

Francisco Espasandin Bustelo

Associate Professor

University of Seville (Spain)

Mail: bustelo@us.es

Georg Michael Jeremias Dutschke

Associate Professor

Universidade Atlântica (Portugal)

Mail: dutschke@uatlantica.pt

Beatriz Palacios Florencio

Assistant profesor

Pablo de Olavide University (Spain)

Mail: bpalacios@upo.es

Julio García Del Junco

Full Professor

University of Seville (Spain)

Mail: deljunco@us.es

# **ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA RELACIÓN SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y FELICIDAD EN EL TRABAJO**

## **RESUMEN**

Los estudios meta-analíticos muestran un notable acuerdo en los resultados sobre la influencia de los directivos en las personas de sus equipos. En este trabajo se investiga la posible influencia del sistema de dirección en la felicidad del trabajador. Para ello seleccionamos directivos de 33 empresas y a sus empleados, entregándoles dos cuestionarios: los sistemas de dirección de Likert y felicidad. La obtención de estos datos permite concluir que, cuanto más se aproxima a un sistema 4 (participativo-grupal) la forma de dirigir del directivo, las personas que dependen de él son más felices en el trabajo. Estos resultados nos permiten considerar la posibilidad de poner de manifiesto que, la forma de dirigir en los directivos tiene no sólo influencia positiva en la felicidad de las personas en el trabajo, si no que también estos repercuten positivamente a la hora de pasar a sistemas de dirección más evolucionados.

**PALABRAS CLAVES:** Sistemas de dirección, felicidad, directivo, empleados, Likert

## **EXPLORATORY STUDY OF THE RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS AND HAPPINESS AT WORK**

### **ABSTRACT:**

Meta-analytic studies show a remarkable agreement in the results on the influence of managers in the persons of their teams. In this paper, we investigate the possible influence of the steering system in the happiness of the worker. We selected 33 directors of companies and their employees, giving them two questionnaires, the Likert management systems and happiness. The results support the conclusion that the closer a system 4 (participative-group) how to direct the management, the people who depend on it are happier at work. These results

allow us to consider the possibility of saying that, how to conduct their managers have not only positive influence on the happiness of the people at work, but will also impact positively these when passing to higher steering systems.

**KEYWORDS:** Steering Systems, happiness, managerial, staff, likert

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Los estudios metanalíticos de sistemas de dirección muestran concordancia sobre la influencia de los directivos en sus equipos de trabajo, o de forma general en la empresa, poniendo de manifiesto que el directivo es un factor de impacto en la felicidad de las personas que de él dependen. En este trabajo investigamos la posible influencia del sistema de dirección de la empresa en la felicidad de los empleados. Es decir: ¿varía la felicidad de las personas en el trabajo según sea el sistema de dirección?. Nos parece que la naturaleza del problema revierte una cierta importancia, ya que los directivos son los responsables de alcanzar las metas que en una primera instancia marcan los consejos de administración, seguido del comité directivo. El alcance del problema tiene un mayor impacto que su naturaleza, ya que es la felicidad en el puesto de trabajo un elemento que inciden en el nivel de motivación de las personas que trabajan en la organización. En las últimas décadas apareció abundante literatura sobre la felicidad en el trabajo, pero escasas evidencias empíricas que sugieran que exista relación entre la influencia de la manera de dirigir el directivo y su impacto en la felicidad de los empleados.

La literatura más sobresaliente para sustentar la parte teórica de este trabajo estriba en las investigaciones de Hosie y Sevastos (2009), que apoyan la tesis de que los altos ejecutivos influyen en la mejora de los resultados de su gente, incidiendo en la forma de gestión como proceso determinante, y por tanto, que lleva aumentar o disminuir el rendimiento. En otro momento dicen: “los gerentes parecen no ser consciente de los factores que influyen en el rendimiento individual, que se traduce en la productividad de la empresa” (Hosie y Sevastos; p. 142). En un trabajo no tan reciente, Wright y Cropanzano (2002), afirman que un trabajador feliz es un buen trabajador. Se basan en la creencia de que los trabajadores felices llevan a cabo mejor su tarea que sus compañeros de trabajo menos felices. Hamel (1996), acuñó la expresión “anorexia corporativa” para designar las organizaciones que están bajo una

creciente presión para mejorar la productividad, al tiempo que reducen los costes, pero que ineludiblemente cultivan entre su personal carente de felicidad. Existen estudios que más adelante se vieron superados por los de Ledford (1999, p.39) que afirmaba: “es inútil tratar de hacer que los empleados sean más felices para generar mejores rendimientos”. Tal vez, el trabajo que más motiva la realización del que ahora presentamos sea el realizado por Linz y Semekina (2010), en el que presentan el siguiente dilema: si la felicidad hace que las personas estén más motivadas, y abundan evidencias en la literatura que demuestran que las personas motivadas producen mayor desempeño que las menos motivadas; y los ejecutivos son los responsables de la motivación de su gente, ¿Qué hacen que no estudian el mecanismo para aumentar la felicidad de su personal?. Por tanto, en esta investigación nos pareció interesante hacer una tentativa a nivel de exploración para conocer empíricamente esta realidad.

Por tanto, pretendemos avanzar el debate sobre cómo el directivo influye en la felicidad de los subordinados. Y, en particular, esta investigación pretende tres objetivos: conocer cuál es el estado del sistema de dirección desde la óptica del directivo como desde la óptica del empleado, conocer cuál es el estado de la felicidad por parte del empleado y conocer qué relación existe entre sistema de dirección y felicidad.

El artículo está estructurado de la siguiente forma. En la segunda sección se presenta una breve revisión de la literatura respecto a los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional, conceptos íntimamente relacionados con el sistema de dirección adoptado por la empresa, el modelo de liderazgo desarrollado por Likert (1961) y la felicidad como marco teórico de la investigación. En la tercera sección se desarrolla la metodología del estudio. En la cuarta se ofrecen los resultados obtenidos. Y, finalmente, se ofrecen las discusiones y conclusiones, así como las limitaciones al estudio y futuras líneas de investigación.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Los sistemas directivos**

Hasta finales de los años 80, el liderazgo siempre fue visto como transaccional (Den Hartog, Koopman, y Van Muijen, 1995). Según Humphreys (2001), el liderazgo transaccional está soportado en el principio de intercambios buenos para el líder y los empleados. El líder da al trabajador algo que lo motiva (incremento de sueldo, días de vacaciones, etc.) por cambio del cumplimiento de las normas estipuladas. Es decir, los líderes transaccionales lideran sus colaboradores con base en recompensas por conductas deseadas (Lowe *et al.*, 1996). De acuerdo con Bass y Avolio (2004), desde su punto de vista constructivo, el liderazgo transaccional se registra cuando los colaboradores y/o grupos de trabajo, actúan de acuerdo con normas que establecen objetivos específicos a alcanzar, siendo previamente acordado los beneficios a obtener si los objetivos son alcanzados.

En cambio, el líder transformacional se caracteriza por articular una visión de futuro compartiéndola con su equipo. Tiene la capacidad para estimular intelectualmente sus seguidores, prestando atención a cada uno (Lowe *et al.*, 1996). Según Bass (1990) el liderazgo transformacional se produce cuando el líder se expande y eleva los intereses de los empleados, generando conocimiento y aceptación de la misión que el grupo tiene, haciendo que se vean más allá de sí mismos que el grupo. El líder transformacional es carismático, motivador, capaz de estimular intelectualmente a los demás y tiene fuerte consideración personal de cada colaborador. Tiene un impacto directo e indirecto en el compromiso con la misión y el compromiso de organización y función (Ross y Gray, 2006). Los resultados de un estudio realizado por Leithwood y Jantzi (2000) demuestran los efectos positivos del liderazgo transformacional en la organización. Los empleados en organizaciones cuyo director tiene características de transformación demuestran más satisfacción con el

empresario, reportando mayor implicación con la organización y el desarrollo de esfuerzos extraordinarios para beneficio de la organización (Leithwood *et al.*, 1999).

El modelo de liderazgo de Likert (1961) considera que un director eficaz es aquel que está orientado hacia los empleados, se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento y en unidad todas las áreas de la organización, motiva la integración de los miembros del grupo, asume una actitud de mutuo respaldo, en la que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Likert (1961) sugiere cuatro sistemas para examinar a los líderes en las organizaciones:

**Sistema 1.** Autoritario o explotador: los dirigentes utilizan el temor, las amenazas y las sanciones; la comunicación es de arriba hacia abajo, además es escasa; no existe espíritu de equipo. La centralización es absoluta y la relación entre los jefes y subordinados no existe.

**Sistema 2.** Autoritario paternalista: sus dirigentes tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus colaboradores, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los colaboradores y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control fundamentado en políticas emanadas de la cabeza de la organización.

**Sistema 3.** Consultivo: la participación de los subordinados en las decisiones es más aparente que real, ya que las incidencias son escasas; la comunicación es tanto ascendente como descendente, y la información que se transmite tiene bastante fidelidad; se alienta el trabajo en equipo y los trabajadores están motivados.

**Sistema 4.** Participación grupal: la dirección cuenta con los grupos para tomar decisiones, fijar objetivos; la comunicación fluye en el sentido ascendente y descendente; el comportamiento de los grupos da cohesión a la organización; y los controles están descentralizados.

Likert sostiene y demuestra que cuanto más se aproxime una organización al sistema 4, mayor será su rentabilidad y su productividad a la vez que se reducen los conflictos. Concluye que la superioridad de este sistema en el futuro hará desaparecer los otros sistemas de dirección (Likert, 1965, 1969, 1979, 1986).

Por tanto, si conocemos el sistema de dirección -sabemos por los trabajos de Likert que es el directivo en su forma de gestionar el que configura el sistema- y conocemos el nivel de felicidad de la persona en el puesto, estamos entonces en condiciones de saber cómo influye el directivo tanto en la felicidad como en el desempeño.

## **2.2. La felicidad laboral**

El debate permanece abierto sobre: ¿Qué significa exactamente para la persona ser feliz?, ¿Que ámbito de su existencia abarca? y ¿Cómo puede medirse para que el nivel predictivo sea útil? (Fineman, 2006). Autores como Lyubomirsky (2008) o Boehm y Lyubomirski (2008) señalan que el 50% de la felicidad tiene su origen en la genética; mientras que Arvey *et al.* (1989) dicen que solamente en la genética; otros autores que el 10% depende del entorno, y el 40% modificable según las actividades que se realicen (Boehm y Lyubomirski 2008). Numerosos trabajos sitúan el origen de la felicidad en los rasgos de la personalidad (Heller, Judge y Watson 2002; Judge *et al.*, 2002; Christofer *et al.*, 2009).

Encontrar una definición de felicidad no está exento de dificultad, depende según el enfoque de estudio. La definición que seguimos de felicidad es la presentada por Alarcón (2006): “***Un estado de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado***”. Las propiedades de la conducta feliz, serían entonces: a) sentimiento de satisfacción que vive una persona; b) estabilidad temporal; c) posesión de un bien; d) ese bien es de naturaleza variada (material, ético, estético, psicológico, religioso, social, etc.).



En cualquier caso, en este nivel del estado de la cuestión, podemos decir que todos los enfoques científicos de la felicidad parecen converger en torno a tres fenómenos (Wright y Larwood, 2002):

- La felicidad es una experiencia subjetiva.
- La felicidad incluye la presencia relativa de estados de ánimos en tono positivo pero excluye la presencia de estados de ánimos negativos.
- La felicidad es un estado global que se mantiene estable a lo largo del tiempo.

Unas personas son más felices que otras en el puesto de trabajo, en el equipo, en la organización, etc. Warr (2007) pregunta: ¿por qué unas personas son más felices que otras en el trabajo?. De la literatura revisada por Linz y Semykina (2010) concluyen las siguientes evidencias:

En primer lugar, gran parte del nivel y variación de la felicidad laboral se explica por una combinación de las **características del trabajo en sí** (salario, horas de trabajo, oportunidades de promoción, peligrosidad en el trabajo, monotonía, lo interesante que puede llegar a ser...); **características del lugar de trabajo** (ambiente del trabajo, nivel de riesgo, ingresos medio del lugar de trabajo, tamaño de la empresa...); y **características del trabajador** (edad, sexo, educación, nivel de formación, estado civil...). Otros varían según incluyen análisis comparativos de los sectores de la economía (Clark *et al.*, 2009; Theodossiou y Zangelidis, 2009). En segundo lugar, las recompensas reales y previstas están relacionadas con la felicidad laboral (Hamermes, 2001; Origo y Pagani, 2009). Esta asociación depende de si la recompensa es intrínseca: asociadas al trabajo, como por ejemplo, aprender nuevas habilidades, o tener una mayor libertad de acción. O extrínseca: como puede ser, por ejemplo, la propia remuneración o el recibir una felicitación de un superior (Finkelstien, 2009; Porfeli y Maortymer, 2010). La mayoría de los trabajos revisados no incluyen argumentos unánimes

sobre el efecto de los ingresos en la felicidad (Panos y Theodossiou 2006). Autores como Clark *et al.* (2009) piensan que las altas ganancias de los demás en el puesto de trabajo contribuyen a la propia felicidad en el trabajo; Sloan y Williams (2000) dicen que la influencia de los ingresos en la felicidad del propio puesto de trabajo variará según el sexo, y si el trabajador se siente recompensado.

Groot y Brink (1999) apuntan como la felicidad en el trabajo parece ser mayor en los trabajadores más jóvenes y los más mayores; Fargher y Kesting (2008) dicen que la felicidad en el trabajo se ve influenciada por la importancia que se le da a éste y a las propias creencias; Long (2005) plantea que la felicidad en el trabajo se ve afectada positivamente en la medida que está vinculada a la formación, es decir, es mayor la influencia cuando la persona tiene más formación que la que tiene menos. Hosie y Sevastos (2009) consideran que se está generando una preocupación sobre felicidad organizacional dentro de los límites de la economía y psicología. Los autores refieren que estos dos “mundos” se unen para investigar el tema de felicidad en la organización, a partir de Kahneman, profesor de Princeton obtuvo en 2002 el Nobel de Economía.

Para Baker *et al.* (2006) la base de la felicidad son las emociones y comportamientos organizacionales. Los autores relatan que en organizaciones felices, tanto los colaboradores como los directores, están involucrados de forma efectiva y emocional con la organización, considerando el trabajo como una "ocupación feliz". Los mismos argumentan que en una organización feliz los individuos tienen una actitud positiva, voluntad para ir a trabajar todos los días, la organización es apreciada y respetada por la comunidad en la que se inserta.

Silverblatt (2010) dice que debido a la crisis económica es complejo cuantificar el impacto emocional de las perspectivas de trabajo deficiente. El autor afirma que cuando los empleados no están contentos con su trabajo cuesta millones a la economía de Estados Unidos, principalmente a través de la pérdida de productividad. La investigación actual sugiere que

aumentar los niveles de felicidad no es tan difícil como puede parecer. Los expertos sugieren que los propios trabajadores pueden hacer una serie de pequeños cambios: encontrar un poco de paz de la mente, crear una lista de las cosas buenas que han ocurrido y pensar en el trabajo como algo atractivo, en lugar de simplemente trabajo. También puede obtener resultados a través de la fijación de metas, construir mejores relaciones con colegas.

### **3. METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo la investigación se escogió como unidad de análisis a los directivos y a los empleados de 33 empresas clasificadas por sectores codificados según la CNAE. El total de encuestas realizadas fueron de 33 empresarios y 518 empleados. Para efectuar dicho estudio se cumplimentaron dos encuestas:

1. La primera de ellas hace referencia al cuestionario de 51 ítem puntuados del 1 al 8 del modelo de los sistemas de dirección de Likert (Sistema 1: autoritario; Sistema 2: autoritario paternalista; Sistema 3: participativo, y Sistema 4: participativo consultivo) donde se pueden encontrar variables relacionadas con la motivación, procesos de comunicación, procesos de interacción, procesos de toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control y metas de rendimiento y de formación. Valores bajos en estas afirmaciones, indican que la empresa se encuentra en sistemas autoritarios (sistema 1 y 2), mientras que valores superiores nos sitúan en sistemas participativos (sistema 3 y 4). Dicho cuestionario fue cumplimentado por el directivo de la empresa y sus empleados.
2. La segunda encuesta hace referencia al cuestionario de felicidad de los trabajadores compuesto por 10 ítems puntuados en una escala de 1 (poca felicidad) a 7 (muchísima felicidad).

Los datos recogidos se sometieron al tratamiento estadístico pertinente.

En la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos.

#### 4. RESULTADOS

Como se plantea a lo largo de esta investigación se ha querido estudiar tres aspectos: la percepción del directivo y del trabajador sobre el sistema de liderazgo llevado a cabo en la empresa, conocer el estado de la felicidad por parte del empleado y si ese sistema de liderazgo influye de una manera exploratoria sobre la felicidad del trabajador.

A continuación se muestra el sector según la CNAE, el número de encuestados por empresa, el sistema de gestión llevado a cabo por el directivo según los trabajadores y según él mismo, y la media de la felicidad según los empleados.

**Tabla 1: Sistema directivo y felicidad**

Sector CENAE	Empresa	Nº Encuestas	Sistema según trabajador	Sistema según directivo	Media felicidad según empleados
5590, Otros alojamientos	E1	32	S2-S3	S3-S4	5,63
2041, Fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento	E2	14	S3	S4	5,56
8411, Actividades generales de la Administración Pública	E3	24	S2	S3	4,45
651, Seguros	E4	20	S4	S4	6,29
842, Prestación de servicios a la comunidad en general	E5	14	S2-S3	S2-S3	5,33
8520, Educación primaria	E6	12	S3	S3	6,04
4721, Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados	E7	14	S3	S3	5,25
4291, Obras hidráulicas	E8	14	S2	S2	3,67
4120, Construcción de edificios	E9	45	S2	S3	4,31
4941, Transporte de mercancías por carretera	E10	13	S3	S4	6,45
8423, Justicia	E11	18	S3	S3	5,16
651, Seguros	E12	13	S3	S3-S4	5,26
8411, Actividades generales de la Administración Pública	E13	16	S3	S3	5,21
651, Seguros	E14	9	S4	S4	6,15
28, Fabricación de maquinaria y equipo	E15	13	S3	S3	5,82
6430, Inversión colectiva, fondos y entidades financieras similares	E16	6	S3	S4	5,78
351, Producción, transporte y distribución de energía eléctrica	E17	15	S3	S4	5,88
5510, Hoteles y alojamientos similares	E18	10	S3	S4	6,02

4941, Transporte de mercancías por carretera	E19	9	S3	S3	3,1
5610, Restaurantes y puestos de comidas	E20	10	S3	S3	5,08
8411, Actividades generales de la Administración Pública	E21	11	S3	S3	6,04
351, Producción, transporte y distribución de energía eléctrica	E22	10	S3	S3	5,91
4120, Construcción de edificios	E23	9	S2-S3	S3	5,29
3030, Construcción aeronáutica y espacial y su maquinaria	E24	14	S3	S3	5,29
8899, Otras actividades de servicios sociales sin alojamiento	E25	13	S3	S4	5,41
351, Producción, transporte y distribución de energía eléctrica	E26	10	S3	S4	5,05
5222, Actividades anexas al transporte marítimo y por vías navegables interiores	E27	12	S3	S4	5,33
283, Fabricación de maquinaria agraria y forestal	E28	15	S3	S4	5,51
4291, Obras hidráulicas	E29	16	S3	S4	5,78
4631, Comercio al por mayor de frutas y hortalizas	E30	14	S2-S3	S4	5,31
8422, Defensa	E31	19	S2	S3-S4	5,02
H, Transporte y almacenamiento	E32	21	S3	S3	5,13
4931, Transporte terrestre urbano y suburbano de pasajeros	E33	33	S3	S4	5,98
<b>TOTAL ENCUESTAS / TÉRMINO MEDIO</b>		<b>518</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>5,38</b>

Observando la tabla, podemos deducir que la tendencia general de las empresas españolas, según la percepción de sus empleados, es adoptar un sistema de gestión 3, es decir, un sistema consultivo donde la participación del empleado en las tomas de decisiones es relevante, existe una comunicación bidireccional, se alienta el trabajo en equipo y los empleados están motivados. En contraposición, desde el punto de vista directivo, éste suele coincidir o superar el punto de vista del empleado situándose por término medio en un sistema 4.

Pero, si nos centramos en el sector al que pertenece la empresa, percibimos como el sector asegurador se inclina más por un sistema 4 mientras que el sector público por un sistema 2. Esto se debe a que el sector asegurador, desde un punto de vista organizativo de ámbito privado, suele estar próximo a la adhocracia, donde existen mecanismos de adaptación mutua que fomentan este estilo directivo. Normalmente, al ser un trabajo comercial donde el contacto con el cliente es continuo, los trabajadores obtienen sus beneficios a costas de comisiones y la empresa depende de los clientes obtenidos por los comerciales, la dirección

cuenta con los grupos para tomar decisiones, fijar objetivos, etc. En cambio, en el sector público, las decisiones están muy estandarizadas, dependen del cumplimiento de muchas normas y no hay participación en las tomas de decisiones. Por lo que, desde un punto de vista organizativo, el ámbito público se caracteriza por ser más burocrático, adoptando de esta manera un sistema de gestión 2.

Centrándonos en los campos de actividad, observando las gráficas obtenidas de cada empresa, las dimensiones en las que se presentan debilidades están concentradas en:

- Comunicación: ¿Dónde se inicia la comunicación?
- Toma de decisiones: ¿En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones?
- Fijación de objetivos: ¿Cómo se fijan los objetivos?
- Control: ¿Quién revisa las funciones de supervisión y control?
- Motivación: Factores que motivan a la persona

En cambio, se observan fortalezas en:

- Toma de decisiones: ¿Resulta motivador tomar decisiones?
- Comportamiento: ¿Cómo es el absentismo laboral?
- Motivación: Actitud hacia la organización y sus fines

En general, las empresas españolas no se encuentran en una situación preocupante, aunque siempre hay aspectos susceptibles de ser mejorados para el buen funcionamiento de la empresa.

Atendiendo a la encuesta realizada sobre la felicidad, se observa, como en líneas generales, las empresas que se sitúan en un sistema 3, presentan los valores más alto en este aspecto mientras que las empresa situadas en un sistema 2, puntúan más bajo.

Y, finalmente, la obtención de estos datos primarios permite hallar que, cuanto más se aproxima a un sistema 4 la forma de dirigir del directivo, las personas que dependen de él son más felices en el trabajo; incluso verificándose para los diferentes campos de actividad (comunicación, interacción, formación, motivación, fijación de objetivos, toma de decisiones, liderazgo, comportamiento y control). Nos parece que posiblemente sean interesante los resultados porque permiten considerar la posibilidad de decir que, la forma de dirigir en los directivos tiene no sólo influencia positiva en la felicidad de las personas en el trabajo, sino que también estas repercuten al pasar a sistemas de dirección superiores, formándose un círculo de retroalimentación que benefician a toda la organización.

## **5. CONCLUSIONES**

Consideramos que los resultados obtenidos son importantes para el conocimiento sobre el tema de liderazgo y felicidad organizacional y su relación.

Conocer los estilos directivos que más contribuyen a la felicidad organizacional es fundamental para las organizaciones. En tiempos actuales de grande incertidumbre en los mercados, las organizaciones tienen, en general, dificultad en incrementar beneficios financieros. Pero, manejando con eficacia los factores y variables que más contribuyen en la felicidad organizacional, pueden mantener a sus empleados con elevados niveles de felicidad y, de esta forma, ser más productivos. Como se verifica a través de la bibliografía, colaboradores más felices son más productivos (entre otros, Hosie *et al.*, 2007; Achor, 2012).

A través de la metodología utilizada es posible verificar que cuanto más se aproxima al estilo de liderazgo consultivo / participativo (transformacional), es decir, al sistema 3 y 4 en el modelo de Likert (1961), mayor es el nivel de felicidad en la organización. También, hay que destacar el importante papel que juega el sector al que pertenece la empresa.

Las conclusiones son relevantes para la organización. Conociendo que más felicidad organizacional contribuye a más productividad, es fundamental que las organizaciones la puedan proporcionar. Para tal objetivo, el tipo de liderazgo es fundamental. De esta forma, las organizaciones deberán tener una política de contratación de nuevos directivos muy clara, evaluando no solamente sus competencias técnicas, sino también sus competencias personales y de liderazgo. Las organizaciones deberán, también, promover una cultura interna que permita una efectiva integración entre directivos y trabajadores, incentivando los colaboradores a proponer ideas y acciones que permitan la creación de nuevo valor. De esta forma, sin incremento de costes, a través del tipo de liderazgo, las organizaciones pueden originar más felicidad organizacional, obtener mejores resultados y tener un más efectivo enfoque de marketing en todos los empleados.

## **6. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES**

En referencia a las líneas futuras de investigación, sería interesante seguir avanzando en el desarrollo de una argumentación más sólida en la relación sistema directivo adoptado por la empresa y felicidad organizacional. Para tal propósito, trabajos en diferentes sectores de actividad, con muestras representativas de los diferentes estilos de liderazgo, podrán aportar nuevo y relevante conocimiento sobre este tema. También es relevante el desarrollo de investigaciones relacionando estilos de liderazgo, felicidad organizacional y productividad. Al final, para la organización, el retorno que garantice su sustentabilidad, es la razón para aplicar cambios estructurales y de cultura.

Con respecto a las limitaciones, dicho trabajo no se encuentra exento de ellas. La primera restricción que nos encontramos es la referida a la muestra, ya que la selección de la misma es escasa. La segunda limitación tiene que ver con los sectores de actividad, puede que la realidad sea distinta en sectores más de industria o servicios donde los estilos de liderazgo son



por norma diferentes. Por último, siendo un trabajo exploratorio, nos es posible confirmar la existencia de correlaciones fuertes entre felicidad organizacional y estilos de liderazgo

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Achor, S. (2012): Positive Intelligence. Three ways individuals can cultivate their own sense of well-being and set themselves up to succeed. *Harvard Business Review*.

Alarcón, R. (2006): “Desarrollo de un escala factorial para medir la felicidad”, *Revista Interamericana de Psicología*, N° 1, pp. 99-106.

Arvey, R., Boucharda, T. Segal, N., y Abraham, L. (1989): “Job satisfaction: environmental and genetic components”, *Journal of Applied Psychology*, N° 74, pp. 187-192.

Baker, D.; Greenberg, C.; y Hemingway, C. (2006): “*What Happy Companies Know*”. Pearson Education. Nova Jérsea. USA

Bass, B. (1990): “From transactional to transformational leadership: learning to share the vision”. *Organizational dynamics*, N°18, pp. 19-31.

Bass, B., y Avolio, B. (2004): *Multifactor Leaderhip Questionnaire*. Disponible em: <http://www.mindgarden.com>.

Boehm, J. & Lyubomirks, S. (2008). “Does happiness promote career success?” *Personality Journal of Career Assessment*, N°16, pp.101-106.

Boehm, J. y Lyubomirks, S. (2008): “Does happiness promote career success?”. *Personality Journal of Career Assessment*, N° 16, pp. 101-106.

Christofer, P., Park, N., Hall, N. y Seligman, M. (2009): “Zest and work”, *Journal Organizational Behaviour*, N° 30, pp. 161-172.

Clark, A., Kristensen, N. y Westergard-Nielsen, N. (2009): “Job satisfaction and co-worker wage: status s signal?”. *Economic Journal*, N° 119, pp. 430-447.

- Den Hartog, D., Koopman, P., y Van Muijen, J. (1995): “Charismatic leadership: a state of the art”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, N° 2, 35-49.
- Fargher, S. y Kesting, S. (2008): “Culture heritage and job satisfaction in eastern an western Europe. *International Journal of Manpower*. N° 29, pp. 630-650.
- Fineman, S. (2006): “On being positive: concerns and counterpoints”, *Academy of Management Review*, N° 31, pp. 270-291.
- Finkelstien, M. (2009): “Intrinsic vs extrinsic motivational orientation and the volunteer process”, *Review Personality and Individual Differences*, N° 46, pp. 153-158.
- Groot, W., y van den Brink, H. M. (1999). Overpayment and earnings satisfaction: An application of an ordered response Tobit model. *Applied Economics Letters*, Vol. 6, pp. 235-238.
- Hamel, G. (1996): “Strategy as revolution”. *Harvard Business Review*. pp. 69-82.
- Hamermesh, D. (2001): “The changing distribution of job satisfaction”, *Journal of Human Resources*, N° 36, pp. 1-30.
- Heller, D., Judge, T. y Watson, D. (2002): “The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction”, *Journal of Organizational Behaviour*, N° 23, pp. 15-35.
- Hosie, J. y Sevastos, P. (2009): “Does the happy-productive worker thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*. Vol. 2, N° 2, pp. 131-160.
- Hosie, P.; Sevastos, P; Cooper, C. (2007): “The “Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers”, *Journal of Human Values*, Vol.13, N°2, pp.151-176.
- Humphreys, J. H. (2001): “Transformational and transactional leader behavior”. *Journal of Management Research*, Vol.1, PP.150-159.

- Judge, T., Heller, D. y Manz, M. (2002): "Five factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, N° 87, pp. 530-541.
- Ledford, G. (1999): "Happiness and productivity revisited". *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 20, N° 1, pp.31-39.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., y Steinbach, R. (1999): *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K., y Jantzi, D. (2000): "Transformational school leadership effects: A replication". *School Effectiveness & School Improvement*, Vol 10, N°4, pp. 451-479.
- Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*. New York. McGraw-Hill
- Likert, R. (1965): "*Nuevos métodos de dirección y gestión*". Ed. Deusto. Bilbao. Versión original: "New Patterns of Management".
- Likert, R. (1969): *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*. Ed. Deusto. Bilbao, Versión original: "The Human Organization".
- Likert, R. (1979): "From production and employee to system 1-4". *Journal of management*. Vol.20. N° 5. pp. 187-275.
- Likert, R. (1986): "*Nuevas formas para solucionar conflictos*". Ed. Trillas. México. Versión original: "New ways of managing conflict".
- Linz, S. y Semykina, A. (2010): *What makes happy? Anticipated rewards and job satisfaction*, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1699302>. Lyubomirsk, S. (2008): "*The how of happiness: a scientific approach to getting the life you want*", New York: Penguin Press.
- Long, A. (2005): "Education match and job match? A study of job satisfaction in Australia", *Economic Record*, N° 81, pp. 303-321.

- Lowe, K. B., Galen Kroeck, K., y Sivasubramaniam, N. (1996): “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature”. *Leadership Quarterly*, Vol.7, N° 3, pp. 385-425.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.
- Origo, F. y Pagani, L. (2009): “Flexicurity and job satisfaction in Europe: the importance of perceived and actual job stability for well-being at work”, *Labour economics*, pp.547-555.
- Panos, G. y Theodossiau, I. (2006): *Earning aspiration and job satisfaction: the effective and cognitive impact of earning comparisons*, Centre for European Labour Market Research Working Paper, University of Aberdeen.
- Porfeli, E. y Mortimer, J. (2010): “Intrinsic work value-reward dissonance and work satisfaction during young adulthood”, *Journal of Vocational Behaviour*, N° 76, pp. 507-519.
- Ross, J. A., y Gray, P. (2006): “Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: the mediating effects of collective teacher efficacy”. *School Effectiveness and School Improvement*, N° 17, 179-199.
- Silverblatt, Rob (2010). In *Search of Workplace Happiness* – U.S. News & World Report, May 2010, Vol. 147, N° 5, pp. 32-34. USA
- Sloan, P. y Williams, H. (2000): “Job satisfaction. Comparison earnings and gender”, *Labour Review*, N° 14, pp. 473-502.
- Theodossiou, I. y Zangeledes, A. (2009): “Career prospects and tenure job satisfaction profiles: evidence from panel data”. *Journal of Socio-Economics*, N° 38, pp. 148-157.

Warr, P. B. (1990): "The measurement of well-being and other aspects of mental health".

*Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, N° 3, pp.193-210

Wright, T. y Larwood, L. (2002): "The different "faces" of happiness-unhappiness in organizational research: emotional exhaustion positive affectivity, negative affectivity and Psychological well-being as correlates of job performance", *Journal of business and Management*, N° 8, pp.109-126.

Wright, T.; Cropanzano, R.; Denney, P.; y Moline, G. (2002): "When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models". *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol 34, N° 3, pp. 146-150.