que la comprensión y el análisis de estos resultados sea más intuitivo. **En total, se han recogido 241 respuestas, de las cuales 230 son las que analizaremos, ya que son de jóvenes que sí forman parte de nuestro público objetivo (18-30 años).**

Recordemos la **segunda hipótesis** planteada para este trabajo de fin de grado: la “empatía” es el factor preferido en todos los tipos de liderazgo por lo jóvenes. Veremos a partir de estas líneas si, a través del análisis de las respuestas de los encuestados, podemos verificarla.

2.1. Características de los encuestados y sus respuestas

A continuación, se muestran a través de gráficos una breve descripción de los encuestados:

a. Género de la muestra

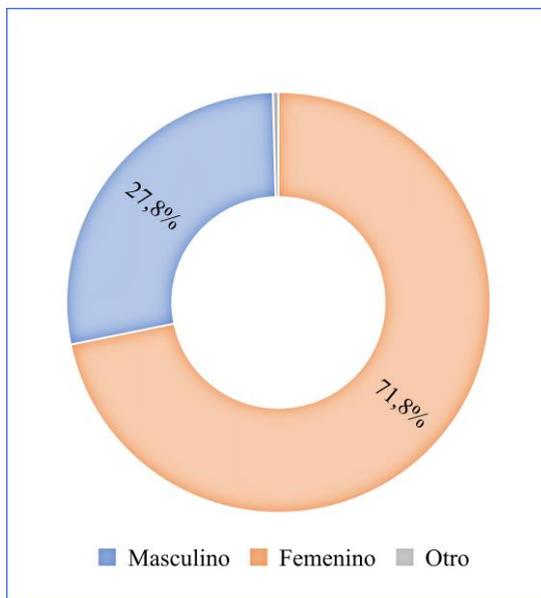


Gráfico 1. Elaboración propia.

b. Edad de la muestra

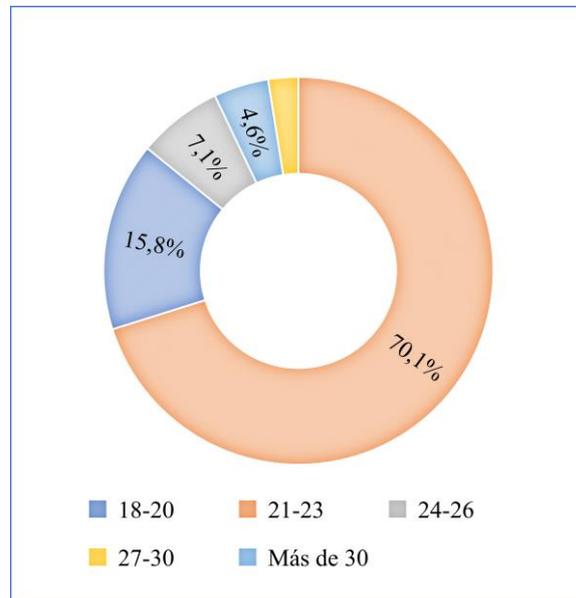


Gráfico 2. Elaboración propia.

c. Etapa educativa de la muestra

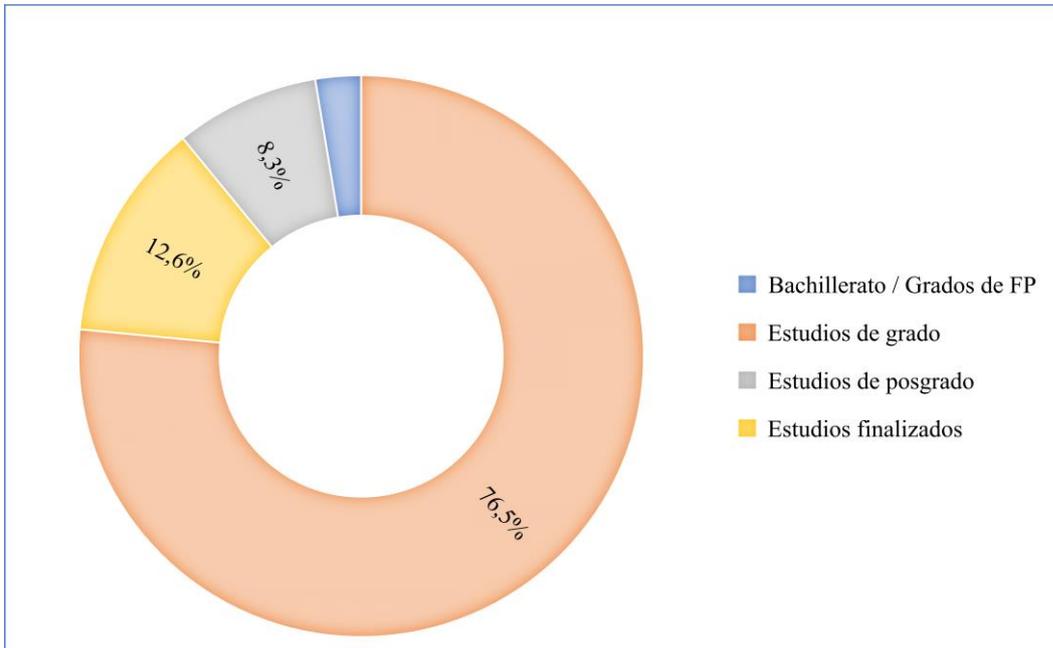


Gráfico 3. Elaboración propia.

En cuanto a las principales teorías (cada una se presenta en una pregunta), los resultados de los encuestados son los siguientes:

d. Teoría de los rasgos

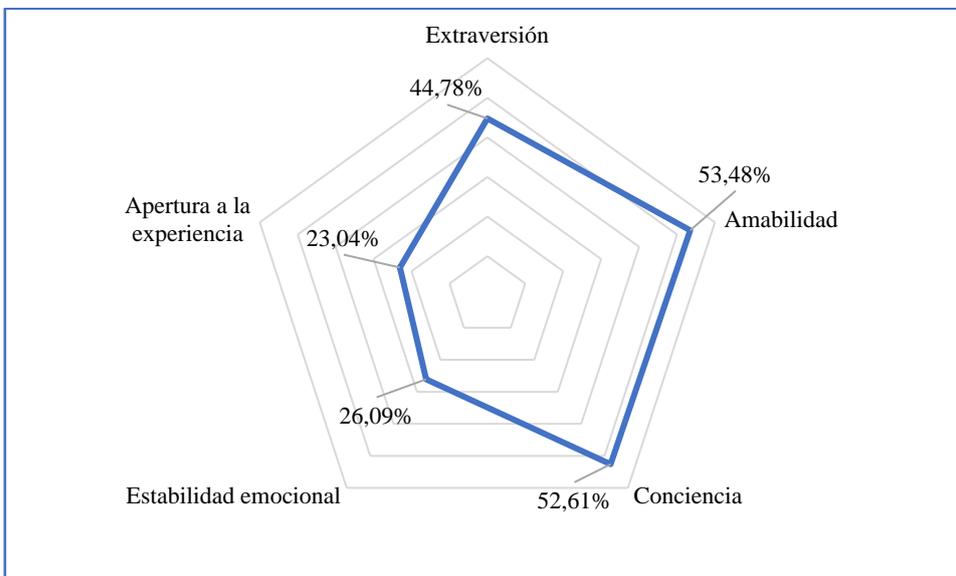


Gráfico 4. Elaboración propia.

Recordemos que, en esta pregunta, los encuestados tenían que elegir dos de las respuestas, considerando así sus dos características más valoradas en un líder. Es interesante ver

cómo más de la mitad de la muestra (53,48%) afirma que la amabilidad es indispensable en un líder. Y, como bien comentábamos anteriormente en el marco teórico, la amabilidad es la cualidad de un líder que más correlaciona positivamente con la empatía. Un líder con altos niveles de amabilidad busca soluciones basándose en estrategias cooperativas y comunicándose de manera empática.

Por otro lado, la apertura a la experiencia y la estabilidad emocional, ambas también relacionadas con la empatía, son características valoradas positivamente por parte de un 23% y un 26% respectivamente, de los encuestados.

En cuanto a la segunda característica más valorada, la conciencia, podemos decir que de los 121 encuestados que la eligieron, el 68% la complementaron con la amabilidad, la extraversión o la apertura a la experiencia. Así, pese a que los jóvenes prefieran un líder que demuestre responsabilidad por su puesto y sea alguien en el que poder confiar, la empatía sigue siendo, como vemos, indispensable en el liderazgo.

Un dato mucho más claro: del total de los encuestados, tan solo un 17% de los encuestados no valorarían la cualidad de la empatía en los líderes, al haber elegido “conciencia” y “extraversión” conjuntamente. Así, podemos concluir que el 83% restante ha elegido, al menos, una cualidad empática.

e. Teorías conductuales

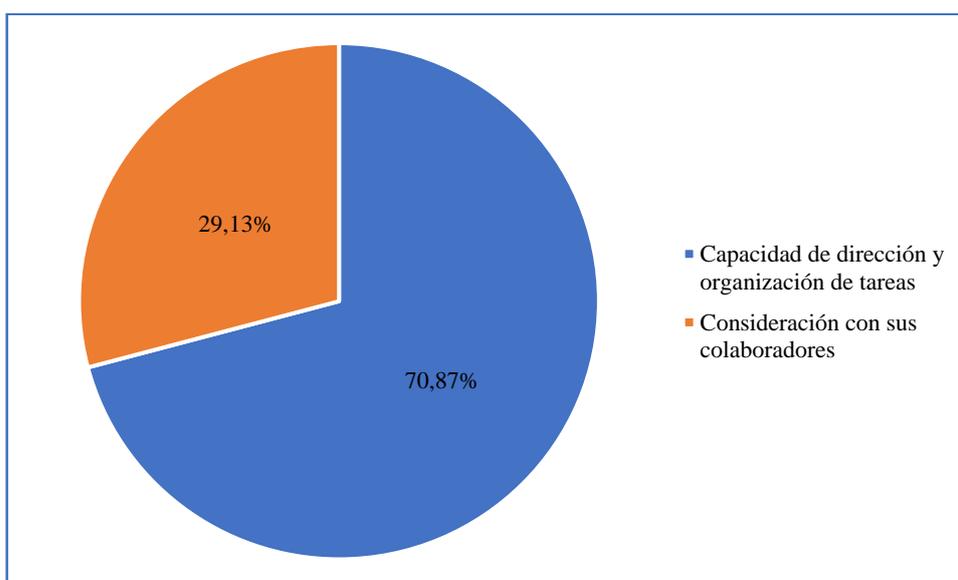


Gráfico 5. Elaboración propia.

f. Modelo de contingencia de Fiedler

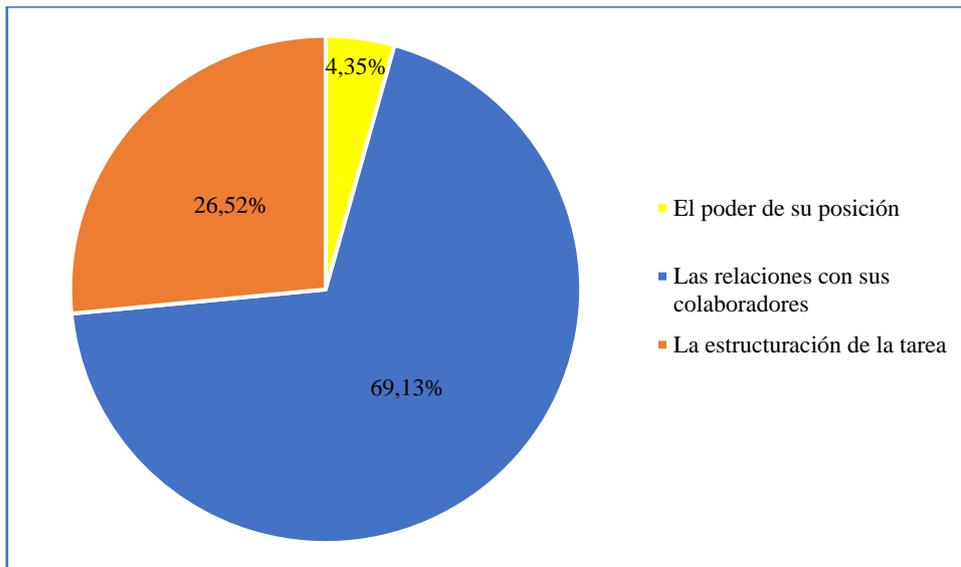


Gráfico 6. *Elaboración propia.*

Centrándonos en el modelo de contingencia de Fiedler, los jóvenes valoran mucho más las relaciones, y por tanto la empatía, que la tarea en sí. **Los encuestados priorizan la respuesta de: las relaciones del líder con sus colaboradores (69,13%)** y no la estructuración de la tarea (26,52%). Viendo esta pregunta y comparándola con la anterior (teorías conductuales), los encuestados sí prefieren, en cambio, una respuesta parecida a la “estructuración de la tarea”: la capacidad de dirección y organización de tareas del líder (70,87%).

Esto puede ser debido a que los encuestados valoran la capacidad de dirigir y guiar por parte de su líder, no únicamente la tarea asignada. Agradecen en todo momento que el líder les ayude, esté disponible para ellos y sepa organizar las tareas y, sobre todo, a sus trabajadores. **Si bien las teorías conductuales no se hace referencia a la empatía cuando hablamos de la capacidad de dirección y organización de tareas**, sí podemos mencionar (como se hizo anteriormente con la estructuración de tarea en el marco teórico), que **para que un líder sepa dirigir y organizar las tareas ha de conocer sí o sí las necesidades, fortalezas y limitaciones de sus seguidores. Esto es, cómo no, un reflejo de dicha cualidad de la inteligencia emocional.**

g. Liderazgo situacional

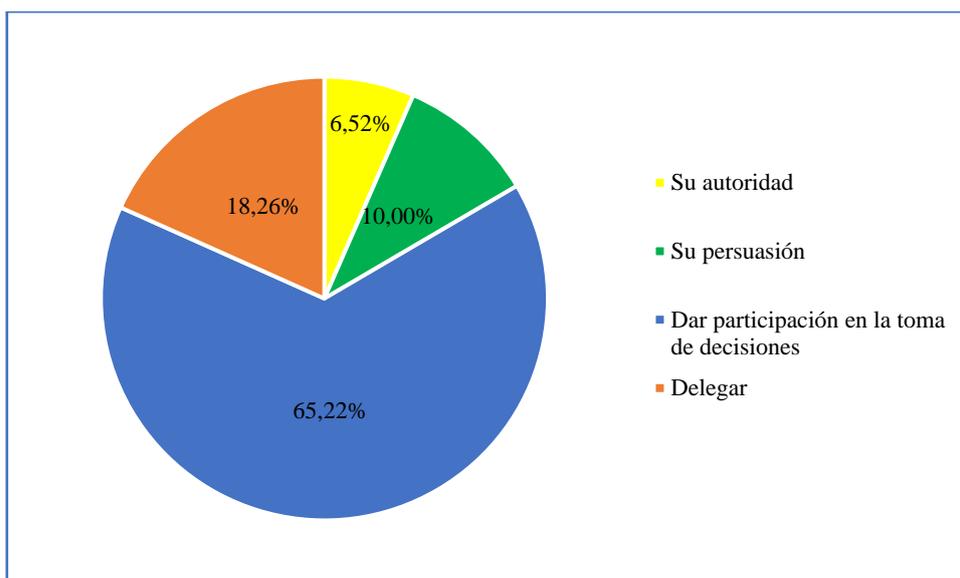


Gráfico 7. Elaboración propia.

A la hora de tomar decisiones, los líderes en muchas ocasiones se adaptan a las características de sus empleados. En el caso de los jóvenes, estos afirman que lo que buscan principalmente en sus líderes es que les permitan **participar en esa toma de decisiones (65,22%)**, o directamente **que se confíe en ellos y deleguen (18,26%)**.

En definitiva, los jóvenes prefieren líderes que valoren sus aportaciones y los escuchen en todo momento. Para ello, **el líder ha de mostrarse empático, creando un ambiente de colaboración y diálogo**. Así, les brindarán oportunidades de crecimiento y confiarán en su capacidad para asumir responsabilidades importantes.

Si comparamos las respuestas de esta pregunta con la valoración de la empatía en los líderes (pregunta 16), vemos que el **83% de los que aquí han respondido “delegar” o “dar participación en la toma de decisiones”, consideran la empatía como algo fundamental para el liderazgo**. De esta manera, vemos un claro reflejo de la importancia de esta cualidad. Los jóvenes empleados, una vez más, demuestran que valoran la confianza de los líderes y, sobre todo, sentirse escuchados y comprendidos.

h. Teoría del camino hacia la meta

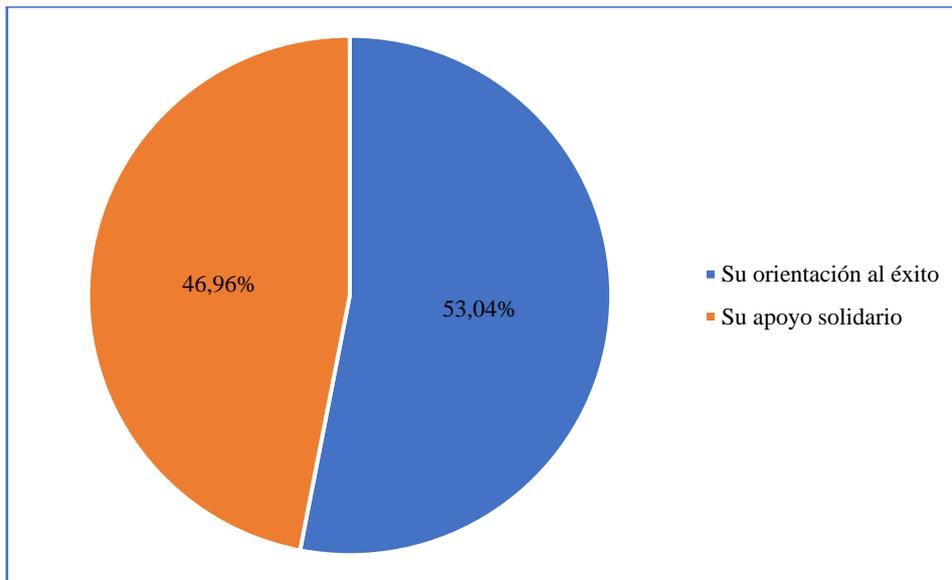


Gráfico 8. Elaboración propia.

Esta teoría nos dice que un líder debe dejar claro el camino para conseguir los objetivos organizacionales adaptándose a las características de sus seguidores. En este caso, podemos decir que un **53,04% de los jóvenes encuestados buscan un líder que les oriente al éxito**. Sin embargo, casi un **47% de los mismos necesitan un apoyo solidario** para afrontar desafíos y conseguir las metas empresariales.

Es interesante ver cuáles son las principales frustraciones de **los jóvenes que prefieren un líder orientado al éxito**. Un **73% de ellos nos dice que la falta de comunicación clara y directa sobre lo que se espera de ellos y la falta de oportunidades para aprender nuevas habilidades y crecer profesionalmente son sus principales preocupaciones**. Lo que podemos entender de esto es que los jóvenes que se sienten inseguros acerca de sus roles y expectativas buscan un líder que les guíe y que invierta parte de su tiempo en su desarrollo profesional. La empatía aquí juega un rol fundamental: el líder debe poseer esta cualidad para entender las necesidades de los jóvenes y así poder ofrecerles la orientación y dirección que desean.

i. Modelo de participación del líder

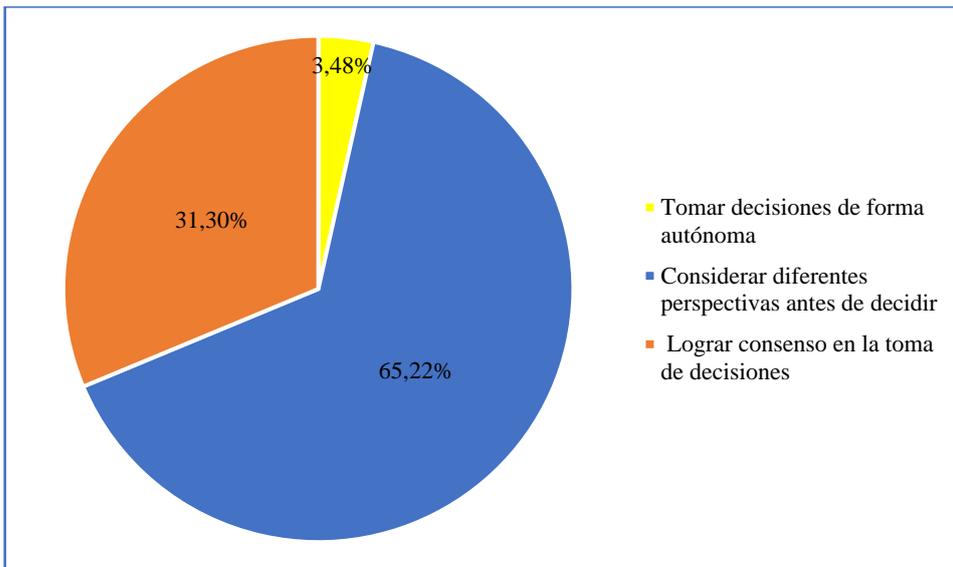


Gráfico 9. Elaboración propia.

Según este gráfico, podemos decir que **los jóvenes buscan en todo momento ser partícipes del proceso de toma de decisiones en sus trabajos (96,52%)**, a partir de la consideración de sus perspectivas (65,22%) o del consenso (31,30%). Es más, prácticamente todos los encuestados que eligieron “dar participación en la toma de decisiones” en la pregunta 7, un 98%, esperan que sus líderes tengan en cuenta sus perspectivas antes de decidir o que trabajen en conjunto para lograr un consenso.

j. Teoría del intercambio líder-miembro

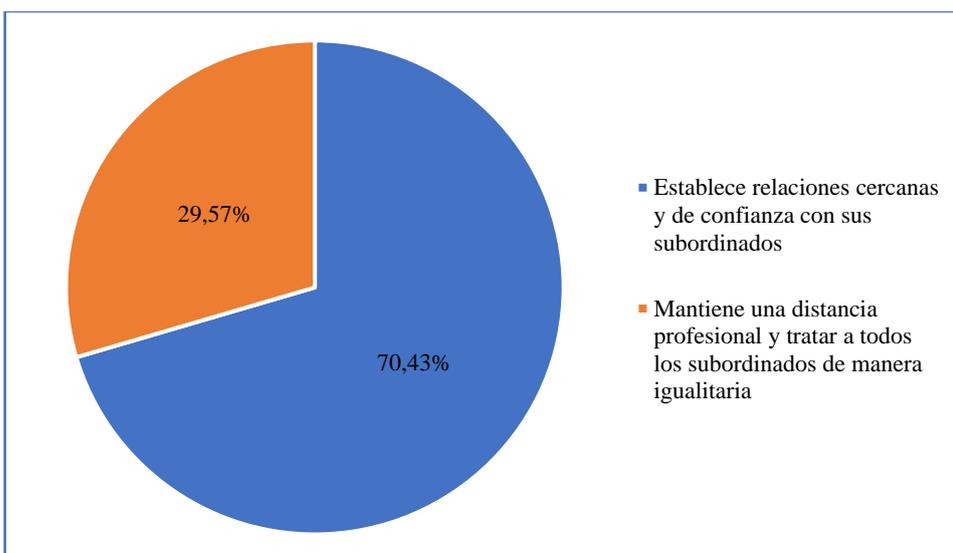


Gráfico 10. Elaboración propia.

Los encuestados valoran en todo momento las relaciones con sus líderes (70,43%), como bien mencionábamos anteriormente en el análisis de las respuestas de la pregunta 6 (Modelo de Fiedler). En un buen liderazgo, para mantener fuertes las relaciones con tus seguidores has de demostrar interés en todo momento por sus necesidades y bienestar.

k. Liderazgo carismático

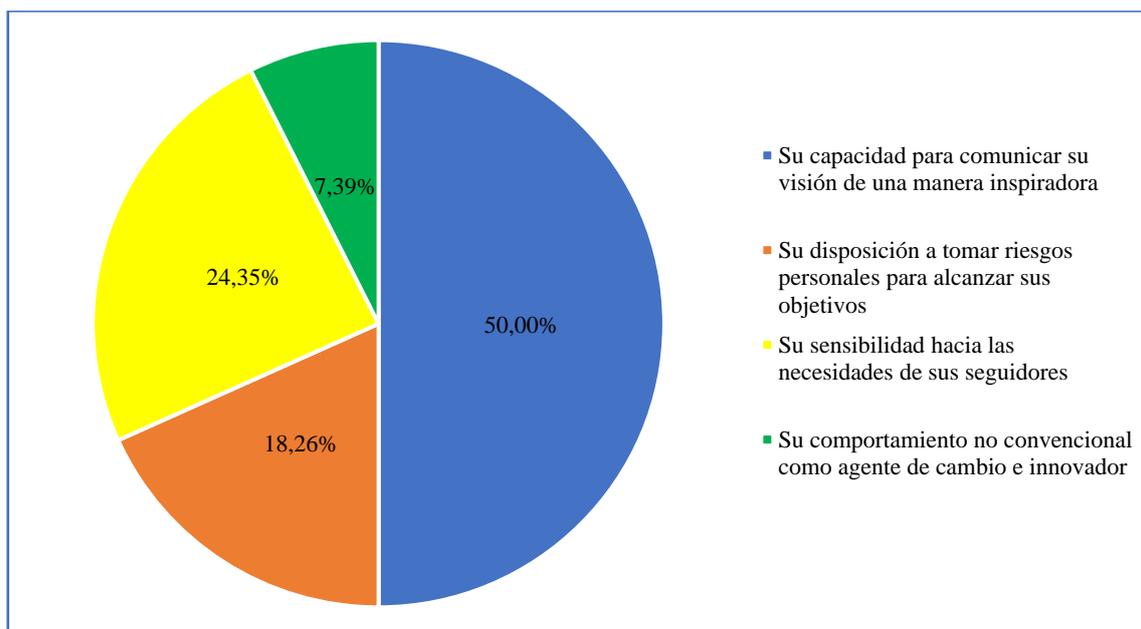


Gráfico 11. Elaboración propia.

En caso de que los jóvenes tengan un líder carismático, vemos que lo que más valoran de sus cuatro características principales es la **capacidad que tienen para comunicar su visión de una manera inspiradora (50%)**. Los jóvenes valoran esta conexión emocional con los líderes, la cual supone un mayor sentido de pertenencia al trabajo. **Para inspirar a los trabajadores el líder debe poner atención a sus problemas y sintonizarse con sus emociones. Por tanto, tiene que ser sí o sí: empático.**

En segundo lugar, **los jóvenes valoran la sensibilidad del líder hacia las necesidades de sus seguidores (24,35%)**. Esto es un claro reflejo de lo esencial que es la **empatía en de los líderes**. Se demuestra así que los más jóvenes esperan que sus líderes sean capaces de entender sus expectativas y necesidades, así como que puedan enfocarse en todo aquel problema que sea importante para ellos. Así, conseguirán persuadirlos de una manera mucho más efectiva.

Todos los encuestados que han elegido estas dos respuestas no solo afirman que la **empatía es indispensable en un buen liderazgo** (82% y 87,5% de ellos respectivamente), sino que también muestran un claro interés (85% y 87,5% de ellos respectivamente) porque esta cualidad esté presente en su ambiente laboral, **valorándola entre 8-10**.

1. Liderazgo transformacional

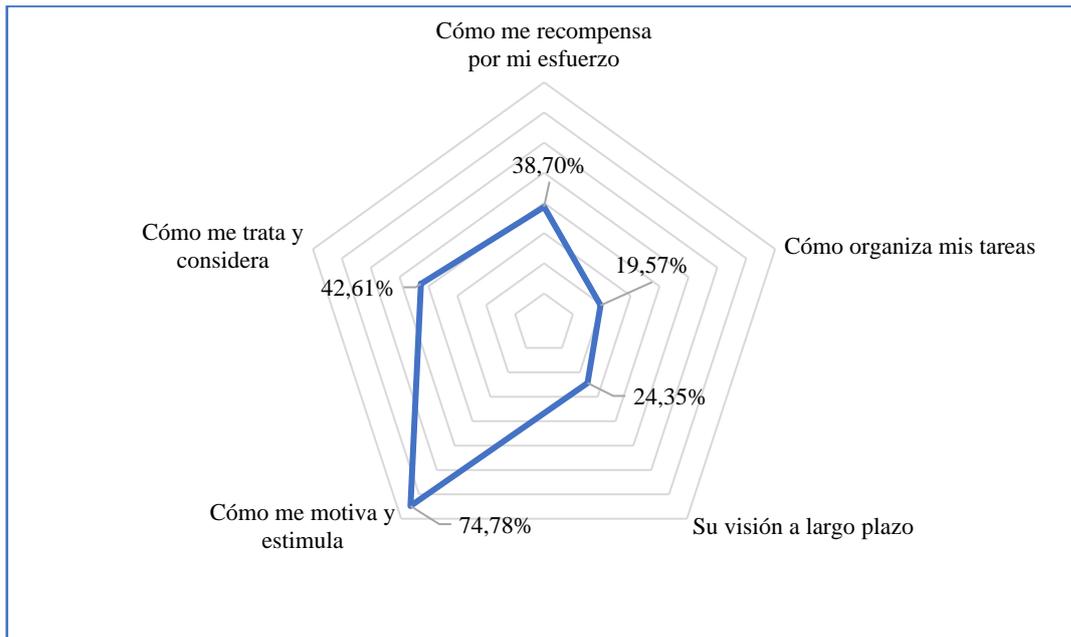


Gráfico 12. Elaboración propia.

Un 74,78% de los encuestados ha elegido “cómo me motiva y estimula” como lo que más valora en un líder. Esta respuesta tiene que ver con la característica de carisma/inspiración, muy vinculada con el liderazgo carismático y con la estimulación intelectual; ambas características del liderazgo transformacional y con un tinte de empatía. Los jóvenes buscan un líder que les motive y les haga “romper con el pasado”; que les comprenda emocionalmente para desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Por otra parte, un **42,61% ha elegido cómo se les trata y considera**. Podemos decir que los jóvenes valoran positivamente a un líder que se preocupa por el desarrollo personal de sus seguidores y los apoya en sus objetivos y aspiraciones individuales. De esta

manera, se creará un ambiente de trabajo positivo y colaborativo muy satisfactorio para todos los empleados, especialmente para los nuevos.

Y, por último, cabe resaltar que, de todos los encuestados que han elegido al menos una de estas dos características (87%), **un 84% de los mismos reflejan su clara necesidad por un líder empático**, respondiendo en la pregunta 16 que la empatía es fundamental para un buen liderazgo.

m. Liderazgo auténtico y de servicio

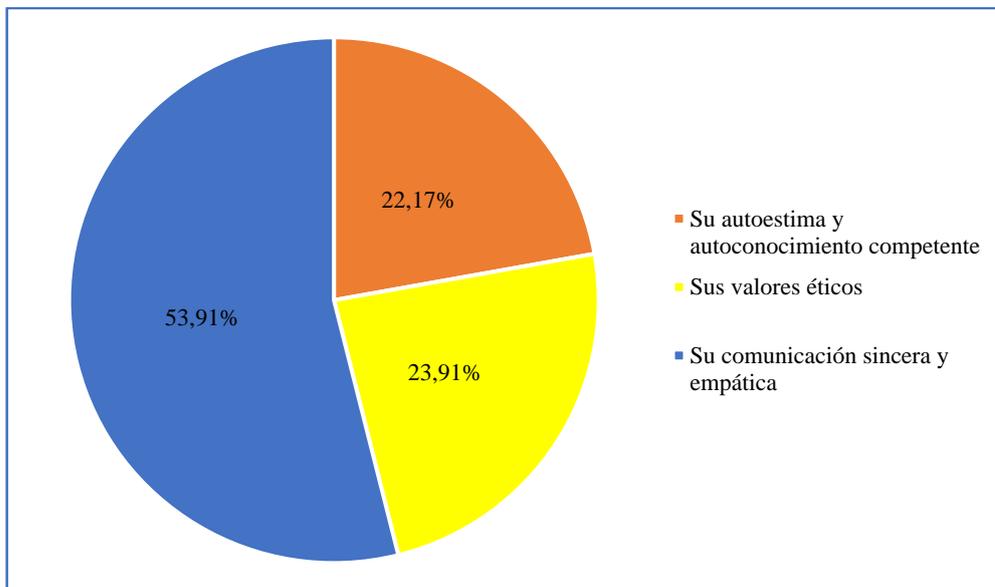


Gráfico 13. Elaboración propia.

Más de la mitad de los encuestados valoran la comunicación sincera y empática del líder como algo crucial para su liderazgo. Un 93% de ellos valoran la empatía en el ambiente laboral entre 8-10. Además, la empatía también es una característica indispensable para un líder con valores éticos. Casi un 24% de los encuestados han elegido esta opción, lo que nos indica que los jóvenes también necesitan líderes que tomen decisiones justas y equitativas, actuando de manera ética en todo momento.

n. Principales frustraciones de los más jóvenes

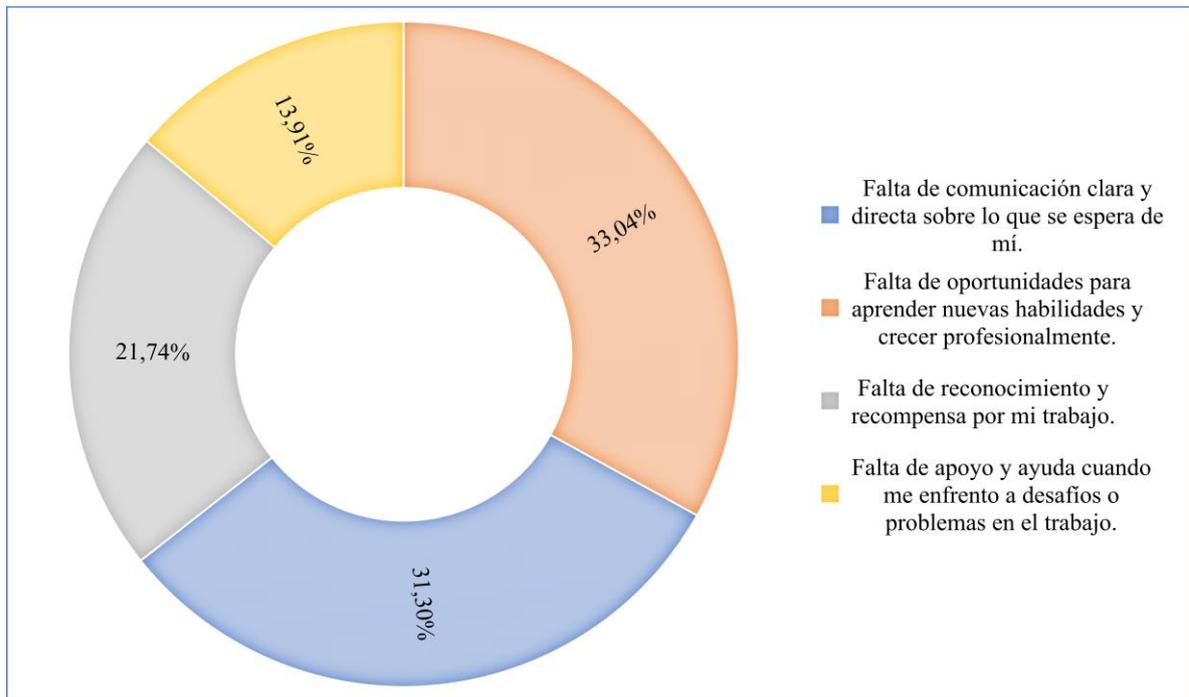


Gráfico 14. Elaboración propia.

En esta pregunta, vemos **respuestas totalmente dispares**, si bien destacan como principales frustraciones de los jóvenes “la falta de comunicación clara y directa sobre lo que se espera de mí” (31,03%) o “la falta de oportunidades para aprender nuevas habilidades y crecer profesionalmente” (33,04%).

Mientras que un **90% de los que necesitan más apoyo en el trabajo ante problemas o desafíos dice que la empatía es indispensable en el liderazgo**, un **90% de los que sienten una falta de reconocimiento y recompensa en el trabajo valoran del 8-10 la necesidad de la empatía en el entorno laboral**.

ñ. Importancia de la empatía: ¿cuánto la valoras en el ambiente laboral?

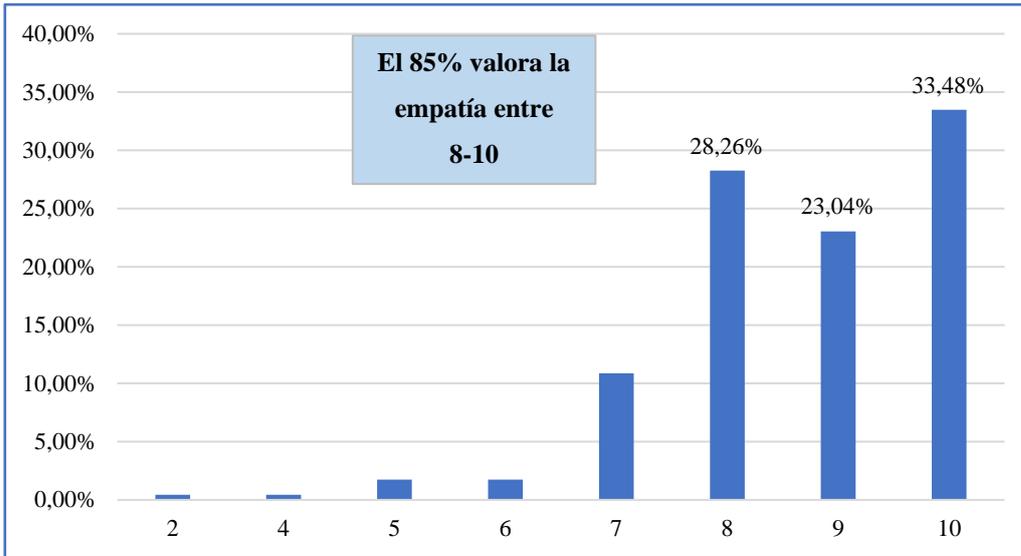


Gráfico 15. Elaboración propia.

o. Importancia de la empatía ¿cómo la valoras en un líder?

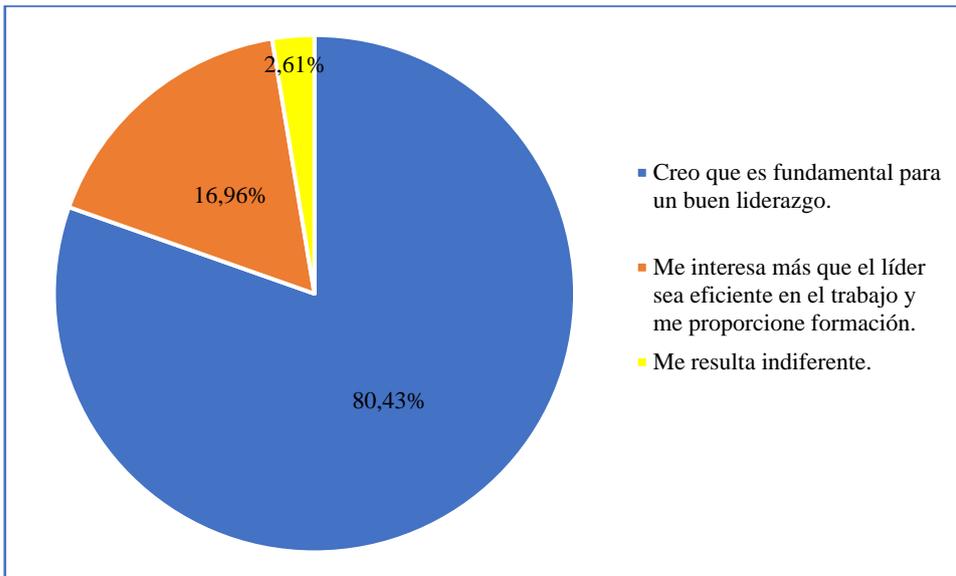


Gráfico 16. Elaboración propia.

Asimismo, refiriéndonos ahora más concretamente a la empatía en el líder, un 80% de los encuestados valora esta cualidad como “fundamental para un buen liderazgo”. Indagando aún más en estos datos, vemos que de ese **85% que valora altamente la empatía en el ambiente laboral, un 87% de ellos también la considera fundamental en su líder.**

El dato más interesante en cuanto a esta pregunta 16 es que **absolutamente todos los encuestados de edades comprendidas entre los 24 y los 30 años (probablemente los más experimentados en el entorno laboral) han valorado la empatía como cualidad indispensable para el liderazgo.** Además, le otorgaron una valoración media de 9,2 en cuanto a su importancia en el ambiente laboral (la media general es de 8,7).

p. Prácticas

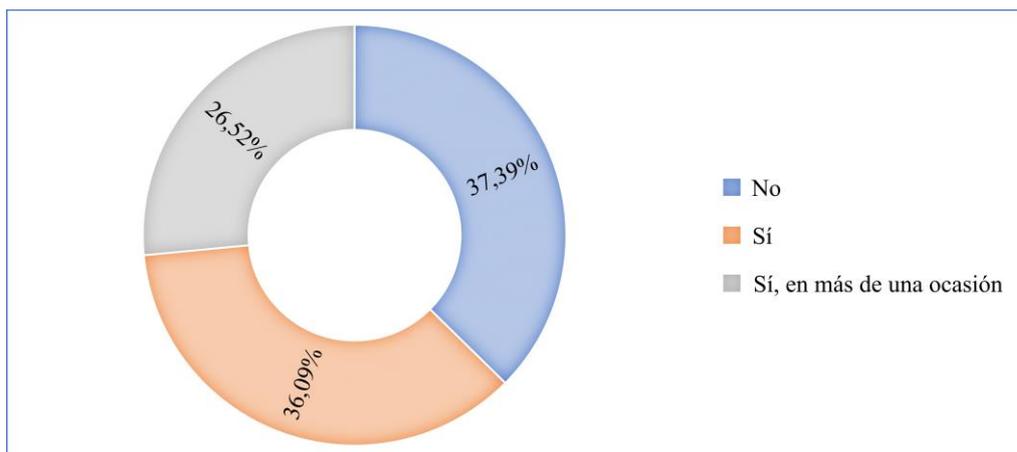


Gráfico 17. Elaboración propia.

De las 144 personas encuestadas que **sí han realizado unas prácticas** (una o en más de una ocasión), el **83% cree importante tener un líder empático en su trabajo.** En cambio, centrándonos en los que no han hecho prácticas, el porcentaje es menor: un 76% de ellos valoran la empatía en el liderazgo.

q. Universidades privadas

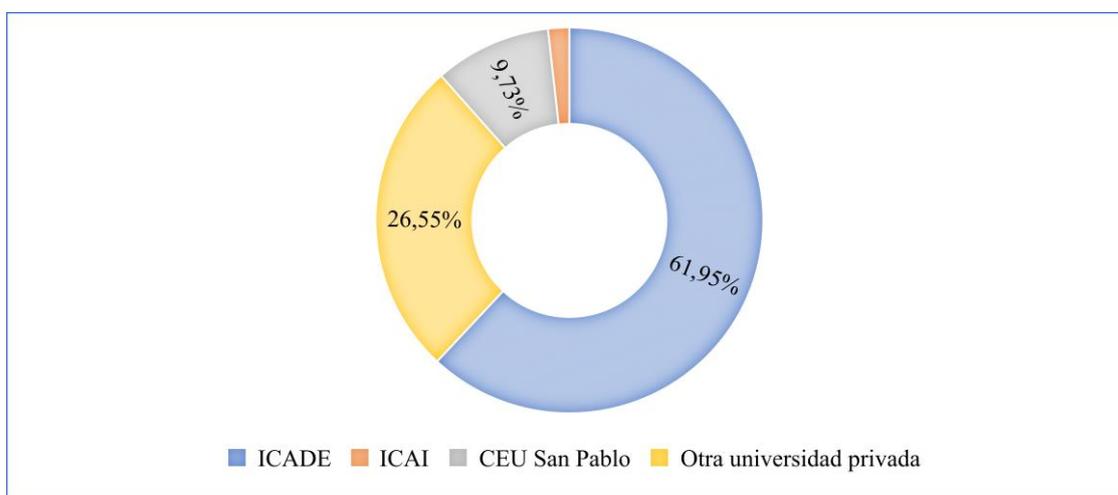


Gráfico 18. Elaboración propia.

r. Universidades públicas

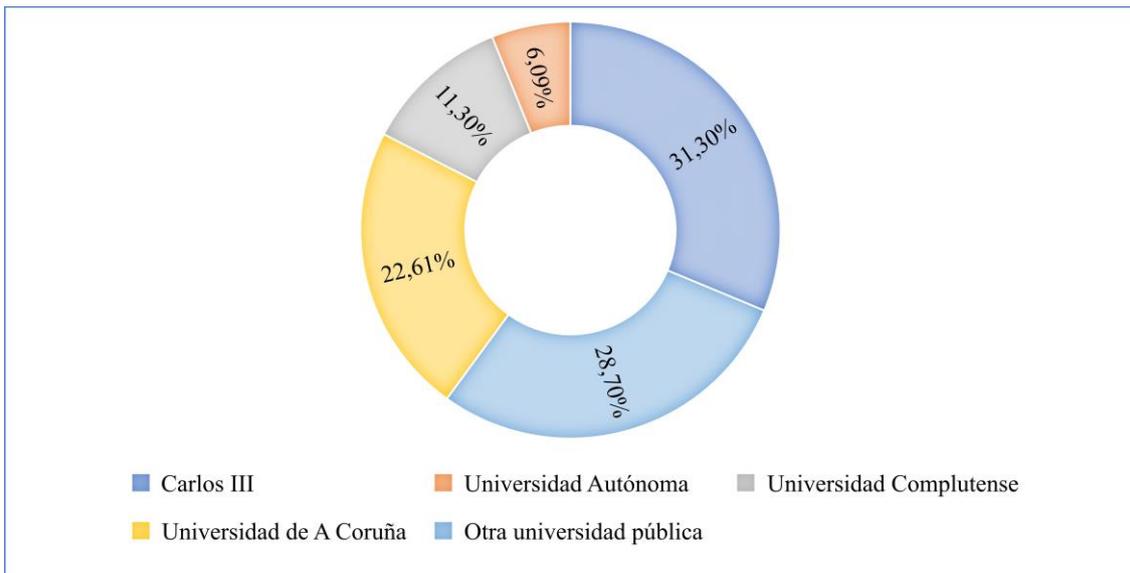


Gráfico 19. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las universidades a las que acuden o han acudido los encuestados, un **83%** del total de los estudiantes/graduados de **universidades públicas** consideran **importante la empatía en el liderazgo**, mientras el porcentaje de las **universidades privadas** sería del **77%**. Enfocándonos ahora más específicamente en las universidades de empresariales más reconocidas en España: **Carlos III e ICADE**, vemos que **86% de los estudiantes de la universidad pública valoran un líder empático**, mientras que en **ICADE**, este porcentaje se reduce hasta un **72%**.

2.2. Conclusiones generales de los resultados

Teniendo en cuenta todo lo analizado, podemos ahora recoger unas conclusiones generales.

En primer lugar, es indispensable resaltar que **la mayoría de los jóvenes encuestados (80%) nos dicen que la empatía es fundamental en el liderazgo y, el 85% de ellos, valora altamente la empatía en el ambiente laboral (8-10)**. Como vemos, en cualquier situación donde se desee un liderazgo efectivo y un ambiente de trabajo saludable, la empatía será una habilidad valiosa y esencial.

A modo general, podemos decir que **los encuestados aprecian mucho el carisma y la visión inspiradora que ofrece el líder**. Así, los jóvenes se sentirán más motivados y estimulados para desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Por otro lado, debido a sus principales frustraciones en el ámbito laboral (falta de comunicación clara y directa y falta de oportunidades), **los jóvenes buscan un líder que les guíe y les oriente al éxito profesional**. Asimismo, **los jóvenes también valoran las relaciones fuertes y de confianza con sus líderes**, para así fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Hablando del proceso de toma de decisiones, **los jóvenes afirman que necesitan líderes que valoren y escuchen activamente sus aportaciones**, aumentando así su compromiso y motivación. Esto les permite sentirse parte del equipo y, sobre todo, les brinda la confianza en sí mismos necesaria para aportar cada vez más valor a la empresa.

Y, por último, concluimos con que **no existen diferencias estadísticamente significativas entre universidades y haber realizado prácticas o no**, más allá de la escasa distancia entre los porcentajes presentados anteriormente. La mayor parte de los encuestados sí valoran la empatía.

IV. DISCUSIÓN

1. Limitaciones de nuestro estudio

Podemos decir que la **muestra** utilizada para este estudio es pequeña (241 respuestas) y **algo sesgada**, ya que los jóvenes que han contestado esta encuesta han sido principalmente los que se encuentran en un entorno concreto, por lo que puede no ser generalizable a todos los jóvenes españoles. Asimismo, también nos encontramos con un sesgo en los tipos de jóvenes que han estado dispuestos a participar en un cuestionario en línea como este, lo que puede limitar también la representatividad de la muestra.

Por otro lado, se ha de mencionar que todos los datos recopilados a través de las respuestas del cuestionario tan solo serían aplicables a España y/o países similares. Las diferencias

culturales son muy relevantes y se han de tener en cuenta en el mundo empresarial. De esta manera, lo que funciona bien en un país o una cultura puede no ser tan efectivo en otro. Específicamente enfocándonos en el liderazgo, las preferencias de los jóvenes (las características de los mismos y sus situaciones) pueden diferir en cuanto a la elección de un liderazgo u otro dependiendo de los contextos culturales en los que se encuentren.

2. Recomendaciones para futuras investigaciones

En cuanto a las recomendaciones para futuros estudios similares al realizado, la principal sería la de **ampliar la muestra**. Al aumentar el número de participantes se conseguiría una mayor y mejor representatividad de la valoración de la empatía en el liderazgo por parte de los jóvenes españoles.

Otra recomendación podría ser la de **extender la muestra a adultos**, tratando de averiguar hasta qué punto estos valoran tanto la empatía como los jóvenes ya que las características generacionales de ambos difieren.

Y, por último, tomando la limitación anteriormente mencionada (diferencias culturales), para que este estudio fuese aplicable en otras regiones y/o países, será indispensable entonces considerar todo tipo de diferencias en términos de creencias y actitudes, así como las existentes en el entorno político, económico y social. La valoración de la empatía en los líderes podrá entonces variar según el contexto.

3. Aplicaciones al liderazgo de jóvenes

La empatía es una habilidad fundamental que debe tener todo líder, especialmente cuando trata de jóvenes seguidores. Los líderes que muestran empatía son más capaces de comprender las circunstancias que enfrentan sus trabajadores y adaptarse a sus necesidades individuales. De esta manera, los jóvenes se sienten más motivados a desarrollarse profesionalmente y comprometidos con esa empresa. Es más, el 92% de los profesionales de Recursos Humanos afirma que un ambiente de trabajo empático es un componente clave para la retención de los empleados (González, 2022).

Por otro lado, **los jóvenes necesitan un líder que les guíe y que sea claro al describir las tareas a realizar.** Para asegurar que los jóvenes entiendan completamente lo que se espera de ellos y cómo pueden lograr sus objetivos, los líderes deben poder brindar orientación y apoyo en todo momento. Asimismo, el hecho de guiarles profesionalmente puede ayudar a los jóvenes a sentirse menos ansiosos y estresados cuando asumen tareas nuevas o desconocidas.

Además, **los líderes han de brindar la oportunidad a los jóvenes de expresarse y compartir sus ideas,** participando así en el proceso de toma de decisiones. La autoestima y confianza en sí mismos aumentará en el caso de que se sientan escuchados y comprendidos, amortiguando de esta manera sus inseguridades e inquietudes.

La empatía, al fin y al cabo, es beneficiosa tanto para el líder como para los seguidores. Un artículo de *Woodbury University* nos afirma que los líderes han de educarse en esta cualidad. Además, los autores sostienen que para fomentar líderes empresariales empáticos y mejorar su capacidad de toma de decisiones, la educación en liderazgo y empatía debe incluirse en los planes de estudio de las escuelas de negocios. Así, los futuros líderes podrán perfeccionar sus habilidades de inteligencia emocional (escucha activa e interpretación de las emociones de los demás) y liderar equipos de una manera mucho más efectiva (Holt, Marques, Hu, & Wood, 2017).

V. CONCLUSIONES

Basándonos en toda la información recogida en el marco teórico y después de haber analizado dónde se encontraba la empatía en cada una de las teorías examinadas, **se puede confirmar la primera hipótesis: todos los tipos de liderazgo existentes se basan en la empatía o, al menos, la tienen en cuenta a la hora de liderar a personas.**

La empatía es una habilidad fundamental para construir relaciones fuertes y de confianza con los seguidores. Asimismo, se requiere empatía tanto para asignar las tareas de manera efectiva como para comprender y adaptarse a las necesidades individuales y/o situaciones

específicas de los subordinados. Por lo tanto, se puede concluir con que la empatía es una habilidad crucial para un liderazgo efectivo en todos los contextos.

Y, por otra parte, también podemos **corroborar la segunda hipótesis: la “empatía” sería el factor preferido en todos los tipos de liderazgo por los jóvenes.** Según la encuesta realizada, la empatía es considerada fundamental tanto en el liderazgo como en el ambiente laboral. Los jóvenes, dependiendo del líder que tengan, valoran las características que más tienen que ver con la empatía. Estas son el carisma y la visión inspiradora del líder, la orientación y guía hacia el éxito profesional, las relaciones que mantengan con sus líderes o incluso el sentirse escuchados en el proceso de toma de decisiones.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line. *Group & Organization Studies*, *13*(1), 59–80. doi:<https://doi.org/10.1177/105960118801300109>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3ª ed.). Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M., & Seltzer, J. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, *16*(4), 693–703. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, *3*(4), 134-144.
- Choi, D., Cheong, M., & Lee, J. (2020). Leadership influences? It depends on followers! The relationship between the Ohio State leader behaviors, employee self-regulatory focus, and task performance. *Personnel Review*, *49*(2), 491–515. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0386>

- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43. doi:<https://doi.org/10.1177/10717919070130010501>
- Confederación Salud Mental España, & Fundación Mutua Madrileña. (2023). *La situación de la Salud Mental en España*. Confederación Salud Mental España y Fundación Mutua Madrileña.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: SAGE.
- Deshwal, V., & Ali, A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40).
- El Economista. (23 de Febrero de 2023). España es el país de la UE con más sobrecualificación: el 36% de los graduados superiores ocupa una posición inferior a su nivel de estudios. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/actualidad/noticias/12161145/02/23/Espana-es-el-pais-de-la-UE-con-mas-sobrecualificacion-el-36-de-los-graduados-superiores-ocupa-una-posicion-inferior-a-su-nivel-de-estudios.html>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated Leader-Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104–1120. doi:<https://doi.org/10.1037/a0020578>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D. (2017). *What Makes a Leader? (Harvard Business Review Classics)*. Boston: Harvard Business Review Press.
- González, R. (7 de julio de 2022). *LinkedIn*. doi:<https://www.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-emp%C3%A1tico-rub%C3%A9n-gonz%C3%A1lez-cortezano/?trk=pulse-article&originalSubdomain=es>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. doi:<https://doi.org/10.1177/1548051809350894>

- Hartog, D. N., Hoogh, A. H., & Keegan, A. E. (2007). The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1131–1139. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1131>
- Heifetz, R. A. (2009). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Holt, S., Marques, J., Hu, J., & Wood, A. (2017). Cultivating empathy: New perspectives on educating business leaders. *The Journal of Values-Based Leadership, 10*(1), Art. 3. doi:<https://doi.org/10.22543/0733.101.1173>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management, 23*(3), 409-473.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 151–168. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Iacovella, J. D., & Díaz-Lázaro, C. M. (2015). Relación entre la empatía y los cinco grandes factores de personalidad en una muestra de estudiantes universitarios. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, 7*(2), 14-21.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 523–544. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00142-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00142-X)
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives, 5*(2), 48-60. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(2), 217–236. doi:<https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kovach, M. (2018). An examination of leadership theories in business and sport achievement contexts. *The Journal of Values-Based Leadership, 11*(2), 1-16.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577. doi:<https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Ordoñez Santos, M. L., Botello Bautista, B., & Moreno Mogollón, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista espacios*, 38(61), 11-22.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2–10. doi:<https://doi.org/10.1177/001100007500500202>
- Seppala, E. (2017). What Bosses Gain by Being Vulnerable. En *Authentic Leadership (HBR Emotional Intelligence Series)* (págs. 71-85). Harvard Business Review Press.
- Shalev, N. (2017). Empathy and Leadership From the Organizational Perspective. En *Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace* (págs. 348–363). IGI Global. doi:<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2480-9.ch018>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Tortorella, G., & Fogliatto, F. (2017). Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 946–968. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2016-0165>

VII. ANEXOS

Anexo I: Enlace al Excel de Resultados

[Enlace al Estudio Sociológico anónimo para TFG](#)