



## Artículo

---

### **¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo**

---

### **Being a good boss is not that easy! Influence of manager communication skills on the motivation, self-efficacy and satisfaction of working teams**

M.<sup>a</sup> CARMEN RAMIS PALMER\*  
M.<sup>a</sup> ANTONIA MANASSERO MAS\*  
VICTORIA A. FERRER PÉREZ\*  
ESTHER GARCÍA-BUADES\*

Fecha de Recepción: 27-06-2005

Fecha de Aceptación: 18-10-2007

#### RESUMEN

Desde el punto de vista de la organización resulta altamente interesante saber qué debe hacer un mando para influir positivamente en la eficacia de su equipo. Relacionado con ello, y dada la importancia del sector servicios en nuestro país, se planteó una investigación sobre las variables que intervienen en la motivación, en la percepción de autoeficacia y en la satisfacción laboral de los trabajadores/as con diferentes puestos de trabajo y que realizan su trabajo en equipo, prestando especial atención a la influencia del mando a partir de sus habilidades comunicativas. La muestra de estudio estaba formada por 296 trabajadores/as integrados/as en 37 equipos de trabajo, a quienes se aplicó el "Job Diagnostic Survey" (Hackman y Oldman, 1974) y una escala para evaluar las habilidades sociales diseñada *ad hoc*. Los resultados obtenidos corroboran lo descrito en la literatura en cuanto a la importancia de las habilidades y competencias comunicativas de los mandos y directivos sobre la motivación, satisfacción y autoeficacia de sus colaboradores/as.

---

\* Facultad de Psicología. Universidad de las Islas Baleares.

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

## **ABSTRACT**

From an organization view, it is very interesting to find out how a manager can positively influence team efficiency. Given the importance of service industries in Spain, a study was planned on the variables likely to influence motivation, perceived self-efficacy and job satisfaction of employees working in teams in a number of jobs, with a special emphasis on the influence of manager's communication skills. The research sample consisted of 296 employees belonging to 37 different working teams. They were administered the Job Diagnostic Survey (Hackman and Oldman, 1974) and an ad hoc social abilities scale. Results proved what is shown in the literature concerning the relevance of manager communication skills and competences for employee motivation, satisfaction and self-efficacy.

## **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, Motivación, Autoeficacia, Satisfacción laboral.

## **KEY WORDS**

Leadership, Motivation, Self-efficacy, Job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha buscado poder trasladar a la práctica cotidiana del trabajo todos los conocimientos alcanzados, para de este modo ser útil a las empresas, que constituyen el objetivo de su existencia. Dentro de este ámbito de estudio, está adquiriendo especial relevancia el tema de la dirección de equipos de trabajo. Así, aun cuando el liderazgo y los procesos de influencia social han formado parte de la Psicología Social desde sus inicios (Lewin, Lippitt y White, 1939), siguen siendo objeto de especial interés en el área de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en la actualidad.

Dado que en las empresas y organizaciones laborales la figura del líder formal es denominada como supervisor/a, jefe/a, mando o director/a de equipos de trabajo, emplearemos estos términos como sinónimos, teniendo en cuenta que se hace referencia a funciones directivas de posiciones intermedias en los organigramas empresariales. Dicho de otro modo, nos referimos a personas que se responsabilizan de transmitir las directrices de la empresa a sus equipos y de supervisarlos de forma directa.

Actualmente, la mayoría de los modelos explicativos del liderazgo estudian el proceso que se establece entre las diferentes variables y condiciones en el que éste se sitúa e intentan explicar la complejidad de las condiciones en las que el liderazgo se realiza de forma eficaz. De este modo, cada uno de ellos aporta ideas y aspectos útiles para el desarrollo de un liderazgo provechoso. En este sentido, tal y como afirma García Sáiz (1999), a pesar de las diferencias en los análisis, un aspecto aparece en todos esos modelos: “a *pesar de*

*las diferencias entre las definiciones, éstas parecen girar en torno a un proceso fundamental, algo en lo que parece haber un amplio consenso: el liderazgo implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores”* (p.285). Y este es el aspecto que interesa especialmente a las empresas y organizaciones: cómo influyen los líderes en los equipos de trabajo, y, por extensión, quiénes, cómo y cuándo pueden ser supervisores/as eficaces.

De este modo, en el estudio del liderazgo organizacional se ha ido introduciendo el término de “Habilidad Social”. Este concepto hace referencia a la conducta manifiesta que desarrollan las personas en su interés por conseguir unas metas, cuando se relacionan o dependen de los demás y en las diversas situaciones sociales en las que se encuentra. En el caso concreto de la dirección de equipos de trabajo, el interés se centra en la conducta realizada en el ejercicio de sus funciones, esto es, en qué se hace para conseguir unos objetivos definidos, en un contexto laboral determinado (organizacional, laboral y económico) y en relación a un equipo de personas específico.

Los estudios taxonómicos sobre las funciones del líder y la aparición del concepto de “*habilidad social*” han permitido ir aplicando con progresiva efectividad diferentes programas de intervención y formación relacionados con las habilidades y competencias profesionales de los directivos y supervisores/as.

Desde el punto de vista de las organizaciones laborales, el éxito en la realización de estas funciones directivas (organizar, dirigir, planificar y controlar) se asocia a múltiples capacidades o competencias, como reconocen los modelos más recientes de liderazgo (Chemers, 1997; Hooij-

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

berg, Hunt y Dodge, 1997). En esta línea, se han intentado elaborar numerosas clasificaciones de competencias y habilidades centradas en la función directiva y el liderazgo, como la elaborada por Yukl y Van Fleet (1992) que integra diversas clasificaciones realizadas con anterioridad en otros trabajos. La propuesta de estos autores incluye las siguientes competencias: planificar y organizar, resolver problemas, clarificar e informar, supervisar, motivar, consultar y apoyar, reconocer, gestionar el conflicto y desarrollar equipos, crear redes, delegar, promocionar y orientar, y recompensar.

La mayoría de estas taxonomías incorporan tres conjuntos diferentes de competencias: conceptuales, técnicas y sociales (Gil y García Sáiz, 1993). Es decir, los mandos deben poseer ciertos conocimientos relativos a su profesión, deben conocer el trabajo y deben poder transmitir todo esto a sus equipos para organizarlos. Si nos situáramos en las funciones de la dirección de un "equipo de cocina", por ejemplo, estaríamos hablando de la necesidad de conocer tipos de alimentos, sus cualidades nutricionales, tipos de cocción adecuadas en cuanto a competencias conceptuales; también se necesita tener las competencias técnicas para realizar dichos procesos de elaboración y preparación; por último, la persona que dirige este servicio precisa transmitir estos conocimientos a su personal, organizarlos, coordinarlos, motivarlos y escuchar sus aportaciones. Las últimas, las habilidades sociales, que son denominadas de formas distintas e incluyen conjuntos de habilidades muy variadas, resultan fundamentales para todos los directivos con independencia del nivel y funciones de los mismos.

Además, en los estudios basados en

registros observacionales, se demostró que la pauta que caracteriza el trabajo de dirección y supervisión es la comunicación (McCall, Morrison y Hanna, 1978), que en algunos casos ocupa el 80% del tiempo de trabajo del directivo/a.

De esta forma, analizar la habilidad comunicativa del líder nos permite, de una forma operativa, estudiar qué elementos de su conducta inciden en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo. Y un aspecto esencial para explicar la relación de influencia que supone el liderazgo es analizar cómo se comunica el líder con su grupo para conseguir alcanzar los objetivos de eficacia y rendimiento marcados por la organización, teniendo en cuenta que cada grupo, cada organización y cada uno de los trabajadores/as presenta características particulares.

Ya en 1984, Wright y Taylor desarrollaron el enfoque de habilidades interpersonales o sociales aplicado al liderazgo. En este modelo se enfatizan las habilidades de comunicación, habida cuenta que la mayoría de las funciones de liderazgo en la empresa transcurren a través de interacciones verbales directas. Por su parte, Sullivan (1988) afirmó la importancia de analizar las habilidades y competencias del supervisor/a desde el punto de vista de los trabajadores/as. Acertadamente, defendió que lo esencial es la percepción, la transformación cognitiva, las ideas y pensamientos que los trabajadores/as construyen sobre dicha comunicación y que les permiten elaborar esquemas y competencias de trabajo.

En este mismo sentido, en un estudio sobre entrenamiento en liderazgo y rendimiento de los equipos de trabajo, Fernández Terreros (1995) defendió que, con

excesiva frecuencia, “*se presta demasiada atención a la conducta del líder y demasiado poca a los deseos y expectativas que tienen los seguidores del líder*” (p. 615). Es decir, que si se analiza el liderazgo desde el estudio de las habilidades y funciones que éste realiza, es preciso tener en cuenta, también, el efecto que éstas tienen sobre los colaboradores en la relación dinámica de ambos elementos: líder y equipo de trabajo.

Por otra parte, y como ya se ha comentado anteriormente, desde los modelos explicativos del liderazgo en el ámbito laboral, la mayoría de autores defienden que, una de las funciones consideradas esenciales del liderazgo es la de motivar a los miembros de su equipo (Bass, 1985; Hersey y Blanchard, 1969; House, 1971; Misumi, 1985; Vroom y Yetton, 1973; Yukl, 1981). Igualmente, en diversos modelos que analizan la motivación laboral se hace referencia a la importancia del jefe/a o líder en este asunto (Bandura, 1986; Locke y Latham, 1991; Vroom, 1964).

En este sentido, y apoyándose en estos autores, Robbins (2003) indica que frecuentemente la desmotivación laboral de los trabajadores/as hay que buscarla en las conductas de los directivos/as: “*Cuando a los empleados les falta la motivación, el problema casi siempre reside en una de las siguientes áreas: selección, metas ambiguas, sistema de evaluación del desempeño, sistemas de recompensa de la empresa*” (p.43). Áreas que, como puede comprobarse, son responsabilidad directa o indirecta de los líderes de los equipos de trabajo.

Además, y aunque la motivación de las personas en el trabajo depende de muchos

factores (políticas sociales y salariales, recompensas, tipo de trabajo, responsabilidades asignadas, ...), la función motivacional que el liderazgo ejerce a través de la interacción comunicativa de éste con sus trabajadores/as es relevante; la mayor o menor habilidad comunicativa del mando afecta a su capacidad de influencia sobre su equipo, y, aspecto muy importante, a la dirección que toma dicha influencia.

Por otra parte, es frecuente que al tratar temas de motivación de equipos de trabajo se mencionen aspectos de autoeficacia y satisfacción de los mismos.

La autoeficacia puede ser definida como “*un juicio autoreferente por el que el sujeto se considera capaz de ejecutar una tarea determinada en unas circunstancias determinadas con el propósito de conseguir algún fin*” (Garrido, 2000, p.10).

De este modo, sentirse capaz no es lo mismo que ser capaz y tampoco que obtener buenos resultados. Ser capaz supone tener habilidades, destrezas y/o conocimientos para realizar una tarea, pero no predispone a la acción. En cambio, sentirse capaz de realizarla supone un estado afectivo cognitivo que predispone a la acción. Esta creencia autoreferida predispone a una activación del esfuerzo y a una persistencia en el mismo, es decir, supone un antecedente claro de la motivación.

Ya en sus formulaciones, Bandura (1982) afirmaba que la autoeficacia es una variable cognitivo-afectiva muy importante e influyente y que tiene un claro efecto modulador de la conducta laboral. En la actualidad, muchas investigaciones y formulaciones teóricas defienden la significativa relación entre percepción de autoeficacia y motivación. Así, Quijano y Nava-

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

rro (2000) defienden que la autoeficacia “*es un constructo significativo para el análisis y evaluación de la motivación en el trabajo*” (p.159).

Por su parte, la satisfacción laboral ya aparece relacionada con la motivación en los clásicos trabajos de Herzberg (1959) sobre la dicotomía de los factores motivadores (que producen satisfacción) y los higiénicos (que provocan insatisfacción) en el trabajo. Desde entonces, muchos son los estudios (Adams, 1963; Vroom, 1964; Hackman y Oldham, 1974, 1976; Locke 1975, 1984, ...) que analizan la mutua influencia entre motivación y satisfacción, entre sentirse bien y estar dispuesto a esforzarse en el trabajo. Dicho de otro modo, satisfacción y motivación laboral son procesos diferentes, aunque interdependientes y simultáneos.

Podría afirmarse que existe una relación significativa y recíproca entre ambos conceptos: la motivación sería la fuerza que guía y mantiene la conducta laboral cuando se está interesado en alcanzar unas metas y/o expectativas. Este esfuerzo conforma, por su parte, una actitud (satisfacción) hacia la conducta laboral en sí, en relación al entorno y a las gratificaciones conseguidas, y a su vez, el nivel de satisfacción alcanzado incidirá en el nivel de esfuerzo que cada trabajador/a esté dispuesto a realizar. La actitud (satisfacción laboral) puede determinar aspectos de intensidad y persistencia de la conducta (motivación). De forma semejante, la experiencia percibida es la base de la formación de la actitud.

Así, en este estudio sobre la influencia de las habilidades directivas sobre la motivación de los equipos de trabajo se consideró pertinente analizar también aspectos

de la percepción de autoeficacia y satisfacción de los mismos.

En definitiva, lo que interesa a una organización es saber qué debe hacer un mando para influir positivamente en la eficacia de su equipo, y particularmente, poder determinar qué conductas de los supervisores/as afectan a los niveles de motivación, satisfacción y autoeficacia de sus equipos en relación a la consecución de los fines organizacionales. Y, en base a ello, se hace necesario incorporar procesos de intercambio y formación para que las personas que ocupan puestos de responsabilidad puedan realizar su labor de forma positiva (Peiró y Ramos, 1994).

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Relacionado con todo lo comentado anteriormente, y dada la importancia del sector servicios en nuestro país y el interés que tanto la motivación laboral como las habilidades y funciones de dirección tienen para las organizacionales laborales, se planteó una investigación sobre las variables que intervienen en la motivación, en la percepción de autoeficacia y en la satisfacción laboral de los trabajadores/as con diferentes puestos de trabajo y que realizan su trabajo en equipo, prestando especial atención a la influencia del mando a partir de sus habilidades comunicativas.

Así, y en primer lugar, se tomaron como unidad de análisis las habilidades y conductas concretas del supervisor/a que pueden afectar los niveles de motivación de los miembros de los equipos de trabajo. De este modo, si el análisis se centra en habilidades concretas, éstas son susceptibles de ser aprendidas, y los resultados

obtenidos serán aplicables a la realidad de las organizaciones laborales.

En segundo lugar, interesó especialmente centrar la investigación en las habilidades comunicativas puesto que, al ser el jefe/a la persona que ejerce el liderazgo de forma más cercana al equipo de trabajo, habitualmente sus funciones se realizan a través de la comunicación, como ya se ha argumentado.

Por último, interesó la percepción que cada trabajador/a tiene de las habilidades comunicativas de su jefe/a, puesto que será esta percepción la que afectará a sus niveles de motivación, autoeficacia y satisfacción.

## MÉTODO

### Sujetos

La muestra estaba formada por 296 trabajadores/as integrados en 37 equipos de trabajo diferentes, cuyas actividades laborales se distribuían en nueve grupos ocupacionales (Seguridad, Técnicos de mantenimiento, Limpieza, Camareros/as, Cocina, Comerciales y Profesores/as). Las edades se situaban entre 18 y 62 años, con una media de 36,5 años (d.t.=9,74) para los trabajadores/as y de 42,5 años (d.t.=7,6) para los supervisores/as. La distribución por género era 61% de hombres y 39% de mujeres entre los trabajadores/as, proporción que se modificaba sensiblemente entre los mandos (81% hombres y 19% mujeres). Las antigüedades laborales mayoritarias eran superiores a cinco años para los trabajadores/as y superiores a 10 años para los jefes/as. En relación al puesto de trabajo, la muestra de trabajadores/as quedó distribuida de la

siguiente forma: un 5% eran técnicos de mantenimiento, el 16% trabajaba en seguridad, el 7% como recepcionistas, el 30% en entidades financieras, el 19% en limpieza, el 10% como camareros/as, el 5% en cocina, el 6% se dedicaban a actividades comerciales y finalmente el 2% eran profesores/as.

### Instrumentos

Una vez definido el objeto de interés, para analizar algunas variables laborales que interesaban en este estudio se utilizó el cuestionario "Job Diagnostic Survey" (J.D.S., de Hackman y Oldham, 1974), concebido para la evaluación de los puestos y tareas con el fin de poder rediseñarlas y enriquecerlas. Este instrumento se basa en el modelo de las características del puesto (M.C.P.) de los mismos autores (Hackman y Oldham, 1974), modelo explicativo de la motivación laboral fundamentado en la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) y en las propuestas de Herzberg (1968) sobre enriquecimiento de tareas.

El MCP propone que ciertas características de cada puesto de trabajo inciden en un incremento de la satisfacción, la motivación y la productividad en el trabajo. Entre estas características cabe destacar: que el trabajo precise utilizar cierta "Variedad de destrezas" de la persona que lo realice; que sea "Importante" por que tiene impacto en la vida de otras personas, tanto fuera como dentro de la empresa; que tenga "Identidad" porque requiere llevar a cabo tareas completas, de principio a fin, con un objetivo y resultado visible o identificable; y que permita cierta "Autonomía" e independencia en la programación y realización de los procedi-

mientos laborales. Estas características inciden y permiten que la percepción y vivencia que tengan los trabajadores/as de sus puestos de trabajo sean positivas, de forma que su trabajo tenga para ellos/as importancia, utilidad y significado (Significado percibido del puesto) y que se sientan responsables de sus resultados y rendimiento (Responsabilidad de los resultados). Por último, esta vivencia positiva del propio trabajo determina ciertos resultados personales y organizacionales: niveles bajos de Absentismo y Rotación; y grados elevados de Satisfacción y Motivación laboral.

Además, y en la línea de otras investigaciones (Quijano y Navarro, 1998; Grau, Salanova y Peiró, 2000), a estas variables resultado se les añadió la percepción de Autoeficacia. Todo ello puede verse resumido en la figura 1.

Para el presente trabajo se ha utilizado la versión española del J.D.S. modificada y validada por Fuertes, Munduate y Fortea (1996).

Por otra parte, se precisó la construcción de una escala de medida de las competencias y hábitos de comunicación de los mandos. Para ello, se realizó un listado de habilidades que, a partir de la revisión de la literatura sobre el tema, parecían de antemano adecuadas y necesarias para el análisis. Concretamente, se incorporaron preguntas incluidas en cuestionarios sobre habilidades comunicativas de los líderes de grupos en conversaciones, mediaciones y negociaciones; ítems relacionados con habilidades formuladas en los modelos teóricos sobre el liderazgo laboral; y, por último, cuestiones relacionadas con los enunciados de aquellos modelos motivacionales que se consideraron básicos en relación al planteamien-

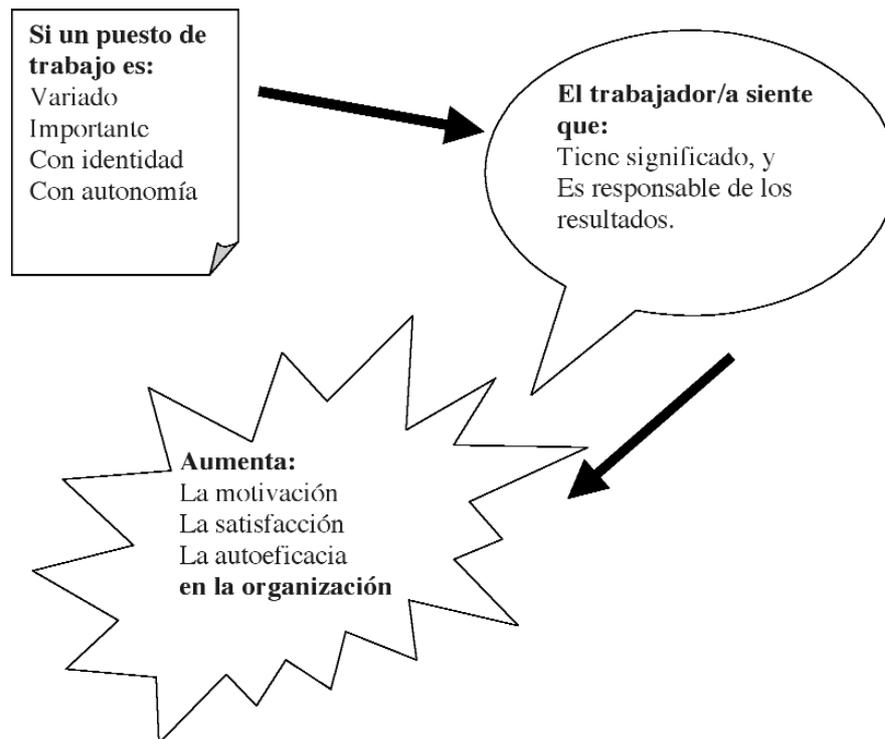
to de esta investigación (Bandura, 1986; Locke, 1991; Vroom, 1964).

Así, el instrumento revisaba tres grupos de habilidades. Como primer grupo y más numeroso, se revisaron habilidades comunicativas básicas, incluyendo: *comunicarse de forma precisa, definir su postura, resolver dudas, asegurarse de ser comprendido, relatar experiencias laborales, explicarse de forma coherente, utilizar tonos de voz adecuados y expresiones claras, permitir que se contradigan sus opiniones, conocer los puntos de vista de los otros, ser buen oyente e incorporar opiniones de su equipo.*

En segundo lugar, y derivados de los modelos de liderazgo revisados anteriormente, se incluyeron habilidades relacionadas con los dos grandes focos de interés que éstos aportan: conductas de relación con el grupo y de mantenimiento de la tarea. De este modo, los ítems se referían a: *respetar los asuntos y sentimientos de los miembros de su equipo, permitir el acercamiento, facilitar las relaciones entre los miembros del equipo, demostrar lealtad a sus colaboradores, comportarse de forma equitativa y justa (también relacionado con la teoría de la Equidad), emplear mecanismos efectivos de resolución de conflictos, definir metas y prioridades, enseñar cuáles son las funciones y tareas de sus colaboradores, y comunicar de forma concreta y específica el nivel de rendimiento alcanzado.*

En tercer lugar, y puesto que el interés se centró en la motivación de los colaboradores, se redactaron ítems relacionados con el Modelo de la Expectativa - Valencia de Vroom (1964), el Modelo del Establecimiento de Metas de Locke (1991) y el concepto de Autoeficacia de Bandura

**Figura 1.**  
**Resumen de las propuestas del Modelo de las Características del Puesto (M.C.P.),  
tenidas en cuenta en esta investigación.**



(1976). Estos ítems fueron: *aclarar lo que espera de su equipo, interesarse por el valor que para su equipo tienen las gratificaciones de la empresa, describir qué se puede conseguir con un buen nivel de trabajo, comentar la distribución de gratificaciones y primas, interesarse por las expectativas y deseos laborales de su equipo, comentar a menudo sus expectativas de que el grupo tenga un buen rendimiento, persuadir a sus colaboradores para que definan sus metas y prioridades, especificar lo que se tiene que hacer, describir claramente cómo realizar el trabajo, comentar cómo se está realizando el*

*trabajo en cuanto cantidad y calidad, y enseñar cómo mejorar el rendimiento del trabajo de cada miembro del equipo.*

En definitiva, el cuestionario quedó constituido por 34 preguntas, con formato de diferencial semántico, y que los trabajadores/as debían contestar en relación a la comunicación que recibían de su jefe/a directo.

En el cuadro siguiente (Cuadro 1) se resumen los instrumentos empleados, las variables que incluyen y aquellas que han sido analizadas en este trabajo.

**Cuadro 1.**  
**Resumen de instrumentos y variables**

Instrumentos de medida	VARIABLES QUE INCLUYE	VARIABLES QUE SE ANALIZAN
<i>“Job Diagnostyc Survey”</i>	“Características del puesto de trabajo” Percepciones que tiene el trabajador/a de su trabajo: “Significado” y “Responsabilidad de Resultados” Resultados finales: “Autoeficacia”, “Satisfacción” y “Motivación”.	“Significado” “Responsabilidad de Resultados” “Autoeficacia”, “Satisfacción” “Motivación”.
<i>“Cuestionario Habilidades Comunicativas del Líder”</i>	Las Habilidades de comunicación (todo el cuestionario) y los factores resultantes	Todas las que incluye.

### Procedimiento

Para realizar el estudio planteado se precisó la colaboración de varias empresas y entidades del sector servicios. Una vez solicitada una primera entrevista a los responsables de recursos humanos o la alta gerencia (en algunos casos, también los comités sindicales de las mismas), se les mostraban las encuestas y se les explicaban los objetivos del estudio. En todos los casos, se resaltó que la participación era totalmente voluntaria y confidencial y la importancia de contestar sinceramente dada la inexistencia de respuestas malas o buenas.

Las encuestas se realizaron en grupos no muy numerosos (hasta quince personas) pertenecientes al mismo equipo o servicio y sin la presencia de responsables de dichos equipos quienes habían sido informados de todo el proceso y prestado su conformidad. Éstos, por su parte, respondían su encuesta en otro momento.

Los análisis estadísticos realizados a partir de los datos obtenidos se realizaron

mediante el paquete informático SPSS para Windows.

### RESULTADOS

En primer lugar, hay que indicar que la fiabilidad (Alfa de Crombach) del cuestionario “Habilidades comunicativas del líder”, construido expresamente para esta investigación, fue muy alta (0.9715).

El análisis factorial realizado mostró la existencia de cuatro factores (Tabla 1). De ellos los factores 1 y 2 tienen una fiabilidad muy elevada ( $\alpha = 0.9380$  y  $\alpha = 0.9137$  respectivamente), mientras los factores 3 y 4 la tienen algo menor ( $\alpha = 0.8744$  y  $\alpha = 0.7681$  respectivamente).

Dicha factorialización mostró que los factores resultantes no surgían de las diferentes teorías utilizadas, sino que las cuestiones se agrupaban describiendo cuatro “roles” o tipos de funciones bien diferenciadas. En el Cuadro siguiente (Cuadro 2)

**Tabla 1.**  
**Resultados del análisis factorial de la escala de Percepción de la Comunicación del Supervisor/a**

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
C1	0.67861		0.47303	
C2	0.32421		0.63674	
C3	0.63313	0.37657	0.31820	
C4	0.80387			
C5	0.85694			
C6	0.52913		0.56460	0.31369
C7	0.73215		0.28106	0.33200
C8	0.24788		0.62104	0.40082
C9		0.25789	0.57338	0.44946
C10	0.70757	0.44060		
C11	0.65306	0.28335		0.32210
C12			0.31839	0.54998
C13	0.31877	0.46036		0.53867
C14	0.55952	0.44137	0.35591	0.31011
C15	0.49261	0.43168		0.48714
C16				0.73216
C17	0.31406	0.47266	0.26970	0.32505
C18	0.35501	0.51055	0.32511	0.43477
C19	0.29718			0.74045
C20	0.58461	0.37074	0.44960	0.28673
C21	0.40894	0.31520	0.46631	0.30344
C22	0.36333	0.64026		
C23	0.37268	0.17475	0.30067	0.59346
C24	0.45380	0.44431	0.30221	0.43956
C25		0.65046		
C26		0.30560	0.61465	
C27	0.32196	0.29672	0.63657	0.31045
C28	0.42647	0.63727	0.39285	
C29	0.36018	0.64824	0.34464	
C30		0.49164	0.52666	0.29444
C31	0.32695	0.61644	0.46246	
C32		0.41713	0.64720	0.40698
C33	0.37199	0.60203	0.45894	
C34	0.26694	0.65852	0.44106	
α	0.9380	0.9137	0.8744	0.7681

se describen las cuestiones específicas que se agrupan en cada uno de ellos.

En el primer factor, que denominamos “Formador/a” se agruparon 11 ítems rela-

tivos a *enseñar, aclarar, especificar, describir, etc.* El segundo factor, “Líder”, agrupó 9 habilidades que suponían una posición diferente del director/a dentro del grupo, relacionadas con *facilitar relacio-*

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

**Cuadro 2.**  
**Habilidades básicas para una dirección de equipos eficaz agrupadas en cada uno de los factores**

<b>Funciones básicas</b>	<b>Habilidades a desarrollar</b>
“Formador/a”	<i>Comunicarse de forma precisa, enseñar cuales son las funciones y tareas de cada uno, demostrar lealtad a su equipo, especificar lo que hay que hacer, aclarar lo que espera de sus colaboradores/as, preocuparse por ser comprendido, explicarse de forma coherente enseñar a mejorar el rendimiento del trabajador/a, explicar las consecuencias de un buen rendimiento, resolver dudas, aportar soluciones claras a los problemas</i>
“Líder”	<i>Comunicar de forma concreta los niveles de rendimiento alcanzado, interesarse por expectativas laborales de sus colaboradores, utilizar tonos y volúmenes adecuados a cada situación, utilizar mecanismos efectivos para resolver conflictos, saber escuchar, incorporar opiniones de su equipo a los métodos de trabajo, comunicarse demostrando respeto a los demás, facilitar y potenciar relaciones, defender y respetar a sus colaboradores</i>
“Compañero/a”	<i>Actuar de manera estable, describir claramente cómo hay que hacer el trabajo, definir sus preferencias sobre las decisiones y posturas del grupo, conocer el valor que tienen para sus colaboradores las gratificaciones que otorga la empresa, comportarse de forma equitativa y justa, conocer los diferentes puntos de vista de su equipo, respetar los asuntos y sentimientos de los integrantes de su equipo, permitir el acercamiento, emplear palabras y expresiones adecuadas a las circunstancias.</i>
“Trabajador/a”	<i>Relatar experiencias de forma que sirvan de aprendizaje, comentar cómo se está realizando el trabajo en cuanto a calidad y cantidad, comentar con anticipación la distribución de gratificaciones, primas, ascensos y sanciones, comentar a menudo, sus expectativas en cuanto a un elevado rendimiento de su equipo, esforzarse para que su equipo defina sus metas y prioridades.</i>

*nes, ser buen oyente, incorporar opiniones, comunicar rendimiento o interesarse por las expectativas de su equipo.* El tercer factor, denominado “Compañero/a”, reunió ítems 9 referidos a *respetar sentimientos, permitir el acercamiento, conocer opiniones, utilizar expresiones adecuadas, definir posturas, actuar de manera predecible o comportarse de forma equitativa*; y que definían un papel del jefe/a como perteneciente al equipo, al grupo humano. Por último, el factor “Trabajador/a” reunió 5 ítems que se referían a habilidades de interrelación como miembro de un grupo de trabajo: *relatar experiencias de trabajo, comentar cómo se está realizando el trabajo, hacer referencia a lo que espera de su equipo o comentar las gratificaciones.*

Así pues, en nuestro caso, parece que éste es el modelo de supervisor/a o jefe/a que se espera en nuestro contexto. Como indica Roda (1999): *“Es importante destacar que tiende a haber en los grupos expectativas compartidas respecto al modo en que debería comportarse un miembro específico del grupo, entendido éste como el ocupante de una posición definida”* (p.205). En este sentido, los resultados obtenidos en este trabajo aportan, en primer lugar, una diferenciación de funciones y habilidades que debe realizar un buen líder.

Además, cada una de estas funciones del supervisor/a repercute de forma diferenciada sobre la Motivación, la Autoeficacia y la Satisfacción laboral de los miembros de sus equipos de trabajo (Tabla 2).

Concretamente, como puede verse en la Tabla anterior, las habilidades comunicativas del supervisor/a valoradas en conjunto

(“Comunicación”) serían una variable significativa para predecir tanto la Motivación, como la Autoeficacia y la Satisfacción de los integrantes de los equipos de trabajo. Además, como puede verse en la ecuación de regresión, el factor “Trabajador/a” del cuestionario tiene por sí mismo un peso relevante en la predicción de la Motivación.

En relación a la Motivación de los trabajadores/as, un resultado relevante de esta investigación, es que, sea cual sea el tipo de trabajo que se realiza, no son las características del puesto de trabajo en sí mismo sino las vivencias del trabajador/a que lo ocupa, lo que se relaciona con su motivación e interés en el trabajo. Así, como puede verse en la Tabla 3, en el análisis de regresión de las variables resultado a partir de las variables dependientes (características del puesto de trabajo y las percepciones que del mismo tienen los trabajadores/as) no aparece prácticamente ninguna característica objetiva del puesto.

Concretamente, la Responsabilidad de los resultados y el Significado Percibido del puesto predicen un 27% de la varianza de la Motivación interna. Y, la Responsabilidad de los resultados y del Significado Percibido del puesto predicen un 38% de la Satisfacción laboral, aunque en este caso, es necesaria la inclusión de una de las Características del puesto, la Autonomía.

En este sentido, hay que remarcar que los jefes/as tienen mucho que ver en cómo se vive y se percibe un trabajo. Así, los resultados obtenidos al analizar las correlaciones entre las variables estudiadas muestran que las habilidades comunicativas de los mandos favorecen una vivencia “Significativa del puesto” y una “Respon-

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

**Tabla 2.**  
Ecuaciones de regresión para predecir las diferentes variables resultado a partir de las puntuaciones totales del cuestionario de “Comunicación” del líder y de los factores relevantes en cada una de ellas

<i>Variable Dependiente: Motivación</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Constante	5,123	0,195	26,223	0,000
“Trabajador/a”	0,110	0,030	3,652	0,000
Constante	4,906	0,195	25,113	0,000
“Comunicación”	0,137	0,031	4,378	0,000
<hr/>				
<i>Variable Dependiente: Autoeficacia</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Constante	17,934	0,991	18,088	0,000
“Comunicación”	0,448	0,159	2,819	0,005
<hr/>				
<i>Variable Dependiente: Satisfacción</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Constante	3,001	0,309	9,719	0,000
“Compañero/a”	0,296	0,047	6,320	0,000
Constante	2,901	0,290	9,992	0,000
“Comunicación”	0,320	0,047	6,887	0,000

**Tabla 3.**  
Análisis de regresión jerárquica de las Variables Resultado a partir de las Características del puesto y los Estados Psicológicos Críticos conjuntamente

<i>Variables Dependientes: Resultados esperados</i>	<i>Variables en la Ecuación: Características puesto Estados Psic.Críticos</i>	<i>Beta</i>	<i>R Square</i>	<i>Sig.</i>
Motivación Interna	Responsabilidad resultados	0,268	0,188	0,000
	Significado Percibido	0,236	0,267	0,000
Satisfacción laboral	Significado Percibido	0,577	0,338	0,000
	Autonomía	0,153	0,367	0,005
	Responsabilidad resultados	0,193	0,384	0,012

sabilidad de los resultados” del propio trabajo y estos dos aspectos influyen directa y positivamente sobre la motivación, como se ha demostrado anteriormente. Es decir, un directivo/a que es hábil en su comunicación favorece de forma significativa que sus colaboradores consideren de forma positiva su puesto de trabajo, puesto que son positivas las vivencias y percepciones que de éste obtienen.

Dicho de otro modo, en puestos de trabajo con similares características, los trabajadores/as que tienen una positiva percepción de la habilidad comunicativa de su jefe/a, tienen una percepción más positiva del trabajo que realizan.

Si el análisis se centra en la diferenciación de las cuatro funciones básicas que surgieron del cuestionario, el factor que parece afectar en mayor medida a la motivación interna de los trabajadores/as es el supervisor/a como “Trabajador/a”, como se observa tanto en la Tabla 2 como en la Tabla 4, y que hace referencia a las habilidades de interrelación como miembro de un grupo de trabajo.

Por otra parte, una percepción positiva de la habilidad comunicativa del supervisor/a está positiva y significativamente

relacionada con una percepción de Autoeficacia positiva (Tablas 2 y 4). Es decir, la habilidad comunicativa del supervisor/a no sólo está relacionada positivamente con la Motivación de los trabajadores/as, sino también, con una variable estrechamente vinculada a ésta, la Autoeficacia laboral, que, cómo es sabido, tiene que ver con sentirse capaz de realizar un trabajo de calidad y estar interesado en hacerlo bien. Es decir, cuando un trabajador/a percibe positivamente las habilidades comunicativas de su supervisor/a está más motivado y se siente más eficaz e implicado en su trabajo.

Además del cuestionario total, los factores que se relacionan especialmente con la Autoeficacia son “Líder” y “Trabajador/a” (Tabla 4). Estas habilidades hacen especial referencia a la evaluación del rendimiento personal, a interesarse por las expectativas y a la especificación de las metas y objetivos. Son, precisamente, los dos factores en los que se habían agrupado mayoritariamente las cuestiones referidas a las teorías sobre motivación laboral. Estos resultados corroboran las tesis de Bandura (1986) en cuanto a la relevancia de la Autoeficacia para la determinación de la Motivación laboral. Por último, permite determinar el importante papel que la

**Tabla 4.**  
**Correlaciones entre el Cuestionario de la Comunicación de Líder y las demás variables laborales**

	Formador	Líder	Trabajador	Compañero	Comunicación
<b>Significado del Puesto.</b>	.273**	.285**	.275**	.285**	.296**
<b>Responsabilidad resul.</b>	.246**	.268**	.330**	.281**	.312**
<b>Autoeficacia</b>	.242**	.283**	.284**	.250**	.298**
<b>Satisfacción laboral</b>	.351**	.392**	.348**	.457**	.412**
<b>Motivación laboral</b>	.191**	.241**	.259**	.228**	.277**

\*\* p<0,01 \*p<0,05

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

supervisión tiene en este proceso, puesto que es el jefe/a directo quien realiza estas funciones en los equipos de trabajo.

Por otro lado, todos los factores del cuestionario de habilidades comunicativas de la dirección, y especialmente el factor "Compañero/a", están también relacionados con la Satisfacción laboral (Tablas 2 y 4). Hay que recordar que en la dimensión "Compañero/a" se han agrupado los ítems que hacen referencia al papel del supervisor/a como miembro del equipo.

Así pues, percibir positivamente las habilidades comunicativas del supervisor/a y, especialmente, las habilidades relacionadas con el factor Compañero/a, produce satisfacción laboral en los integrantes del equipo de trabajo. Es decir, que cuando un mando realiza bien esta función, tiene más posibilidades de que sus colaboradores falten menos y cambien menos de trabajo.

## CONCLUSIONES

La importancia de las habilidades y competencias comunicativas de los mandos y directivos para las vivencias positivas en el trabajo de sus colaboradores, por lo tanto, para su motivación, satisfacción y autoeficacia, queda ampliamente probada en este y otros muchos trabajos de investigación (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; García Sáiz, 1999; Misumi, 1985; Yukl, 1981).

Así, podríamos decir como conclusión de este estudio, que en las relaciones sociales (y laborales) y en los grupos, las personas esperan que los demás se comporten de una determinada forma, hagan determinadas cosas, porque consideran

que deben realizar determinadas funciones. Y, en relación al líder, no son ni pocas ni sencillas.

Además, la revisión de los factores obtenidos apunta, por un lado, hacia el Modelo Leaderplex (Hooijberg et al., 1997) en el que se defiende que la eficacia del líder está asociada a que éste sea capaz de discriminar y realizar un amplio repertorio de conductas y habilidades y, sobre todo, se puede enlazar con los postulados de Chemers (1997), en su definición de los tres grupos integrados de funciones de un líder.

Para Chemers, un jefe/a debe, en primer lugar, realizar la función de "Control de la imagen", relacionada con saber presentarse a los demás como una autoridad legitimada y así poder ejercer la influencia necesaria sobre el grupo. Este aspecto está relacionado con el factor el jefe/a como "Líder", puesto que, como se ha comentado anteriormente, en este factor se agrupan ítems que hacen referencia a que el directivo/a ocupa una "posición más alta" en el grupo. Por otra parte, en este factor se centrarían las técnicas del "empowerment", que se han fomentado tanto en estos últimos años.

Chemers define el segundo grupo integrado de funciones, denominado de "Desarrollo de relaciones", en relación a que los líderes deben motivar a sus equipos, dirigir sus actividades y establecer relaciones adecuadas y positivas, habilidades que se reúnen en los factores jefe/a como "Compañero/a" y como "Trabajador/a".

Por último, existe un tercer grupo de funciones del líder que se refiere a la "Utilización de recursos" y que Chemers describe como las habilidades y capaci-

dades para aplicar y aprovechar eficazmente los recursos tanto propios como de los integrantes del grupo. En nuestro caso lo relacionaríamos con el primer factor jefe/a como “Formador/a” que, como se ha explicado anteriormente, ha reunido los ítems en que se describen habilidades explicativas y comunicativas de descripción de las tareas, enseñar las funciones de cada miembro del grupo, aclarar dudas, etc. Estas habilidades están relacionadas con el actualmente tan citado “coaching”.

En concreto, los resultados de este estudio corroboran, en primer lugar, algo que ya se sabía, y es que la función directiva es bastante compleja. Por lo que, para ser un buen directivo/a hace falta dominar múltiples habilidades comunicativas. En segundo lugar, aporta algunos aspectos concretos y relevantes: se han podido ordenar las diferentes habilidades comunicativas en cuanto a su importancia específica en la motivación, satisfacción y autoeficacia de los integrantes de sus equipos de trabajo. Ahora sabemos algo más sobre lo que debemos mejorar en nuestra comunicación para poder ser un jefe/a eficaz

Un manejo hábil de las competencias comunicativas de un líder o mando puede favorecer muy significativamente aspectos laborales tan importantes para las empresas como que sus trabajadores/as estén más motivados, que se sientan más interesados, satisfechos y eficaces en el trabajo, que se impliquen más en sus tareas y que realicen trabajos de mayor calidad.

También es de destacar que se habla de habilidades, de actos concretos que se pueden observar y aprender y esto es algo muy importante para las empresas y

organizaciones laborales. Ofreciendo apoyo y formación a las personas responsables de equipos de trabajo se favorece y potencia una dirección eficaz en la organización.

Sin embargo, también queda patente, tanto en la literatura como en las investigaciones sobre el tema, que el liderazgo es un tema complejo, que supone muchas funciones y competencias y que no es posible encontrar soluciones simples y rápidas en la formación y entrenamiento de directivos (Bass y Avolio, 1994; Chermers, 1997; Gil y García Sáiz, 1993, 1996; Hooijberg, Hunt y Dodge, 1997; Robbins, 2003).

El liderazgo y la dirección de equipos humanos es una cuestión de candente actualidad. Podríamos decir que se ha convertido en un tema estrella, que está de moda. Sin embargo, todas las monedas tienen cara y cruz, y, en ocasiones, se corren riesgos proporcionalmente importantes. La actividad organizacional reciente está incorporando prácticas y términos que, aun siendo muy sugerentes, no van acompañados de ninguna garantía de su origen, de su efectividad en los resultados, ni de posibles “contraindicaciones” ¿En qué principios se basan?, ¿Qué estudios, pruebas o investigaciones los sustentan?, ¿Cuál es su efectividad probada?, ¿Se trata de asuntos antiguos a los que se les ha sometido a un remodelaje comercial?, ¿Se trata de que el término en inglés da prestigio al tema?... Se buscan soluciones rápidas, pero en un tema tan complejo e importante no existen recetas fáciles e infalibles. En el último capítulo de su sugerente texto “La verdad sobre la Dirección de Personas”, S. Robbins (2003) defiende que “*Demasiados directivos modernos son como la gente*

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

*compulsiva que hace dieta. Prueban la última moda unos días (o meses), y entonces cambian a la siguiente. Las tristes noticias para los directivos son las mismas que les hemos ofrecido a los que hacen dieta: ¡No hay una solución rápida!*" (p.183).

Desde las iniciales panaceas del "Enriquecimiento del trabajo", PERT, MBO, "Just-in-time", etc., hasta los actuales "Empowerment", "Outsourcing" o "Coaching", se han intentado aplicar estas técnicas como soluciones definitivas, cuando, aún siendo prácticas y estrategias muy útiles, suponen trabajar solamente una parte concreta del conjunto de habilidades y funciones directivas necesarias y, además, son aplicables en contextos, momentos y equipos determinados.

Como señala Robbins (2003) en el texto al que antes se hacía referencia "El común denominador de estas soluciones rápidas, como los libros sobre dietas, es que son vendidos como soluciones universales a problemas complejos. Raramente son presentados desde una perspectiva situacional o de contingencia. Y ése es el error. Cada una, a su manera, tiene algo que ofrecer a los directivos. Estas técnicas son herramientas en una caja. Pero de la misma forma que un carpintero no puede resolver todos los problemas con un martillo, los directivos no pueden resolver cada problema con "equipos autogestionados" (p.184), o con un coaching o con outsourcing añadiríamos nosotras.

Estos problemas complejos necesitan soluciones integradoras. Es necesario seguir trabajando en su desarrollo, sin olvidar lo que se ha construido hasta ahora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422-436.

Argyle, M. (1983). *The psychology of interpersonal behaviour*. Harmondsworth: Penguin Books.

Bandura, A. (1982). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: Espasa-Calpe (Original, 1976).

Bandura, A. (1986). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martínez – Roca.

Bandura, A. y Cervone, A. (1986). Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation. *Journal of Behavior and Human Decisions Processes*, 38, 92-113.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Nueva York: Free Press.

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Chemers, M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.

Fernández Terreros, J. (1995). Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo. En L. González, A. De La Torre y J. De Elena (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nueva Tecnologías* (pp.605-618). Sevilla: Eudema.

Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea,

- M.A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos (Adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey –JDS–)*. Castellón: Centro de publicaciones de la Universitat Jaume I.
- García Sáiz, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En F. Gil y C.M. Alcover (Coords). *Introducción a la psicología de los grupos* (pp. 281-330). Pirámide: Madrid.
- García Sáiz, M. y Gil F. (1992). Conceptos, supuestos y modelo explicativo de las habilidades sociales. En F. Gil, J.M. León y L. Jarana (Coords.) *Habilidades sociales y salud* (pp.47-58). Madrid: Eudema.
- Garrido, E. (2000) Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología*, 18, 1, 9-38.
- Gil, F. y Alcover, C.M. (1999). *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide: Madrid.
- Gil, F. y García Sáiz, M. (1993). *Habilidades de Dirección en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Gil, F. y García Sáiz, M. (1996). *Grupos en las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Gil, F., León, J.M. y Jarana, L. (1992). *Habilidades Sociales y Salud*. Madrid: Eudema Universidad.
- Gil, F., Rodríguez Mazo, F. y Alcover C.M. (1998). Formación de competencias directivas. *Revista de Psicología Social*, 13, (2), 189-193.
- Gil, F., Rodríguez Mazo, F. y García Sáiz, M. (1995). Entrenamiento en habilidades para futuros directivos europeos. En L. González, A. De La Torre y J. De Elena (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías* (pp. 263-274). Salamanca: Eudema.
- Grau, R., Salanova, M. y Peiró, J.M. (2000). Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral. *Apuntes de Psicología*, 18 (1), 57-75.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1977). *The Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966/1979). Teoría de la Motivación – Higiene. En V.H. Vroom y E.L. Deci (Comps). *Motivación y Alta Dirección* (pp. 76-80). México: Trillas.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hooijberg, R., Hunt, J.G. y Dodge,

¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación...

- G.E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375-408.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lewin, K., Lippitt, R. Y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*. 10, 271-299.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E.A. (1975). The supervisor as "motivator": his influence on employee performance and satisfaction. En R.M. Steers y L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1991). *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- McCall, M.W., Morrison, A.M. y Hanna, R.L. (1978). *Studies of managerial work: results and methods*. Greensboro, Center of Creative Leadership: Technical Report, 6.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1957/1979). El aspecto humano de las empresas. En V.H.Vroom y E.L. Deci (Eds.), *Motivación y alta dirección* (pp. 283-295). Mexico: Trillas.
- Misumi, J. (1985). *The Behavioral Science of Leadership. An Interdisciplinary Japanese Research Program*. Michigan: University of Michigan Press.
- Peiró, J.M. y Ramos, J. (1994). *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Quijano, S.D. y Navarro, J. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, (2), 193-216.
- Quijano, S.D. y Navarro, J. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de psicología*, 18, (1), 159-177.
- Robbins, S.P. (2003). *La Verdad sobre la Dirección de Personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Roda, R. (1999). La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión. En F. Gil y C.M. Alcover (Coords), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 191-222). Madrid: Pirámide.
- Sullivan, J.J. (1988). Three roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*. 13, (1), 104-115.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988). *El nuevo liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wright, P.L. y Taylor, D.S. (1984). *Improving leadership performance*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.

Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. y Van Fleet (1992). Cross-situational, Multi-method Research on Military Leader Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.