



# Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI

**Albert Costa Marcé**

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació

Tutor: Fidel del Castillo Díaz

Grau de Comunicació

Dissertació Final de Grau

16.595 TFG Publ. Relac. Públiques Comunic. Cor. aula 1

1r semestre del curs 2014-2015

*“La pregunta no es quién va a dejarme,  
la pregunta es quién va a detenerme”*

*Ayn Rand*  
*Filósofa y escritora estadounidense*

## Resumen

El presente trabajo muestra una revisión teórica del concepto de liderazgo y dirección estratégica de personas y equipos, focalizada en conceptos relevantes como son el liderazgo por instrucciones, por objetivos y por valores; la cultura organizativa; la misión, visión y valores de la empresa; la creatividad, generación de ideas e innovación; la resolución de problemas y toma de decisiones; la gestión de equipos y dirección por valores; el clima laboral, recursos humanos y selección de personal. Al mismo tiempo, se realiza un estudio experimental consistente en la administración del cuestionario Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) y la Escala de Clima Laboral a una muestra, obtenida por muestreo accidental, formada por 35 personas (37'14 % hombres y 62'86 % mujeres) con una edad media de 42,57 años de tres empresas de la provincia de Girona. Los resultados obtenidos a través del diseño experimental y respaldado por la revisión teórica muestran que el estilo de Liderazgo Auténtico, medido a través de factores tales como la conciencia de sí mismo, la transparencia en las relaciones, el procesamiento balanceado y la moral internalizada se relacionan directamente de forma positiva con el clima laboral, constructo formado por factores como son: la percepción del puesto de trabajo; el salario; la organización laboral; la autonomía y participación; los horarios y conciliación con la vida personal; las condiciones físicas del puesto; la relación con los compañeros; las relaciones con los jefes y las posibilidades de promoción. Se concluye, en consonancia con distintos estudios realizados en diferentes países con instrumentos parecidos, que el estilo de Liderazgo Auténtico mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores.

**Palabras clave:** *liderazgo, liderazgo estratégico, liderazgo auténtico, liderazgo transformacional, gestión y dirección de organizaciones, dirección del cambio en las organizaciones, dirección de equipos, dirección por instrucciones, dirección por objetivos, dirección por valores, sistema de valores de la organización, valores económico-pragmáticos, valores éticos-sociales, valores emocionales-de desarrollo, generación de ideas, creatividad, resolución de conflictos, mediación, toma de decisiones, recursos humanos, selección de personal.*

### Albert Costa Marcé

acostama@uoc.edu

Tutor: Fidel del Castillo Díaz

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació

Grau de Comunicació · Dissertació Final de Grau

16.595 TFG Publ. Relac. Públiques Comunic. Cor. aula 1

---

## Resum

El present treball mostra una revisió teòrica del concepte de lideratge i direcció estratègica de persones i equips, focalitzada en conceptes rellevants com són el lideratge per instruccions, per objectius i per valors; la cultura organitzativa; la missió, visió i valors de l'empresa; la creativitat, generació d'idees i innovació; la resolució de problemes i presa de decisions; la gestió d'equips i direcció per valors; el clima laboral, recursos humans i selecció de personal. Al mateix temps, es realitza un estudi experimental consistent en l'administració del qüestionari Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) i l'Escala de Clima Laboral a una mostra, obtinguda per mostreig accidental, formada per 35 persones (37,14 % homes i 62'86 % dones) amb una edat mitjana de 42,57 anys de tres empreses de la província de Girona. Els resultats obtinguts a través del disseny experimental i recolzat per la revisió teòrica mostren que l'estil de Lideratge Autèntic, mesurat a través de factors tals com la consciència de si mateix, la transparència en les relacions, el processament balancejat i la moral internalitzada es relacionen directament de forma positiva amb el clima laboral, constructe format per factors com són: la percepció del lloc de treball; el salari; l'organització laboral; l'autonomia i participació; els horaris i conciliació amb la vida personal; les condicions físiques del lloc; la relació amb els companys; les relacions amb els caps i les possibilitats de promoció. Es conclou, d'acord amb diferents estudis realitzats en diferents països amb instruments semblants, que l'estil de Lideratge Autèntic millora la satisfacció, el compromís i el rendiment dels treballadors.

**Paraules clau:** *lideratge, lideratge estratègic, lideratge autèntic, lideratge transformacional, gestió i direcció d'organitzacions, direcció del canvi en les organitzacions, direcció d'equips, direcció per instruccions, direcció per objectius, direcció per valors, sistema de valors de l'organització, valors econòmic-pragmàtics, valors ètics-socials, valors emocionals-de desenvolupament, generació d'idees, creativitat, resolució de conflictes, mediació, presa de decisions, recursos humans, selecció de personal.*

### Albert Costa Marcé

acostama@uoc.edu

Tutor: Fidel del Castillo Díaz

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació

Grau de Comunicació · Dissertació Final de Grau

16.595 TFG Publ. Relac. Públiques Comunic. Cor. aula 1

---

## Abstract

The present work shows a theoretical review of leadership concept and strategic people and team management, focused in concepts such as management by instructions, management by objectives, management by values; organizational culture; mission, vision and values statements; creativity, idea generation and innovation; conflict resolution, risk-taking decisions and team management; work environment, human resources and recruitment. At the same time, an experimental study is being made; it consists in the questionnaire administration of the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) and the Scale of Work Environment to a sample, obtained by accidental sampling, formed by 35 people (37.14 % men and 62.86 % women) with an average age of 42.57 years old working in three companies of the province of Girona. The results obtained through the experimental design and backed by the theoretical review show that the Authentic Leadership, measured through factors such as the consciousness of himself same, the transparency in the relationship, the processing swung and the morals internalized relate directly of positive form with the work environment, construct formed by factors as: perception of the work place; wage; work organization; autonomy and participation; schedules and conciliation with personal life; physical conditions of the work place; mates relationship; manager-boss relationship and promotions possibility. It concludes, in accordance with different countries researches made with similar instruments, that the authentic leadership improves satisfaction, commitment and employee performance.

**Keywords:** *leadership, strategic leadership, authentic leadership, transformational leadership, management and organizational development, leading change in organizations, team management, management by instructions, management by objectives, management by values, organization's value system, economic-pragmatic values, ethical-social values, emotional-developmental values, idea generation, creativity, conflict resolution, mediation, risk-taking decisions, human resources, recruitment.*

### Albert Costa Marcé

acostama@uoc.edu

Tutor: Fidel del Castillo Díaz

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació

Grau de Comunicació · Dissertació Final de Grau

16.595 TFG Publ. Relac. Públiques Comunic. Cor. aula 1

---

## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL</b> .....	<b>8</b>
Liderazgo y Dirección en las Empresas del s. XXI.....	8
II. HIPÓTESIS .....	9
III. OBJETIVO GENERAL.....	9
IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>REVISIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
1. EL LIDERAZGO .....	11
1.1. Definición de liderazgo .....	12
1.2. El liderazgo por instrucciones, por objetivos y por valores.....	13
1.3. La comunicación. Claves para comunicar con facilidad y eficiencia.....	14
1.4. La motivación. Claves para motivar a los empleados .....	16
<b>2. LA EMPRESA</b> .....	<b>20</b>
2.1. La cultura organizativa.....	20
2.2. La misión, visión y valores de la empresa .....	22
<b>3. CREATIVIDAD, GENERACIÓN DE IDEAS E INNOVACIÓN</b> .....	<b>27</b>
3.1. La necesidad de nuevas ideas y de innovar.....	30
3.2. La búsqueda de ideas. Valoración, análisis y selección de ideas.....	31
3.3. El proceso de innovación.....	32
<b>4. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b> .....	<b>35</b>
4.1. Introducción a la gestión de conflictos: estrategias para generar confianza y cooperación .....	36
4.2. La definición del problema.....	37
4.3. El rol del mediador .....	38
4.5. Estrategias directivas personales para ser resolutivo y abordar los problemas .....	39
<b>5. GESTIÓN DE EQUIPOS</b> .....	<b>42</b>
5.1. Introducción a la gestión del cambio y cohesión del equipo.....	42
5.2. Características de un equipo de trabajo.....	42
<b>6. LA DIRECCIÓN POR VALORES</b> .....	<b>47</b>
6.1. Definición de la dirección por valores.....	47
6.2. Las fortalezas del liderazgo por valores y de su aplicación.....	49
6.3. La triple finalidad de la dirección por valores.....	50
6.4. Necesidad de calidad y orientación al cliente. ....	51
6.5. Autonomía y responsabilidad profesional.....	52
6.6. Evolución de jefes a líderes facilitadores .....	53
<b>7. SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	<b>55</b>
7.1. Análisis del Puesto, Valoración y Compensación.....	56
7.2. Selección de personal 2.0.....	57
7.3. Metodología de selección de personal y validación empírica.....	60
7.4. Técnicas de selección de personal.....	62

7.5. Selección de personal por valores .....	64
<b>ESTUDIO</b> .....	<b>66</b>
V. MÉTODO.....	67
VI. MUESTRA.....	67
VII. INSTRUMENTOS.....	67
VIII. PROCEDIMIENTO .....	70
<b>IX. RESULTADOS</b> .....	<b>70</b>
X. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....	79
<b>XI. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>83</b>

## I. INTRODUCCIÓN. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL

# Liderazgo y Dirección en las Empresas del s. XXI

**¿Sabías que España es el país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que presenta la mayor tasa de absentismo laboral y que una de cada cuatro bajas es motivada por el estrés? ¿Sabías que, según la Comisión Europea, el Estado español dispone del mercado laboral menos dinámico y flexible de las principales economías de la Eurozona? ¿Podemos hacer algo para cambiar la realidad de nuestro mercado de trabajo?**

Algunos empresarios del país tiranizan a sus empleados para conseguir el máximo beneficio económico. Son capataces con regusto de pasado, de los de barriga y puro, de los que se han fumado la poca empatía y humanidad que les quedaba. Desde la Revolución Industrial, el liderazgo empresarial se basa en el control y la desconfianza hacia el subordinado, por eso se han inventado estructuras de poder y dispositivos de mando y control.

En los años veinte, los patrones concebían las empresas como máquinas en las cuales las personas acontecían simples piezas recambiables, era la llamada dirección por instrucciones. Los encargados instruían a los trabajadores para que las cadenas de producción no dejaran de rodar ni un solo minuto. En los años sesenta, la aparición de maquinaria más compleja implicó la necesidad de mano de obra más especializada. Nació la dirección por objetivos, modelo muy utilizado en la actualidad, que consistía en asignar funciones y responsabilidades concretas a cada trabajador con la finalidad de conseguir resultados en el plazo esperado.

Actualmente, en la era de la innovación, la competitividad y la globalización, las empresas dependen de su capital humano para adaptarse y sobrevivir por encima de la capacidad de su maquinaria. La mayoría de empresas españolas acontecen estructuras humanas complejas que poseen creencias y valores y que están en constante transformación. Para gestionarlas hacen falta líderes empresariales valientes, capaces de organizar equipos de trabajo, legitimadores de valores, que crean en sí mismos y que sepan potenciar el talento de sus colaboradores aprovechando su sensibilidad, voluntad y creatividad. Sólo con líderes generadores de confianza y emoción el país saldrá adelante.



## II. HIPÓTESIS

- 1. La dirección y el liderazgo auténtico, basado en el liderazgo por valores, genera mejor clima laboral en las empresas que la dirección por instrucciones o por objetivos.
- 2. La dirección y el estilo de liderazgo auténtico, basado en el liderazgo por valores, mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los seguidores.
- 3. La dirección y el liderazgo auténtico, basado en valores, medido a través de factores tales como la conciencia de sí mismo, la transparencia en las relaciones, el procesamiento balanceado y la moral internalizada se relacionan directamente de forma positiva con el clima laboral, constructo formado por factores como son: la percepción del puesto de trabajo; el salario; la organización laboral; la autonomía y participación; los horarios y conciliación con la vida personal; las condiciones físicas del puesto; la relación con los compañeros; las relaciones con los jefes y las posibilidades de promoción.

## III. OBJETIVO GENERAL

- Comparar la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico-por valores, por objetivos y por instrucciones) y el clima laboral.

## IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Describir y comparar la dirección por instrucciones, la dirección por objetivos y la dirección por valores o liderazgo auténtico.
- 2. Determinar las variables que influyen para ejercer un liderazgo eficaz y eficiente en puestos de responsabilidad.
- 3. Analizar las relaciones entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en una empresa (a través de administrar cuestionarios a una muestra de la dirección y de los trabajadores).
- 4. Observar si la percepción del clima organizacional, por parte de los trabajadores, difiere de forma significativa en función del estilo de liderazgo.
- 5. Relacionar las variables del estilo de liderazgo auténtico: a) conciencia de sí mismo, b) la transparencia en las relaciones, c) el procesamiento balanceado y d) la moral internalizada, con los factores relacionados con el clima laboral: a) la percepción del puesto de trabajo; b) el salario; c) la organización laboral; d) la autonomía y participación; e) los horarios y conciliación con la vida personal; e) las condiciones físicas del puesto; f) la relación con los compañeros, y g) las relaciones con los jefes y las posibilidades de promoción.
- 6. Elaborar conclusiones y recabar modos de mejora, que podrían estudiarse con mayor profundidad en sucesivas investigaciones.



designed by freepik.com

# 1. El liderazgo

## REVISIÓN TEÓRICA

La siguiente revisión pretende profundizar en el liderazgo y la dirección de empresas ya que una buena gestión de las personas es determinante para el éxito de las organizaciones y de los negocios. Los ámbitos analizados pretenden ayudar a desarrollar y mejorar las capacidades de gestión de los directivos, para ganar en eficacia y eficiencia.

También se pretende ayudar a desarrollar empresas más sostenibles, innovadoras e internacionalizadas; por este motivo se describen aspectos como la comunicación, la motivación, la generación de ideas, la resolución de problemas, la toma de decisiones o la selección de personal entre otros.

### 1. EL LIDERAZGO

En el s. XXI, la complejidad de la economía hace que el liderazgo resulte fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el nuevo liderazgo, el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011).

En este contexto, destacamos el concepto de liderazgo por valores de García Sánchez y Dolan (2003). Según los autores, la Dirección por Valores es un nueva manera de entender la dirección de empresas, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión: a) Valores económico-pragmáticos, de control o “práxicos” por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad); b) Valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista y c) Los valores éticos (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad), integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo.

También tiene un papel relevante, en un sentido similar, el concepto de liderazgo auténtico, desarrollado por Walumbwa, Avolio, y Zhu (2008). Según los autores, la aplicación de este concepto al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década. El auge de este concepto se debe principalmente a dos razones que, por motivos diferentes, reclaman la existencia de un nuevo tipo de liderazgo. Por un lado, la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación.

Desde este punto de vista, la pérdida de confianza en los dirigentes pone de manifiesto la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo. En efecto, en los últimos años, la psicología positiva ha propuesto cambiar el enfoque de la psicología desde la preocupación en tratar los aspectos negativos, como las deficiencias y las patologías, a fomentar el desarrollo de las cualidades positivas. Entre dichas cualidades destacan, por ejemplo, la creatividad, la integridad, la ética, el liderazgo, la sabiduría, el ser un buen

ciudadano y el trabajo satisfactorio. En este entorno los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás.

Se pone de manifiesto la potencialidad de integrar estos dos modelos revolucionarios de dirigir las empresas: un líder auténtico que dirija la organización a través de la dirección por valores.

## 1.1. Definición de liderazgo

El Liderazgo es la facultad de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

El Liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Citando a los clásicos, Weber (2009) describe tres tipos de liderazgo puros:

- **Líder carismático:** genera entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de entusiasmar y motivar a sus seguidores.
- **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- **Líder legítimo:** adquiere el poder mediante procedimientos basados en las normas legales, demostrando capacidad de convocar y convencer a sus seguidores, pero sin el entusiasmo del líder carismático.

Desde un enfoque más actual, según Viveros (2003), el liderazgo se puede analizar desde el punto de vista entre la relación del líder con sus seguidores:

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo. Impide que los integrantes sean responsables o independientes. Es inflexible y le gusta ordenar y mandar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.
- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo. Se explicitan de forma clara los criterios de evaluación y las normas que rigen.
- **Liderazgo liberal (laissez faire):** el líder adopta un papel pasivo, abandonando el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros disponen de total libertad pero sólo reciben el apoyo del grupo si lo solicitan.

- **Liderazgo ausente:** el líder no se compenetra con sus trabajadores, se caracteriza por ser un profesional autoritario, teórico, egocéntrico, despreocupado, ineficaz e ineficiente, no toma decisiones más bien la demora, nadie sabe hacia dónde va, no dirige a las personas a su cargo, solo se concentra en su propio mundo, no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que otros logren sus metas, este tipo de jefe vive solo en su propio mundo, no motiva ni inspira.

## 1.2. El liderazgo por instrucciones, por objetivos y por valores

Según Pin, Espinosa, y López (2005) a lo largo del siglo XX los paradigmas teóricos sobre la organización han ido haciéndose más complejos. El primer paradigma que surgió fue la dirección por tareas o instrucciones, llamado también mecanicista. La empresa se asimilaba a una máquina, y las personas, a piezas de la misma. Se dirigía a través del "orden y mando". Su primer teórico, Taylor, que publicó su primer estudio sobre el *management científico* a principios del siglo XX.

Después, según Rodríguez y Aguilera (2005) se desarrolló el paradigma orgánico o por objetivos. La empresa era considerada como un ser vivo, y las personas, sus células que disponían de libertad propia. La dirección añadió al orden y mando el proceso de participación en las decisiones. No bastaba con ordenar tareas, esta ordenación debía contar con la aprobación de los que las ejecutaban vía participación y consulta. Según Roethlisberger y Dickson (2003) el paradigma se inició académicamente con los estudios de Elton Mayo (1986) en la Western Electric Company a principio de los años treinta. También influyeron las teorías de las necesidades de Maslow y de Douglas McGregor sobre el lado humano de la empresa y su teoría Y de 1960 (Wright, 2003). El paradigma se mantuvo desde los años cincuenta hasta finales de los setenta. La Dirección por Objetivos (DpO) es el sistema más característico de este paradigma, que se completó posteriormente con la Dirección por Competencias (DpC).

A finales de los años setenta se desarrolla el paradigma institucional o antropológico (Rodríguez y Aguilera, 2005). La empresa se considera una sociedad humana. Sus componentes son personas sociales. Uno de sus principales teóricos es Ouchi, con su teoría Z (1985) (Ouchi, Cortes, y Argüelles, 1982). El concepto de "cultura empresarial" es una de sus características. Una sociedad está institucionalizada alrededor de unos determinados valores. Esta institucionalización la dota de unidad de acción. De ahí que dentro del paradigma institucional se desarrollara el concepto de Dirección por Valores (García y Dolan, 1997).

Han pasado unos años desde la aparición de este concepto en la teoría de la dirección ¿Hasta qué punto ha calado en la empresa española?

A partir de analizar la evolución de liderazgo por instrucciones, por objetivos y por valores, según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) a raíz de la dirección por valores, el líder transformacional se enfoca en articular una misión, la que comparte e inspira a sus subordinados. También entroncando con la dirección por valores, el líder transaccional se enfoca en identificar las necesidades de los subordinados para cumplir sus objetivos. El líder transformacional se preocupa de motivar a los seguidores, de conformar una cultura organizacional y un ambiente favorable al cambio organizacional. El líder transaccional se preocupa de aclarar las funciones y tareas organizacionales, diseñar la estructura

organizativa, y el sistema de incentivos y recompensas. Por lo tanto, líderes transaccionales y transformacionales pueden ser embajadores de la dirección por valores.

Según Bass, Avolio, Jung, y Berson (2003), el estilo de liderazgo transformacional se basa en las siguientes premisas: 1) El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores; 2) Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder; 3) Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder; 4) Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder, y 5) Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

También Bass et al. (2003) definen al estilo de liderazgo transaccional con las siguientes características: 1) El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización; 2) Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización; 3) El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo; 4) Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

### 1.3. La comunicación. Claves para comunicar con facilidad y eficiencia

La comunicación es un proceso crucial en la organización, tanto la interna, como la externa es decir, la que proyecta. Según Guzmán y Palacios (2006) tanto la comunicación como la de toma de decisiones son procesos cruciales en las organizaciones, aún más si tomamos en cuenta que la tendencia es a favorecer la participación en organizaciones cada vez más democráticas.

Según Pousa (2000), un funcionamiento estratégico de la comunicación interna en una empresa puede contribuir a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización, cumplimentando los siguientes objetivos:

- a) **Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa.** Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa y crear un sentimiento de pertinencia del individuo a la entidad.
- b) **Establecer un clima laboral favorable en la empresa.** En función del tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos, si se basa en la transparencia, claridad, honestidad, colaboración y personalización se motiva al trabajador a incrementar su productividad y ayuda a los trabajadores de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, evitando y previniendo conflictos en la empresa.
- c) **Fomentar la participación activa del personal.** Los trabajadores deben estar informados de lo que se debe hacer, de las normas y de las regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos. Si el trabajador recibe con claridad los objetivos que se le asignan, puede participar con mayor facilidad en los objetivos compartidos del conjunto de la empresa, involucrándose en ellos.
- d) **Fomentar una buena comunicación externa mediante la transparencia en la propia organización.** A través del conocimiento compartido intraorganizacional se

favorece que se crean, fortalezcan y aprovechen las potencialidades internas para ser proyectadas al exterior, ganando así ventaja competitiva.

- e) **Crear una imagen externa de la empresa coherente con los valores y la identidad corporativa**, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.

Siguiendo con Guzmán y Palacios (2006) también es cierto que cada vez más las organizaciones se quejan de la dificultad y los problemas de comunicación a los que se atribuyen gran parte las fallas productivas. Dichos autores destacan algunos aspectos que se consideran importantes referentes a la comunicación interna: a) Las organizaciones son ambientes sociales donde el conflicto así como el cambio son inevitables; b) El conflicto puede ser un problema importante para cualquier organización, pero también la oportunidad de afinar las interacciones y de generar una dinámica más creativa y productiva en la misma; c) No todos los conflictos son negativos, algunos son útiles para identificar o clarificar aspectos que requieren corrección y d) El cambio es el único constante en el mundo en que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre y temores en los seres humanos, y muchas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

Por ello debemos saber cómo introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y más pronto a ellos y como capacitar a nuestra gente para que éste preparada para las demandas del ambiente tan acelerado que nos ha tocado vivir. El clima o ambiente organizacional es producto de la forma como se mezclan, influyen y afectan una serie de factores algunos visible y algunos ocultos que integran la dinámica de la organización.

Cuando se examina el ambiente de una organización, es como estudiar un iceberg, todo lo que se ve es muy importante, pero mucho más lo que no se ve, eso que queda oculto bajo la superficie, merece nuestra atención porque es generalmente donde se generan los problemas. Para estudiar el clima organizacional los científicos se han dedicado en años recientes a investigar los aspectos informales, no visibles en el iceberg organizacional, con algunas dificultades porque no es tan sencillo como se pensaba, una de esas limitantes expresivamente el conflicto esa condición que sea cuando los objetivos, las metas, los métodos o comportamientos de dos o más partes entran en contraposición a nivel individual o a nivel organizacional (Guzmán y Palacios, 2006).

En una línea similar a Pousa (2000), Mestanza, Molina, y Fernández (1999) y Pazmiño (2013) concluyen que una estrategia de comunicación empresarial constituye un instrumento imprescindible para el trabajo con los valores y cumple las siguientes funciones:

- a) Obliga a una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de la organización con sus públicos (internos y externos).
- b) Define una línea directriz de la comunicación para cada público.
- c) Establece los diferentes territorios de aplicación (comunicación interna o externa, comunicación institucional, comunicación de líder u otra).
- d) Garantiza coherencia a la pluralidad de comunicaciones.
- e) Determina los criterios de evaluación de resultados. La estrategia de comunicación se plasma en un documento que se da a conocer en toda la organización.
- f) Objetivos de imagen para el año, declarando la Imagen actual e imagen objetivo, respecto al tema de los valores.

- g) Política de comunicación externa (considerar los públicos relevantes, objetivos de esta comunicación y la estrategia para cada público).
- h) Política de comunicación interna (subculturas existentes, clima, política de recursos humanos, objetivos de comunicación corporativa interna y externa).
- i) Seguimiento y control (política de control y evaluación, monitoreo, parámetros, plazos de evaluación)

A nivel de conclusión, según Pazmiño (2013) resulta imprescindible definir los mensajes asociados a cada paso de la estrategia, durante la propia ejecución del proceso, aprovechando las ventajas de la inmediatez y la comunicación oportuna para la implicación durante la ejecución del procedimiento.

#### 1.4. La motivación. Claves para motivar a los empleados

En los años 50 y 60 Frederick Herzberg investigó las fuentes de motivación de los empleados y descubrió una dicotomía que todavía hoy desconcierta a los gerentes: Las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que les causan insatisfacción.

Si por ejemplo uno pregunta a un grupo de trabajadores qué es lo que les hace infelices en el trabajo, oír hablar de factores tales como un jefe irritante, sueldos bajos, una oficina incómoda o algunas normas y reglas estúpidas. Los factores ambientales, mal manejados, vuelven desdichada a la gente y causan desmotivación. Pero, incluso si se manejan de forma estratégica y buena, no motivan a trabajar más duro o de forma más inteligente.

Las personas trabajadoras se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad. Estos factores intrínsecos responden a la arraigada necesidad de crecimiento y logro que tienen. Las conclusiones de los estudios de Herzberg influyeron a toda una generación de académicos y ejecutivos, pero sus conclusiones parecen no haber penetrado bien en las empresas de los Estados Unidos, si se toma como indicador la extraordinaria importancia que se da todavía a las remuneraciones y paquetes de incentivos (Herzberg, 2003).

Según el mismo autor, tradicionalmente las empresas han apostado por motivar a través de las recompensas y los incentivos. Los gerentes consideraban que dar más estatus, más sueldo o una promoción laboral era sinónimo de motivación. Estas recompensas no son motivación. ¿Por qué? Porque cada vez que queramos que nuestro empleado haga algo debo premiarlo de nuevo. Puedo cargar la batería de una persona y recargarla, una y otra vez. Sólo se puede hablar de motivación cuando se tiene un generador propio. De este modo uno no necesita estimulación externa alguna. Uno quiere hacerlo. A continuación se revisan una serie de prácticas que se han implantado en las organizaciones para intentar motivar a sus trabajadores:

1. **Reducción del horario de trabajo.** En la última década se ha reducido la jornada laboral, pero el hecho es que las personas motivadas buscan más horas de trabajo, no menos.
2. **La espiral ascendente de los salarios.** Los aumentos motivan a los empleados a esperar al próximo aumento, pero con la crisis económica actual también queda claro que bajarlos motiva aún menos.



3. **Beneficios extrasalariales.** En algunos países se dan ayudas desde la cuna a la tumba y todavía la sociedad siente que falta motivación. Con el tiempo los trabajadores perciben el hecho de ganar más dinero y trabajar menos horas que antes como un derecho, no como un beneficio motivacional o un premio. Una semana de seis días se percibe como inhumana y una jornada laboral de 10 horas se viven como explotación. Si las empresas no mejoran sus condiciones constantemente, la reacción emocional de los empleados es que la empresa va marcha atrás.
4. **Capacitación en relaciones humanas.** Se han hecho numerosos programas de formación en recursos humanos y relaciones laborales y no han servido para que el trabajador se sienta psicológicamente comprendido y especialmente motivado.
5. **Capacitación en sensibilidad.** Se intentó sensibilizar y adoctrinar a los gerentes y responsables para que supieran tratar con los empleados, también con un éxito más que cuestionable. Al darse cuenta de que las mejoras económicas y de relaciones interpersonales sólo daban ganancias temporales, los responsables de personal concluyeron que la falla no estaba en lo que ellos estaban haciendo, sino en que los empleados no apreciaban lo que ellos estaban haciendo. A partir de ahí se desarrolló un abanico de estrategias y técnicas en el campo de las comunicaciones.
6. **Comunicaciones.** Se intentó que, a través de científicas técnicas que comunicación, los empleados pudieran entender todo lo que la gerencia estaba haciendo por ellos. De ahí nacen los mails y boletines internos, las sesiones de *briefing*, etc. y todo tipo de propaganda gerencial. Y obtuvo los mismos resultados que las estrategias anteriores. Llegado a este punto los estudios concluyeron que quizás los responsables y gerentes no estaban escuchando lo que decían los trabajadores.
7. **Comunicación de dos vías.** En esta se desarrollaron estudios psicológicos para valorar el estado de ánimo de los empleados, planes con sugerencias y programas de participación en grupo. En esta época, los empleados y los gerentes comenzaron a comunicarse y escucharse más que nunca, pero sin que mejorara mucho el nivel general de motivación.
8. **Participación en el trabajo.** A menudo se confundió su intención inicial teórica, con la petición a los trabajadores de sentir y mostrar la visión general. Es decir, por ejemplo una persona que estaba apretando tuercas con una llave de torsión en una línea de montaje, se le motivaba diciéndole que estaba fabricando un coche. El problema era que los empleados transmitían una sensación de logro no real, ya que no lo vivían como tal en ningún momento.
9. **Aconsejar a los empleados.** Al ver que no reaccionaban ante todo el esfuerzo gerencial, se abrieron servicios y programas de ayuda para que los trabajadores pudieran recibir asesoramiento y orientación, para desahogarse. A pesar que la psicología ha evolucionado y se ha sofisticado, no parece haber conseguido disminuir la demanda para descubrir cómo motivar a los trabajadores.

Como apuntábamos al principio, con la idea de instalar un generador en un empleado y mejorar los nueve aspectos citados, se han ido haciendo numerosos estudios sobre los trabajadores. Los descubrimientos de estos estudios, corroborados por muchas otras

investigaciones que usaron diferentes procedimientos, sugieren que los factores involucrados en producir motivación y satisfacción en el trabajo están separados y son diferentes de los factores que conducen a la insatisfacción. Como hay que considerar factores separados, dependiendo de si se está estudiando la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son uno el opuesto del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, la no-satisfacción laboral; y, de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción laboral.

En consonancia con los principios de la carga vertical de trabajo de Herzberg (2003) se proponen principios y motivadores implicados para favorecer la motivación del personal de las organizaciones:

- a) **Eliminar algunos controles dejando la obligación de rendir cuentas.** Motivadores implicados: responsabilidad y logro individual.
- b) **Aumentar la obligación de los individuos de rendir cuentas de su propio trabajo.** Motivadores implicados: responsabilidad y reconocimiento.
- c) **Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo completa** (módulo, división, área, etc. Motivadores implicados: responsabilidad, logro y reconocimiento.
- d) **Conceder autoridad adicional a los empleados en sus actividades;** libertad en el trabajo. Motivadores implicados: responsabilidad, logro y reconocimiento.
- e) **Proporcionar los informes periódicos directamente a los trabajadores, no a través de sus supervisores.** Motivadores implicados: reconocimiento interno.
- f) **Introducir tareas nuevas y más difíciles no realizadas previamente.** Motivadores implicados: Crecimiento y aprendizaje.
- g) **Asignar tareas específicas y especializadas a las personas, permitiéndoles convertirse en expertos.** Motivadores implicados: responsabilidad, crecimiento y avance.

Según el mismo autor, el enriquecimiento laboral no es una propuesta única, sino una función continua que la gerencia debe practicar. Los cambios iniciales deben durar un período largo de tiempo, ya que los cambios deberían elevar la calidad del trabajo hasta un nivel de desafío equivalente al del talento que fue contratado cuando empezó. De este modo, los trabajadores que todavía tienen más capacidades, podrán mostrarlo mejor y ganar un ascenso a puestos superiores.

También cabe destacar que no todos los trabajos pueden ser enriquecidos, y tampoco todos los trabajos necesitan ser enriquecidos. A pesar de ello, el argumento para el enriquecimiento laboral se puede resumir de forma muy simple: si tiene empleados para un trabajo, úselos. Si no puede usarlos en el trabajo, deshágase de ellos, ya sea mediante la automatización o seleccionando a alguien con menos capacidades. Si no puede usarlos y no puede deshacerse de ellos, tendrá un problema de motivación.



designed by [freepik.com](https://www.freepik.com)

## 2. La empresa

## 2. LA EMPRESA

Según Guzmán y Palacios (2006) se define la palabra empresa como una unidad económica en la cual se combinan los factores de producción (trabajo, tierra y capital), con vistas a obtener bienes y servicios que satisfagan unas necesidades.

En los países con economías basadas en el sistema capitalista y de libre empresa, las empresas pertenecen y son dirigidas por personas individuales o grupos privados, ofreciendo sus productos al mercado, donde los consumidores pueden elegir lo que más les conviene, según sus intereses. Las empresas tratan de fabricar el mejor producto y venderlo al mejor precio entrando en juego los principios de la oferta y la demanda (Frank y Piras, 2003).

Por otro lado, el sistema de libre empresa no es totalmente libre. Las compañías no pueden construir productos defectuosos o peligrosos y, por esta razón, las leyes protegen a los consumidores. Los gobiernos facilitan subvenciones, a determinados productos o inversiones, con el fin de no perder o potenciar la economía de la zona. Tampoco pueden formarse agrupaciones de empresas que constituyan un monopolio respecto a algunos productos o servicios. Para obtener el máximo rendimiento, una empresa debe combinar adecuadamente los factores de producción. De ello se encarga la organización empresarial (Weber, 2009). La organización interna de una empresa es la forma de coordinar y jerarquizar las responsabilidades de cada uno de los miembros que componen esa empresa, con el fin de optimizar los recursos, ya sean materiales, humanos o financieros.

Cada empresa tiene sus características que la hacen distinta de las otras, por tanto, la organización interna diferirá más o menos de la expuesta dependiendo de su actividad, finalidad, tamaño, etc., factores que hacen que el organigrama de cada empresa sea distinto. No obstante, el organigrama que presenta una empresa nos da idea de cómo se jerarquizan las responsabilidades y se distribuyen las tareas, del mismo modo que un genograma representa la estructura y la dinámica organizativa familiar.

### 2.1. La cultura organizativa

De acuerdo con Pazmiño (2013) la cultura organizacional es un concepto desarrollado durante el s. XX que permite comprender y mejorar las organizaciones. La cultura organizacional es implícita, invisible e informal. Existe a un alto nivel de abstracción, condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a las personas, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

**Conceptualización de Cultura Organizacional.** El comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social. El comportamiento del trabajador, depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodean. Este macro contexto viene determinado parcialmente por la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se comportará una persona en un determinado ambiente. Más concretamente en el lugar de trabajo, las acciones del empleado se verán determinadas parcialmente por los roles y patrones sociales influyentes.

Cualquier empresa, independientemente de su composición y su número de trabajadores, se puede considerar un sistema, caracterizada por sus procesos de socialización, así como por sus normas de comportamiento, estructuras sociales y cultura organizacional,

producto de su historia, de la ideología y los valores de sus líderes y del sistema simbólico compartido, mediante el cual se han interpretado las acciones, interacciones y compromiso de sus miembros.

En consecuencia, la cultura organizacional se configura a través del conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el contexto humano compartido en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al contexto de una división, filial, planta o departamento. Teniendo en cuenta que la cultura organizacional se convierte en la médula y el eje central de la institución, la cual está presente en todas las funciones y acciones de sus miembros, y nace en la sociedad, se administra mediante los recursos disponibles y representa un factor dinamizador del cambio social, García y Dolan (1997) sugieren de la importancia de definir, a través de un proceso participativo, los valores de la empresa.

Siguiendo estos autores, a partir de los valores compartidos por los trabajadores de una organización, se mejoraría el clima laboral, la calidad del trabajo, el reconocimiento recíproco, así como la trayectoria de sus líderes.

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional habitualmente se estructura cuando las personas que trabajan en ellas tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución propuesta y su factibilidad, García Sánchez y Dolan (2003) proponen definir los valores de forma proactiva y organizada. Las ventajas de este proceso compartido y participativo son: a) Explicitan y refuerzan el compromiso de todos los miembros de la empresa o institución; b) Incluye la percepción del mundo y el entorno por parte de todos los miembros de la organización; c) Define los límites entre unos comportamientos y otros, transmitiendo un sentido de identidad a sus miembros, creando un compromiso del conjunto que supera el personal, y d) Incrementa la estabilidad del sistema social (Pazmiño, 2013).

### **¿Qué es un valor?**

En primer lugar trataremos de averiguar hasta qué punto la dirección por valores ha calado en las empresas. Según García Sánchez y Dolan (2003) Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan, define el término valor de la siguiente forma: "Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria."

Según dichos autores, los valores tienen la capacidad de dar sentido y guiar las energías humanas, tanto del individuo como de la empresa.

Los valores, como orientadores de la acción, siempre existen en todos los paradigmas. Si a principios del siglo XX las empresas introdujeron valores operativos relacionados con la productividad, la eficiencia productiva, a lo largo del mismo estos hechos han evolucionado con el cambio social. Inicialmente, la concepción del ser humano y la importancia que se daba a su contribución al éxito era limitada. Como se ha indicado, se pensaba en el empleado como una pieza de un mecanismo productivo. Los valores estaban en consonancia con esta concepción (García-Sánchez y Anzizu-Furest, 1997).

Según Deci (1976) a mediados del siglo XX, la cultura más democrática y el énfasis en concepciones más psicosociales de las organizaciones, elevan la importancia de otro tipo

de valores tales como el espíritu de equipo, la motivación intrínseca, el desarrollo profesional y organizativo, etc.

Pin et al. (2005) Concluye que en las tres últimas décadas, gracias a la aparición del nuevo paradigma de la dirección por valores, la concepción de la persona es más integral. Gracias a este enfoque, adquiere relevancia la dimensión más completa de la persona, no sólo la profesional. Se resalta el valor de la persona como individuo singular, sin olvidar la dimensión económica y psicosocial. La organización es concebida como un conjunto de personas, importantes una a una, e importantes como componentes de la empresa. De ahí que los temas de equilibrio individuo-organización, trabajo-familia-vida personal, sean las ideas de vanguardia de esta nueva concepción.

De acuerdo con los estudios de Pin et al. (2005) y Pazmiño (2013) los valores son dinámicos ya que se van definiendo en las empresas tanto en función de su propia evolución como del cambio económico y social. Hoy en día conviven empresas en las que la concepción de sus valores ha alcanzado distinto grado de desarrollo. En toda organización, la incorporación de los conceptos económicos, psicosociales e integrales de la persona son acumulativos. En tratarse la empresa de un sistema organizativo dinámico e interrelacionado, la incorporación de un valor significa la modificación de facetas preexistentes.

## 2.2. La misión, visión y valores de la empresa

Siguiendo con las conclusiones de Pazmiño (2013), las organizaciones son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas están sujetas a un entorno dinámico y otras a un contexto más bien estático. Según la autora, la cultura se perpetúa porque las empresas tienden a atraer y conservar a trabajadores que parecen aceptar sus valores y creencias.

La mayor parte de las culturas vienen influenciadas en buena parte por la manera de dirigir la organización por parte de los ejecutivos o gerentes, que ejercen una influencia importante sobre sus subordinados. Por último, Molero (2002) concluye que las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influencia que ejercen en el comportamiento de los empleados.

Según Stoner (1968) los valores de una organización se confirman dando respuesta a interrogantes tales como:

- a) ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? (Misión)
- b) ¿Hacia dónde se dirige la organización? (Visión)
- c) ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa? (objetivos estratégicos)
- d) ¿Qué buscan los clientes y como se puede lograr? (resultados Claves)

### **La misión. La razón de ser o el ¿Para qué?**

Stoner (1968) Concluye que la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización. Por su parte, Drucker y Drucker (1993) señalan que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar.

Complementando las definiciones de estos autores, Klionsky et al. (2012) plantea que la misión ha sido confundida a menudo con la responsabilidad social de la empresa.

En otros términos, la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. La misión es la base para garantizar la unidad de propósitos entre la dirección y los trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. A través de la misión las empresas aportan de forma significativa a la sociedad. Es necesaria la definición clara de la misión para que todas las organizaciones progresen. La misión consiste en definir, de forma breve, el mayor propósito de la organización, la razón más amplia que justifica la existencia de la misma, para orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la empresa.

La misión tiene como propósito dar una dirección general, una filosofía motivadora y que sirve de guía para la organización, no se trata de marcar fines u objetivos concretos. Si la misión está bien formulada, guía las acciones, los sentimientos y proyecta la imagen de que la organización sabe perfectamente a donde se dirige.

Pupo (2010) Expone seis razones básicas para formular la misión en una organización:

1. Asegura una continuidad sobre los propósitos de la organización, evitando las contradicciones y conflictos.
2. Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
3. Sirve de guía general para formular adecuadamente los objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y coherentes con la misión.
4. Ayuda a orientar y concentrar los esfuerzos del talento humano y la creatividad del personal y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
5. Supone una referencia para definir todos y cada uno de los programas y proyectos específicos. Permite, a las distintas unidades de la organización formular misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general transfiere de forma apropiada los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales.
6. Define y establece un entorno general y un clima organizativo que sirve como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externa.

La misión debe estar orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad en general y de los individuos en particular. Por ejemplo el éxito de una Mutua radica en que no haya enfermos (Salgado y Moscoso, 2008). La misión se tiene que orientar al futuro y al largo plazo, no solo respondiendo a los cambios, si no promoviéndolos. Tiene que ser simple, directa y clara y a poder ser ambiciosa, que responda a una necesidad social y diferenciada de las demás. A la vez tiene que estar relacionada con resultados prácticos, específicos, medibles y alcanzables. Se tiene que revisar de forma periódica, cada dos o tres años.

### **La visión ¿Hacia dónde vamos?**

La visión se suele formular a continuación de la misión. La visión se formula a través de un conjunto de valores y se define como un estado deseado ideal que se pretende alcanzar.

La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

La formulación de la visión supone un paso decisivo porque define lo que debe ser la organización en estado deseado mínimo aceptable, y por tanto es lo que permite establecer con precisión un estado deseado. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro ideal deseado, sino en un proceso colectivo compartido (Pupo, 2010).

Para la formulación de la visión se recomiendan evaluar toda la información obtenida de la empresa a través del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, estrategia general y escenarios con su variante positiva, intermedia y negativa.

### Valores de la empresa

En función de la concurrencia de una serie compleja de factores se crean y consolidan los valores en una empresa (Pin et al., 2005):

**a) Creencias y valores del fundador.** Todas las empresas tienen su origen en ideas y principios que son introducidos por los fundadores de las mismas. Estas ideas y principios introducidos por los fundadores tienden a perder importancia a medida que la compañía crece y avanza. A pesar de ello, las empresas que tienen una fuerte identidad cultural mantienen en su funcionamiento y desarrollo organizativo una coherencia con los principios heredados del fundador o fundadores. Por ejemplo, se ha producido en multinacionales como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Toyota y Honda.

**b) Creencias y valores de la dirección.** En algunas organizaciones los directivos o gerentes tratan de extender, confirmar o modificar las creencias del fundador o fundadores. Según Pin et al. (2005) aunque esta situación se da en todas las empresas, puede ser especialmente significativa cuando se produce un relevo generacional. En el caso de las sucesiones el éxito depende de las facultades para resolver los problemas que pudieran surgir en la integración de nuevos valores, por parte de las personas encargadas de introducir estos cambios. Por ejemplo se han producido fusiones que han modificado la cultura i los valores de la nueva empresa en casos como: Marvel en Disney o compaq y hp.

**c) Creencias y valores de los empleados.** Los trabajadores que forman las plantillas de las empresas no están aislados sino que constituyen y forman parte del entorno social en el que se desarrollan y trabajan. En este entorno, los empleados contribuyen a la decantación de los valores de la empresa. En un sistema de influencia mutua, a su vez, los valores de los empleados son influidos por los sistemas de dirección.

**d) Marco económico, legal-laboral y los hábitos sociales.** Configuran y se desarrollan en un país en un momento histórico determinado. Influyen y condicionan en gran medida la configuración y transmisión de los valores de las empresas.

Hay estudios que tienen por objeto medir las distintas culturas enfatizando aspectos como el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias. Gracias a instrumentos tales como las entrevistas y los cuestionarios, se pueden comparar y juzgar los valores y las creencias. Otro aspecto interesante para analizar son las convicciones y valores que configuran la cultura organizacional y que las empresas declaran públicamente. Como en la presente



disertación, otro método consiste en realizar entrevistas y cuestionarios directamente al personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la institución y del clima laboral.

Según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) y en la misma línea que Pin et al. (2005) y García Sánchez y Dolan (2003) los valores garantizan la adaptación, desarrollo y crecimiento de las personas-trabajadores y organizaciones y esbozan las pautas de conducta para satisfacer las necesidades y obtener bienestar así como cumplir con las obligaciones y ejecutar adecuadamente los roles, dentro de las distintas culturas organizacionales. Su importancia radica en el hecho que se convierten en un elemento motivador de acciones y comportamiento, definen el carácter fundamental y básico de la organización y crean un sentido de identidad y pertinencia del personal en la empresa. Finalmente, son básicos porque identifican los resultados que se esperan, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

Interrelacionando los valores con la visión y misión empresarial, se plantea que toda organización debe tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores que orienten sus objetivos de acción cotidianos como son:

- 1) Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).
- 2) Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno para alcanzar su visión y su misión.

Una vez que la organización conoce su razón de ser, la siguiente pregunta clave a la que se debe dar respuesta es como puede cumplir con su objeto social. Es especialmente importante saber qué necesidad espera satisfacer de su público objetivo, qué es lo que valora, así como poder definir los factores claves de éxito. Conociendo los factores claves la empresa puede dirigir sus acciones hacia el logro de los mismos, cosa que facilitará la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Los principios fundamentales para definir los objetivos estratégicos de una empresa, de acorde con su misión, visión y valores son según Pupo (2010) y Pin et al. (2005):

- 1) Precisión: Deben ser específicos, concretos, medibles y fácilmente comprensibles por todos los trabajadores. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- 2) Participación. Para garantizar el compromiso por parte de los trabajadores es importante implicarlos en su formulación.
- 3) Integración: Cabe organizar los objetivos desde un punto de vista holístico e integrador del mayor número de aspectos relacionados.
- 4) Realismo: Es necesario que sean retadores pero factibles.



designed by freepik.com

# 3. Creatividad, generación de ideas e innovación

### 3. CREATIVIDAD, GENERACIÓN DE IDEAS E INNOVACIÓN

Guzmán y Palacios (2006) Definen la creatividad en términos de Halpern como la habilidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad. Por su parte, incorporando las nociones de pensamiento crítico y de pensamiento dialéctico, Barron concluye que el proceso creativo incluye una dialéctica incesante entre integración y expansión, convergencia y divergencia, tesis y antítesis.

Los estudios de Perkins (1985) concluyen que el pensamiento creativo es pensamiento estructurado en una manera que tiende a llevar a resultados creativos. Para dicho autor el criterio último de la creatividad es el resultado. Una persona es creativa cuando consistentemente obtiene resultados creativos, significados, originales y apropiados por el criterio del dominio o la necesidad en cuestión.

A continuación se relacionan las teorías más destacadas sobre el denominado proceso creativo.

**Teoría asociacionista.** Según las bases de esta teoría, el ser humano encuentra en la asociación una forma de ir aumentando su conocimiento del mundo. Según esta teoría, los creativos se diferencian de los no creativos en dos elementos fundamentales: la jerarquía de las asociaciones y la fuerza de las mismas. El proceso de libre asociación, requiere para manifestarse que se cree un clima adecuado para llevarlo a cabo, de modo que sea una "vía" para la creatividad.

A mediados de la década del sesenta se hicieron una serie de valiosos aportes a la psicología asociacionista al internarse en el estudio de la creatividad. Según Mednick y Andrews (1967) la creatividad se define como asociaciones orientadas a combinaciones nuevas, y por lo tanto una idea será más creativa cuanto más alejada estén los elementos asociados. De forma complementaria, las diferencias individuales para las asociaciones creativas, se fundamentan en la capacidad del individuo para producir asociaciones remotas o distantes. En consonancia con las aportaciones de dichos autores, el número de asociaciones que se realizan determina el grado de creatividad de la persona, y cuanto más remotas son las asociaciones más valorable resulta la idea o producto.

**Teoría Gestáltica.** Según los autores más representativos de esta corriente, como recoge el libro de Koffka (2013), hay una fuerte analogía entre el proceso de pensar creativo y el proceso perceptivo. Para los gestálticos comprender significa captar conexiones entre los estímulos percibidos generando relaciones de tipo casual o formal. Según esta corriente, el proceso es más creativo y el producto más novedoso cuanto más marcado aparece el cambio de orden o la diversidad de conexiones.

Wertheimer (1938) Aplicó de forma directa los aportes de la Psicología de la Gestalt al proceso del pensamiento creativo. Concluye que un problema se corresponde con una figura abierta, y produce en el que piensa una tensión que hace que de inmediato lo impulse al restablecimiento del equilibrio, o sea, hacia la figura cerrada. También utiliza la palabra creatividad como sinónimo de productividad, y considera que el enfrentamiento a un problema se asimila con un esquema de representación similar a una figura abierta. Es por esto que, siguiendo sus planteamientos, para ser creativos hay que aprender a mirar de una forma distinta un problema; desterrar la rutina con la que se hace y darle un giro para percibirlo de manera diferente.

**Teoría Existencialista.** Según Maslow y May (1962) el descubrimiento de los problemas es tan importante como encontrar las soluciones y este descubrimiento original del problema es lo que distingue a los creadores de los que no lo son. Los trabajadores deben hallarse en situación de poder someterse al problema con todo lo que ello implica, sin perder la libertad para dejarse dominar por las ideas que andan flotando en el encuentro. En el encuentro de la solución es lo que va a restablecer el equilibrio. Para los autores de la teoría existencialista, el encuentro del individuo con su propio mundo, con el entorno y con el mundo del otro hace posible la creatividad.

Según los autores la diferencia radica en cómo se ven los objetos y cómo se reacciona frente a ellos. Hay seres que pasan por la vida con menor o mayor indiferencia frente al otro, bien sea persona u objeto o totalmente al contrario. Además, concluyen que todo conflicto presupone límites y la lucha contra los límites es la fuente genuina de los productos creativos.

Los existencialistas definen en el trabajador y entre las personas una lucha entre dos polos o impulsos: el de permanecer abierto al entorno y el de mantenerse en su mundo cercano, en familia. En este contexto, la creatividad significa el triunfo de un ser abierto, captador, centinela, sobre la perspectiva incorporada a lo habitual, cerrada.

**Teoría de la Transferencia.** Guilford (1967) Elaboró la teoría de la transmisión o transferencia que supone una propuesta esencialmente intelectual, según la cual el individuo creativo está motivado por el impulso intelectual de estudiar los problemas y encontrar soluciones a los mismos.

El modelo desarrollado por Guilford se basa en el análisis combinatorio y consta de tres dimensiones, ya que todo comportamiento inteligente debería caracterizarse por un contenido, una operación y un producto.

En uno de los ejes del modelo triaxial se encuentra los contenidos mentales, en los que se ejercita el entendimiento. En otro de los ejes del modelo se encuentran las operaciones mentales. El conocer actualiza el saber que se encuentra registrado en la memoria. En este entorno el pensamiento divergente es el que posibilita gran cantidad de nuevas ideas, de apertura, y el pensamiento convergente logra que los razonamientos se focalicen hacia una idea. La evaluación de la misma suministra la información acerca de la mejor idea o la que más se acerca a la verdad.

En el tercer eje del modelo triaxial se presentan los productos del pensamiento. Para Guilford, la creatividad es un elemento de aprendizaje para captar nuevas informaciones. La creatividad, en consecuencia, pertenece a los aspectos generales del aprendizaje y como tal puede ser adquirido y transferido.

**Teoría Psicoanalítica.** La base de la teoría es el concepto de sublimación postulado por Freud (1915). Según Freud, la sublimación es el proceso que explica ciertas actividades humanas que aparentemente no guardan relación con la sexualidad pero que hallan energía en la fuerza de la pulsión sexual. Freud describió como actividad de sublimación, principalmente la investigación intelectual y la actividad artística.

Según concluye, la pulsión se sublima en la medida en que es derivada a un nuevo fin, no sexual, y apunta a objetivos socialmente valorados. Cualquier actividad creativa se inicia, según la teoría psicoanalítica, a partir del desplazamiento de la libido. De entrada, la

capacidad de sublimar creativamente Freud la atribuyó de forma exclusiva al artista. Según Freud, el proceso creativo se localiza en el inconsciente.

**Teoría de las Inteligencias Múltiples.** Dice Gardner y Hatch (1989) que la persona creativa es una persona que resuelve problemas de forma regular, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo y de un modo que al principio es considerado nuevo.

Gardner considera la creatividad como un fenómeno polisémico, multifuncional y multidisciplinario, que no se presta al abordaje desde una disciplina como se ha hecho hasta ahora. Define la creatividad desde una perspectiva biológica, epistemológica y sociológica para hacer un abordaje de conjunto.

Según el autor, todas las personas tienen ocho tipos de inteligencia, que aunque pueden tener relación entre sí, determinan el comportamiento, la forma de aprender, captar así como entender el mundo que las rodea. Emerge como una crítica a la noción de inteligencia única, que puede ser medida de forma estándar a través de cuestionarios psicométricos.

Define la inteligencia como una capacidad o una destreza que, como tal, se puede desarrollar. Aunque admite que hay un componente genético, las potencialidades se pueden desarrollar más o menos, dependiendo del ambiente, las experiencias vividas, la educación, la motivación, etc. De la misma forma que hay muchos tipos de problemas también hay distintos tipos de inteligencia. Gardner identifica las siguientes:

**1) Inteligencia musical:** necesaria para aprender idiomas. Es potente entre cantantes, compositores, músicos, etc.

**2) Inteligencia lingüística:** utiliza ambos hemisferios. La tienen muy desarrollada los escritores, poetas, redactores, etc.

**3) Inteligencia lógica-matemática:** utilizada para resolver problemas de esta índole. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con el que la cultura occidental ha considerado como la única inteligencia en los últimos siglos.

**4) Inteligencia espacial:** consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones. La tienen desarrollada los marineros, pilotos, ingenieros, cirujanos, escultores, arquitectos, decoradores, diseñadores, etc.

**5) Inteligencia corporal-cenestésica:** capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia habitual en los deportistas, artesanos, cirujanos y bailarines.

**6) Inteligencia interpersonal:** es la inteligencia que tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas; se la suele encontrar en políticos, profesores y psicólogos.

**7) Inteligencia intrapersonal:** permite entenderse a uno mismo y a los demás. Se la suele encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.

**8) Inteligencia naturalista:** utilizada cuando se observa y se estudia la naturaleza, con el motivo de saber organizar, clasificar y ordenar. Es la que demuestran los biólogos o ambientólogos.

### 3.1. La necesidad de nuevas ideas y de innovar

Desarrollar la creatividad implica incidir sobre distintos aspectos del pensamiento. Las cuatro características más importantes del pensamiento creativo son: 1) La fluidez; 2) La flexibilidad; 3) La originalidad y 4) La elaboración (Guilford, 1967).

**La fluidez** hace referencia a la capacidad de las personas de generar una cantidad considerable de ideas o respuestas a planteamientos establecidos. Se busca que el trabajador pueda utilizar el pensamiento divergente, con la intención de que tenga más de una opción a su problema. A veces la primera respuesta que se nos ocurre no es la mejor y estamos demasiado acostumbrados a quedarnos con la primera idea. En este sentido se puede sugerir a los trabajadores que piensen distintas formas de hacer lo que habitualmente hacen de la misma manera.

**La flexibilidad** hace referencia a la capacidad de manejar nuestras alternativas en diferentes campos o categorías de respuesta. Se trata de buscar ideas a otros lados o ámbitos, para conseguir una visión más amplia o distinta a la que siempre se ha practicado. Por ejemplo, si habitualmente las campañas para combatir la pobreza se sustentan en el dinero, se trataría de pensar cinco formas distintas de combatirla sin requerir dinero.

**La originalidad** es habitualmente el aspecto más característico de la creatividad. Consiste en pensar en ideas o visualizar los problemas de forma que anteriormente a nadie se le han ocurrido, de forma diferente. Por ejemplo, innovar con originalidad la forma de combatir determinadas enfermedades.

**La elaboración** permite afianzar la utilización de la creatividad para hacer avanzar distintos campos de la ciencia, de la economía, de las artes, etc. Consiste en añadir algunos elementos o detalles a ideas que ya existen, modificando alguno de sus atributos. Por ejemplo el concepto inicial de teléfono data de algunos años, pero aunque los móviles actuales distan mucho del concepto original, mantienen características esenciales que les permiten ser teléfonos.

Según Guzmán y Palacios (2006) el pensamiento creativo fortalece y promueve la productividad en el ámbito empresarial. Las empresas, para ser competitivas, además de contar con una buena tecnología, tienen que ser capaces de crear y producir un producto que le favorezca en la penetración y fidelización de mercados. A la vez, tienen que estar dotados por una gerencia capaz de aprovechar las oportunidades, manejar sus recursos, especialmente el capital humano, para optimizar resultados en la dirección adecuada.

En este sentido, según Suárez (2003) la formación de especialización debe generar cambios en los contenidos y en la capacitación de los futuros profesionales a fin de dar paso que afloren habilidades y destrezas tales como la creatividad, el talento o la innovación, facilitando la ejecución de determinadas tareas. Es importante, por encima de los contenidos, facilitar herramientas de desarrollo personal para garantizar que los alumnos potencien sus habilidades y capacidades en relación con la creatividad, el liderazgo, la comunicación, etc. De esta forma, a medio y largo plazo los equipos de trabajo se identifican más con sus labores, desempeño y responsabilidades. Diversos estudios concluyen de la ignorancia sobre la capacidad de manejar e integrar las interrelaciones humanas para garantizar resultados excelentes, por parte de los directivos (García Sánchez y Dolan, 2003).

La ausencia del manejo adecuado de las herramientas del crecimiento personal conlleva desmotivación, improductividad, uso inadecuado del capital y desperdicio del talento humano, generándose a la vez un clima organizacional no adecuado e insatisfacción (Argyris, 1971). Según concluye Deci (1976) las empresas de los países latinos suelen fomentar poco la innovación y el talento del trabajador, mientras que en Japón, Estados Unidos y Gran Bretaña incorporan con facilidad el talento y la capacidad individual de sus trabajadores.

Además, en general, según concluye Herzberg (2003) Está demostrado que cuando una empresa consigue tener equipos de alto rendimiento, el resultado conseguido es significativamente mayor que la suma de resultados individuales. Una forma de medir la creatividad de una empresa, aunque es realmente una tarea difícil, es comparar la cantidad de productos, servicios o procesos que tiene antes de introducir estrategias de innovación y después de introducirlas.

La mayoría de ejecutivos no se plantean la necesidad o importancia de la creatividad en sus equipos aunque sí la importancia de la innovación (Herzberg, 2003). Paradójicamente la mayoría de empresas no han entendido que las compañías creativas generan empresas innovadoras. Para innovar hay que ser creativo, pero la innovación sólo se produce si alguna de las ideas creativas, se aplica con éxito en el ámbito empresarial. La creatividad empresarial se debe producir en los distintos ámbitos de la organización, des del área de producción, recursos humanos, finanzas, etc. y no sólo al personal de márketing a los que se les presupone esta capacidad. Así pues, se rompe con el prejuicio que innovar consiste en comprar tecnología en un país extranjero (Miles, 2007).

### 3.2. La búsqueda de ideas. Valoración, análisis y selección de ideas

Según Lorente (1989) y Bassat (1998) las etapas que configuran el proceso creativo son:

- **1. Preparación.** Consiste en recabar información para identificar y describir las características de los problemas existentes en el entorno, así como de todas las circunstancias y dimensiones que influyen en ella. Algunos autores la llaman la etapa de la cognición, en la cual los pensadores creativos sondan los problemas. Es un momento con un alto grado de excitación neuronal, en el que la persona siente motivada a investigar, analizar, experimentar y probar diferentes posibilidades para resolver el problema.
- **2. Incubación.** Consiste en interiorizar el problema. Es un proceso interno y no consciente que se produce en el hemisferio derecho de la mente y supone el establecimiento de nuevas relaciones. Al tratarse de un proceso interno, aparentemente no provoca ninguna respuesta externa. En ciertos casos, requiere la desconexión del problema, para así desechar u olvidar estrategias erróneas e ineficaces. Es la etapa de mayor tensión emocional ya que se percibe la duda de si se conseguirá o no el objetivo propuesto. Esta tensión se acrecienta en la medida en la que aumenta el tiempo dedicado a esta fase. La mayoría de proyectos abandonados, lo son en esta fase.

A nivel cognitivo se establecen relaciones de todo tipo entre los problemas seleccionados y las posibles vías y estrategias de solución. Cuando la solución

convencional no cubre las expectativas surge el pensamiento creativo. Aunque aparentemente parece una etapa de inactividad, en realidad es una etapa laboriosa en la que se visualizan soluciones alternativas desde puntos de vista no convencionales. En esta fase se utilizan todas las técnicas propias del pensamiento creativo tales como las analogías, metáforas, imaginación, empleo de imágenes y símbolos para encontrar la idea deseada.

- **3. Iluminación.** La fase de eureka de Arquímedes. Surge de forma repentina. Es un *insight* que sorprende incluso al propio pensador en el momento de aparecer en escena, aunque es el resultado de las etapas anteriores. De la acomodación de las distintas partes del rompecabezas resulta una idea nueva y comprensible. Surge cuando todo cobra sentido, está relacionado y claro. La persona iluminada siente júbilo y entusiasmo, ya que todo su esfuerzo invertido obtiene su recompensa.
- **4. Verificación.** La fase consiste en el análisis, verificación y validación de la solución adoptada. Tiene como consecuencia su abandono, o su adaptación para ser perfeccionada, o su puesta en práctica. En esta etapa de estructuración final del proceso se pone en acción la idea para ver si realmente cumple con el objetivo para el cual fue concebida.

Visualizar las cuatro fases de la producción ayuda a identificar en qué punto se encuentra cada uno de los trabajadores respecto un reto, lo cual puede ayudar a fomentar el proceso creativo, mostrando siempre una actitud de apoyo desde dirección (Guzmán y Palacios, 2006).

### 3.3. El proceso de innovación

según las tesis de Guzmán y Palacios (2006) hay distintos factores que inciden notablemente en el desarrollo de proceso de innovación:

**1) Factores ambientales.** Es el entorno, el contexto, las condiciones, terreno o clima que facilitan el desarrollo y la potenciación creativa. Los estudios concluyen que la creatividad puede ser estimulada por medio de la configuración favorable del ambiente físico y social. En general, los autores apuntan tres variables como las más significativas para desarrollar la creatividad, un entorno social que de confianza, de seguridad y valore las diferencias individuales de sus trabajadores.

Un entorno social empático, auténtico, congruente y aceptador, potencia que el trabajador explore su mundo simbólico, se arriesgue, se comprometa y pierda el temor a cometer errores. Por el contrario, sociedades que fomentan el conformismo, la dicotomía entre trabajo y juego, así como la búsqueda de éxito como valor esencial, bloquean el desarrollo de la creatividad y de la innovación.

**2) Factores Afectivos.** Se subrayan algunos elementos que aparecen como significativos para la movilización del potencial creativo e innovador:

**2.1) Apertura a la experiencia.** Sinónimos de la curiosidad y del interés, hace referencia al grado en que una persona es consciente de la experiencia interna y del entorno externo como fuente de recursos. La apertura a la experiencia implica comprometerse con un mayor número de experiencias y vivirlas de una forma peculiar. Se caracteriza por un desprendimiento de esquemas previos respecto de la vivencia. Diferenciamos:



- **Apertura a la experiencia y canales sensoriales.** Se refiere a la disposición afectiva para el uso de los distintos canales sensoriales. Se dispone de distintas técnicas para estimular i fomentar la creatividad y la innovación de las personas a usar diferentes sentidos.
- **Apertura a la experiencia y mundo interno.** Implica una doble apertura, tanto interna como externa. Si un trabajador es capaz de percibir en una experiencia lo que sucede intrínsecamente (planteamiento del problema, soluciones y validación), obtiene mucha más información, y por lo tanto, es más probable que pueda innovar a partir de establecer relaciones más creativas y mejores.
- **Límites para la apertura.** Estar abierto a la experiencia implica estar abierto al cambio, a lo desconocido, a lo nuevo, a lo no controlable. Sin embargo, estar abierto a la experiencia y al cambio implicaría como resultado, una mayor integración del trabajador a su entorno, favoreciendo su autoconocimiento, su confianza en sí mismo y en el entorno. Según Maslow y May (1962) enfrentar retos y experiencias nuevas promueve la ejercitación de mecanismos de enfrentamiento a situaciones desconocidas y ayuda a disminuir la ansiedad ante lo nuevo. La novedad pasa a ser algo conocido, y por lo tanto no atemoriza.

**2.2) Tolerancia a la ambigüedad.** Se trata de la capacidad para permanecer un tiempo determinado en situaciones confusas y no resueltas sin precipitarse por resolverlas forzando un cierre prematuro de la situación problemática. Consiste básicamente en ir asimilando la experiencia de manera ordenada, sin forzar las respuestas, no se trata de permanecer indefinidamente en el caos.

**2.3) Autoestima positiva.** Según los psicólogos, una buena autoestima consiste en aceptarse a uno mismo con lo positivo y lo negativo, con las debilidades y fortalezas. En consonancia con Maslow y May (1962) de esta manera una persona que ha logrado un buen nivel de autoestima podrá lograr una buena comprensión de si mismo, comodidad, seguridad y confianza, menor sensibilidad frente a la crítica y el fracaso, y superará la culpa y el resentimiento con más facilidad, confiando significativamente con sus percepciones. Según los estudios de Maslow la seguridad básica es necesaria para abrirse a la experiencia y tolerar la ambigüedad, abriendo la posibilidad a la innovación y a la creatividad. Aunque no se ha corroborado una correlación positiva y causal entre autoestima y creatividad, sí se afirma que el autoconcepto positivo determina la expresión de las capacidades creativas, y que a su vez la expresión creativa influye en el autoconcepto y la autoestima (Tamez y Batista).

**2.4) Voluntad de obra o problema resuelto.** Hace referencia a la motivación, de algunos trabajadores, por ver una obra o un problema concluido. Ese tipo de motivación tiene componente cognitivo en la base, en el que se le asigna un valor a ciertas ideas o juicios acerca de lo positivo de concluir y cerrar etapas, terminar, obras etc. Además está compuesto por un componente afectivo dado por un aprecio y gusto especial por ver un producto terminado, por exhibirlo, percibir un problema como resuelto, etc.

**2.5) Motivación a crear.** Hace referencia al impulso para crear, innovar, generar, así como al interés, que a un trabajador pueda provocarle, participar en tareas que impliquen resolver problemas cuyas soluciones se desconocen. Algunos trabajadores creativos e innovadores se muestran más motivados por hallar soluciones a situaciones desconcertantes que otros (Medina, 2001).



designed by freepik.com

# 4. Resolución de problemas y toma de decisiones

#### 4. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Según Viveros (2003), aunque el ejercicio del mando está basado en la relación del jefe con su equipo de trabajo, la resolución de problemas, toma de decisiones y prosperidad de la empresa depende de modo significativo de la capacidad de liderazgo de la dirección. Por muy capacitado que sea el personal, o a la inversa, por muy poco capacitado, los grandes generales de la historia como Alejandro Magno, Julio César, Napoleón, Rommel o Eisenhower, eran los que estimulaban a sus seguidores con sus dotes personales.

Para que un jefe pueda considerarse líder, debe tomar una serie de consideraciones en el momento de tomar decisiones (Viveros, 2003):

- **Todo trabajador siente la necesidad de ser reconocido.** Es importante agradecer, facilitar o reconocer las acciones provechosas que se realizan.
- **Es lógico que surjan malentendidos en el día a día del trabajo.** Es imprescindible aprender a deshacer i manejar los malentendidos.
- **Todo trabajador aspira a ser feliz y tener alegrías.** Es importante beneficiar i potenciar este anhelo.
- **El trabajador tiende a buscar, como mínimo, la igualdad.** Cabe tener en cuenta de la importancia de no generar desigualdades en el entorno laboral, sin justificación.
- **Necesidad de seguridad.** Aspectos que tienen que ver con la seguridad del trabajador como el salario o los derechos fundamentales son especialmente importantes.
- **El jefe suele ser altamente observado.** En términos de Bandura y Rivière (1982) El jefe suele ser más observado que el resto de los trabajadores. Por lo tanto, es importante que sea un modelo de referencia y valores para los demás.

En un estudio de Rodríguez-Ponce (2007) Se describen las variables y relaciones que existen entre el **estilo de liderazgo transformacional y transaccional, la toma de decisiones estratégicas y la eficacia de la organización.** Los investigadores realizaron un trabajo de campo obteniendo información de 93 pequeñas y medianas empresas, analizando datos mediante técnicas econométricas y discutiendo los resultados, estableciendo sus limitaciones, alcances e implicaciones.

Los resultados del estudio concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la calidad del diseño de las decisiones estratégicas y la eficacia. A su vez, la racionalidad y la politización son variables del proceso de toma de decisiones estratégicas que resultan ser significativas para explicar la calidad del diseño de la estrategia.

En este sentido, los investigadores descubren que la racionalidad y la politización del proceso resultan de la flexibilidad y la congruencia de valores del equipo de alta dirección, aspectos determinados directamente por el estilo de liderazgo transformacional.

En consecuencia se concluye que el proceso de toma de decisiones estratégicas ayuda a afianzar el estilo de liderazgo transformacional (el líder tiene la capacidad de ilusionar y modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus colaboradores) y resulta ser más eficaz. Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional (los miembros del equipo reconocen el líder como autoridad y este proporciona los recursos considerados válidos para el equipo) no tiene impacto estadísticamente significativo sobre la toma de decisiones de forma estratégica.

## 4.1. Introducción a la gestión de conflictos: estrategias para generar confianza y cooperación

Según Armas Hernández (2003) La mediación consiste en un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a un mediador, tercera persona imparcial en el proceso, para alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Se trata de un proceso extrajudicial o distinto a los canales legales o convencionales de resolución de conflictos. Suele ser creativo porque sugiere la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes, e implica no restringirse a lo que dice la ley. En la mediación la solución se impone por terceras personas como ocurre en la vía judicial o arbitraria, sino que es creada por ambas partes.

La principal característica de la mediación es que se trata de una negociación cooperativa, en la medida que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan u obtienen un beneficio, y no sólo una de las partes. Se considera un proceso no adversarial, porque evita la postura antagónica de ganador-perdedor. Por este motivo, también es un proceso ideal para el tipo de conflicto en el que las partes enfrentadas deban o deseen continuar la relación (Ripol-Millet, 2001).

Es necesario, para llevar a cabo un proceso de mediación, que ambas partes estén motivadas, ya que deben estar de acuerdo en cooperar con el mediador para resolver su problema, así como para hacer un proceso con respeto mutuo y que finalice también con un acuerdo medianamente satisfactorio por ambas partes que garantice una buena actitud después del proceso y el respeto hacia los acuerdos que se hayan alcanzado, circunstancia que suele ocurrir con un alto índice de cumplimiento, ya que son los mismos interesados los que proponen y se comprometen a cumplir, pues la reflexión sobre la mediación ayuda a los afectados a visualizar, entender y redefinir el conflicto y así como su dimensión ideológica.

Entre el compromiso y la colaboración situamos la mediación como estrategia de resolución de conflictos. En este sentido, una de las finalidades de la resolución de conflictos será pasar de estilos más arbitrarios e individuales de resolverlos a modos más complejos y evolucionados como son la colaboración y el compromiso. En los conflictos cotidianos nos situamos ante distintos estilos de afrontamiento: competimos, evitamos, nos acomodamos, peleamos, etc.

Para mantenerse dentro de un estilo de colaboración son necesarias unas condiciones de tiempo y contexto que no siempre se producen. También sucede que, para crear un contexto real de colaboración, es necesario pasar previamente por momentos en los que nos manejemos en estilos como la evitación o la acomodación, ya que gracias a ellos se puede empezar a generar un nivel de confianza imprescindible entre las partes, para llegar a la colaboración (Rozenblum de Horowitz, 1998).

La mayoría de veces olvidamos que observamos parcialmente la realidad y damos por hecho que nuestra subjetividad es compartida por los demás, y que observan nuestro mismo punto de vista. Es importante hacer consciente, en las partes implicadas, el hecho de la subjetividad para que puedan, gradualmente, ir aprendiendo a observar como observamos. Según Viveros (2003) observamos principalmente a través de tres dominios: a) Dominio del cuerpo (biología); b) Dominio del lenguaje (capacidad de hacer distinciones) y c) Dominio de las emociones (observamos mundos distintos bajo diferentes emociones).

Es importante que el mediador tenga la capacidad de incidir en estos tres niveles para que las partes puedan reconocer su subjetividad y parcialidad, y llegar más fácilmente así a resolver su problema.

Finalmente, en el contexto de la mediación, la comunicación es otro elemento esencial en la resolución de conflictos. De hecho, podemos definir el proceso de mediación como el hecho de dotar a las partes en conflicto, de los recursos comunicativos de calidad para que puedan solucionar su conflicto. Los mediadores deben ayudar, a nivel comunicativo, a que las partes puedan hablar de reproches, posturas, opiniones, deseos, necesidades y sentimientos expresándolos siempre de forma constructiva y a que se escuchen, de modo que la comunicación que establezcan pueda ayudarles a resolver el conflicto (Suárez, 2003).

## 4.2. La definición del problema

De acuerdo con Redorta (2004) si nos referimos a la definición de un problema en términos amplios, puede ser fácil definir el concepto. Sin embargo, cuando intentamos precisar el problema, inmediatamente nos damos cuenta que estamos ante un constructo complejo.

Según Armas Hernández (2003) Como anticipábamos en el apartado referente a la mediación, en la raíz de gran parte de los problemas y conflictos encontramos una mala comunicación. Cuando una parte malinterpreta lo que la otra parte quiere decir o comunicar y reacciona defendiéndose ante lo que considera una ofensa, aumenta la tensión del conflicto y las partes están más lejos de la resolución.

Según las aportaciones de Ripol-Millet (2001) la percepción social del conflicto y el objetivo de resolverlo ha estado en la base de la conceptualización de la mediación moderna.

Por otro lado, cuando las dos partes en conflicto pueden establecer una comunicación eficaz y clara, es decir que se hacen entender y llegan a entenderse, pueden descubrir que realmente no existía un problema o que era pequeño y de fácil solución. Muchas veces, el hecho de redefinirlo como un malentendido ayuda enormemente a la resolución.

De acuerdo con las tesis de Suares (1996), incluso en el caso de que el problema sea importante, el hecho de vivirlo como un malentendido y una comunicación de calidad ayuda a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas. Según Watzlawick, Beavin, y Jackson (1971) la comunicación humana es un elemento importante en los conflictos, porque: a) La comunicación de calidad resulta ser una herramienta necesaria para llegar a la base de los conflictos y encontrar soluciones satisfactorias para las partes, y b) La mala comunicación suele ser en sí misma la causa de la mayoría de los conflictos.

En el arte de los negocios y sobre las técnicas para definir i resolver problemas, Elkington (1994) desarrolla el concepto de win-win (ganar-ganar) superando el tradicional concepto de ganar-perder en las disputas. Este cambio de concepción mejoró no sólo los resultados de las negociaciones, sino también la definición del problema y al proceso mismo, ya que modifica previamente la actitud de las partes. El autor pone de relieve la importancia de los intereses en las disputas, y cómo con un buen análisis en cada una de las partes, se puede llegar a elaborar una solución que satisfaga a ambas.

### 4.3. El rol del mediador

En el proceso de mediación, el rol de mediador es fundamental. A continuación se describen una serie de características que definen cualidades esenciales que debe tener (Armas Hernández, 2003):

- a) Empatía.
- b) Imparcialidad y neutralidad.
- c) Profesionalidad en relación a su papel de mediador.
- d) Confidencialidad.

Es importante, también, establecer la diferencia entre dos tipos de mediadores: el mediador pasivo y el mediador activo. El pasivo es aquel mediador que apenas interviene directamente. En este tipo de mediaciones predomina la comunicación directa entre las partes y actúa como un fiel transmisor de posturas. En estos contextos predominan las reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre la otra, no el mediador. Por otra parte, el mediador activo, interviene de manera más intensa, actuando como el principal canal de comunicación. En este tipo de contexto predominan las reuniones por separado y el mediador asume un rol más dinámico. En determinadas ocasiones genera presión directa sobre las partes para obtener cesiones.

Según Ripol-Millet (2001) el mediador tiene como principal objetivo, hacer que las partes vuelvan a escuchar y a comunicar sus respectivos intereses, ayudándolos a encontrar el camino a través del cual puedan conjugarse.

### 4.4. Las etapas y estrategias para la resolución de problemas

Las etapas que distintos autores apuntan como necesarias para la resolución de problemas son (Elkington, 1994):

**a) Recabar información y preparar el escenario.** Es necesario reunir toda la información acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca del problema que mantienen. En segundo lugar se tiene que organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones (Viveros, 2003).

Aunque las partes se conozcan previamente es necesario el formalismo de presentarlas, aprovechando para establecer las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto. El lugar, que debe definirse antes de empezar la mediación, puede ser un espacio neutral o bien la sede de una de las partes, siempre que la otra lo acepte. Evidentemente, el lugar pactado necesita de unos requisitos mínimos aceptables respecto a la dimensión, confort, temperatura, iluminación, etc.

**b) Comprender a las partes e identificar las cuestiones en discrepancia.** En primer lugar se tienen que identificar los puntos que generan conflicto o discrepancia. Una de las técnicas habituales consiste en que cada una de las partes haga una descripción y resumen de todos los puntos que considera pendientes de resolver y discrepantes. El mediador tiene que hacer preguntas aclaratorias, resumiendo las veces que sea necesario hasta identificar realmente los puntos de discrepancia sobre los que se formulará la mediación. El mediador, para aclarar si entiende bien las partes puede usar distintas técnicas (Ripol-Millet, 2001):

- Reformular lo dicho y volver atrás.

- Volver a enunciar con sus propias palabras lo que la parte implicada ha dicho.
- Describir de forma comprensiva, no evaluando ni juzgando.
- Incluir los hechos y los sentimientos.
- Repetir las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto confirma a la parte que se la ha escuchado.
- Formular preguntas y hacer aclaraciones.
- Formular preguntas abiertas, usando un tono que no suene amenazador.
- Nunca debe aceptar un no. Siempre se tiene que preguntar qué quieren las partes cuando dicen no.

**c) Buscar alternativas.** Según Viveros (2003) Es extremadamente importante ir identificando posibles ámbitos o áreas de acuerdo. Otra posibilidad que existe es generar la técnica del *brainstorming* o lluvia de ideas, con posibles soluciones con la voluntad de intentar establecer acuerdos generales, de principios o de mínimos e ir acordando los detalles. Es importante escoger el enfoque adecuado avanzar en el proceso de mediación. Algunos recursos para avanzar en esta fase son:

- Avanzar cuestión por cuestión.
- Analizar todas las cuestiones y desacuerdos como un conjunto.
- Ir de las cuestiones más pequeñas a las más grandes.
- Desarrollar hábitos de acuerdo.

Es habitual que, a medida que avanza el proceso, se generen oportunidades para irlo cerrando. Cada una de las herramientas utilizadas puede ser útil para aproximarse de forma gradual al cierre del proceso: hacer preguntas; presionar; ofrecer sugerencias, crear dudas, etc.

**d) Llegar a acuerdos y finalizar la mediación.** Los procesos de mediación finalizan cuando las dos partes, con la ayuda del mediador llegan a un acuerdo o bien cuando se presenta un acuerdo ya que no existen otras alternativas. Si no se alcanza o logra ningún acuerdo, corresponderá llevar el conflicto a otras instancias o procesos para intentar resolverlo. Si el mediador llega a alcanzar un acuerdo es importante que esté bien fundamentado. Debe ser un acuerdo permanente, que ambas partes lo integren y perciban como equilibrado y lo suficientemente explícito y claro para sus interpretaciones futuras y evitar así malentendidos (Rozenblum de Horowitz, 1998).

Finalmente, el acuerdo se tiene que redactar y quedar así refrendado por escrito. El mediador no tiene nunca que implicarse en la redacción de los acuerdos, deben decidir cuál de las dos partes preparará el borrador. Para un borrador inicial, la redacción parcial de un acuerdo o los acuerdos en pueden ser suficientes para el borrador. Posteriormente ya se redactarán los acuerdos definitivos partiendo de estos borradores. Por esto es importante que se haga con cierta rapidez una vez se consiga pactar.

#### 4.5. Estrategias directivas personales para ser resolutivo y abordar los problemas

Cada vez más, en los entornos laborales se generan conflictos, definidos como situaciones en la que se da diferencia de intereses entre las partes, que a la vez tienen interdependencia entre sí.

Teniendo en cuenta que los conflictos, inherentes a la condición humana, siempre existirán, es importante aprender a vivir con ellos intentando que no se manifiesten y administrándolos de forma eficiente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos según Viveros (2003):

- Conflictos de intereses
- Conflictos individuales
- Conflictos colectivos
- Conflictos de derechos
- Conflictos de reconocimientos
- Conflictos intrasindicales
- Conflictos intersindicales
- Conflictos por prácticas antisindicales

Diversos autores, apuntan que, los directivos tienen que ser conscientes que este tipo de conflictos adquiere una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente. El sistema de relaciones laborales, por lo tanto, está formado por este conjunto de normas, instituciones y procesos sociales.

Detert y Burris (2007) proponen dos tipos de soluciones pacíficas de los conflictos que los directivos de las empresas pueden aprender a desarrollar en un ámbito laboral para la mejora del clima laboral y el rendimiento de los equipos:

- a) **Sin intervención de un tercero.** Este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. En este contexto, la estrategia más habitual y conocida es la negociación. Entendemos por negociación un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos. Este tipo de planteamiento sería el óptimo para jefes que ejercen un tipo de liderazgo ausente o liberal (*laissez faire*).
- b) **Con intervención de un tercero.** Se trata de conservar de forma intacta la autonomía del proceso. El tercero, en este caso el jefe-líder, busca acercar las posturas de las partes. Entre los principales mecanismos y herramientas que puede usar identificamos:
  - a. **Conciliación:** es un procedimiento que consiste en que el líder, ideal para líderes con estilo democrático, reúna a las partes en conflicto, las estimule y examine sus posiciones. Finalmente las tiene que ayudar a idear sus propios intentos de solución.
  - b. **Arbitraje:** más propio de un líder con estilo autoritario, se trata de un procedimiento en el cual el jefe-líder está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.
  - c. **Mediación:** el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias. Este tipo de intervención también será propia de jefes que ejercen un tipo de liderazgo democrático.





# 5. Gestión de equipos

## 5. GESTIÓN DE EQUIPOS

Según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) en el ámbito de la dirección estratégica uno de los avances más significativos ha sido el hecho de establecer una relación entre el equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y la eficacia o desempeño de la firma. Así pues, en este contexto, la formulación e implementación de la estrategia por parte del equipo de alta dirección tiene un papel fundamental para la eficacia general de la empresa.

A nivel individual, el liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su equipo o grupo de referencia. Gracias al vínculo que establece con su equipo, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia y eficiencia colectiva. El principal criterio para medir la eficacia del estilo de liderazgo es el éxito de la organización.

Los jefes-líderes tienen que superar los problemas que surgen en la organización, desarrollando, poniendo en marcha y valorando las soluciones potenciales, y planeando e implementando en un futuro las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas. Cabe tener en cuenta, que la base cognitiva y los valores de cada uno de los líderes limitan el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas y resolución de conflictos, la definición y valoración de las soluciones posibles y la selección e implementación de la estrategia. Es evidente, pues, que el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos y los resultados en las organizaciones.

Aunque según Dolan y Garcia (2002) numerosos estudios habían probado que el estilo de liderazgo influye sobre las conductas de los individuos en la empresa, además, estudios recientes ratifican que el estilo de liderazgo tiene influencia directa en los procesos de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados empresariales.

### 5.1. Introducción a la gestión del cambio y cohesión del equipo

El liderazgo es la capacidad de ejercer el mando óptimo para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, así como los máximos beneficios y a la vez afianzar los grupos de trabajo que lo hacen posible, potenciando el desarrollo de un adecuado clima laboral (Elkington, 1994).

En otras palabras, según concluyen diversos estudios, el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado. Para ejercer la dirección y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe-líder debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en conceptos como son la unificación de intereses y las opiniones y los sentimientos de afecto entre la dirección y los trabajadores (Viveros, 2003).

### 5.2. Características de un equipo de trabajo

Liderazgo y mando no son sinónimos. El mando está relacionado con ejercer de jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a una serie de normas establecidas. En cambio, el líder tiene capacidad de mando pero tiene, además, la aceptación del grupo.

A continuación se presenta una clasificación de los distintos estilos de dirección según las conclusiones de Viveros (2003):

**a) Autocráticos:** Es un tipo de liderazgo que puede dividirse en tres subtipos: estrictos, benevolentes e incompetentes.

**a.1) Autocrático estricto:** se muestra inflexible pero es justo. No delega ningún tipo de autoridad a ningún trabajador y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Aunque puede mostrarse generoso siempre realiza las diferencias entre la dirección y el trabajador. Se encarga de organizar personalmente el trabajo y reparte las tareas entre los trabajadores. Fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo aunque siempre defiende a sus trabajadores frente a otras autoridades.

**a.2) Autocrático benevolente:** se muestra tímido. Suele estar asustado y agobiado por la responsabilidad moral que implica un equipo de trabajo. Es inconformista. Le cuesta aceptar el trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los trabajadores le piden pero da lo que él precisa o percibe que es bueno y necesario.

**a.3) Autocrático incompetente:** muestra constantemente que no tiene escrúpulos mientras extorsiona, fanfarronea o se hace el prepotente para obtener lo que desea. Es capaz de realizar cualquier artimaña que lo favorezca. Se cree una persona omnipotente y a menudo exige el cumplimiento de sus órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Además, acosa a sus trabajadores con reclamaciones insistentes y quejas.

**b) Democráticos:** dan directrices después de consultar al grupo, tomando las decisiones después de trabajar con su equipo los planes a largo plazo, elogiando y participando del grupo como un miembro más, sin descuidar la conducción propia de la dirección. Podemos clasificar las direcciones democráticas en dos tipos:

**b.1) Democráticos auténticos:** cumplen con todas las características anteriormente recogidas. Además, informan y capacitan a sus trabajadores, distribuyen el trabajo de acuerdo al talento y las habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los trabajadores de su equipo y garantizan imparcialidad e igualdad.

**b.2) Pseudodemocráticos:** aunque les gustan las características de la dirección democrática, se muestran inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del equipo al que no se atreven a delegar responsabilidades. Por lo tanto, no traspasan decisiones que implican riesgo al equipo y sólo lo hacen participar en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que percibe como difíciles.

**c) Jefe Laissez-Faire:** Es un tipo de dirección que no resuelve, ni toma iniciativas, ni orienta al equipo aunque los objetivos estratégicos estén claramente definidos. Suele ser una mera figura decorativa que llega al cargo por situaciones fortuitas tales como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a ocupar este lugar de trabajo que ni le interesa ni lo conoce.

Los estudios de García Sánchez y Dolan (2003) relacionan la dirección estratégica con la ética y los valores. Ponen el ejemplo de una típica factoría china de dictadura capitalista emergente, en la que las rutinarias y extenuantes jornadas de trabajo productivo son estimuladas mediante valores más o menos explícitos, pero perfectamente inculcados

tales como la obediencia, el sacrificio, la laboriosidad, la precisión, la paciencia, el amor por el cliente, la disciplina, el orden, la unidad, etc. Estos valores ayudan a que un estilo de liderazgo autoritario esté aceptado y sea común.

En el sistema productivo chino actual, si analizamos valores tales como la libertad de expresión y los Derechos humanos, nos damos cuenta que su funcionamiento se basa en una dirección por instrucciones basada en el paradigma militar del control jerárquico descendente que conformó las mentes de cientos de millones de chinos durante las décadas de comunismo.

Según García-Sánchez y Anzizu-Furest (1997) urge que el sistema productivo chino recupere sus antiguas tradiciones de pensamiento filosófico, basadas en Confucio y Lao-Tse que, obviamente, ayudarían a humanizar el sistema capitalista en un futuro. Los autores proponen que sería importante que las empresas desarrollaran una mayor sensibilidad de valores tanto en la China como en otros países con necesidades como son África, Centroamérica y Suramérica donde se están expandiendo. Sin duda sería un aspecto clave para el desarrollo de nuestro planeta.

En algunos equipos de trabajo y organizaciones los valores están explícitamente declarados. En otras, que son la mayoría, se perciben a través de analizar el clima organizacional. Como tercer elemento cabe añadir el hecho que no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan en el clima organizacional, constituyendo así el verdadero patrimonio de valores acumulado a lo largo del tiempo en aquella organización.

Según García Sánchez y Dolan (2003) para conseguir un rendimiento profesional de alta calidad en entornos turbulentos como los actuales, cabe potenciar y cuidar factores cualitativos o valores intangibles tales como la imaginación, la confianza, la sensibilidad, la creatividad, la libertad, la autenticidad o la belleza. Estos valores poéticos y creativos son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales que tienen que ver con el pragmatismo, como son la optimización, la orientación al cliente o la productividad.

Una empresa es más que un conjunto de trabajadores – cerebros con tecnoestructuras cognitivas y emocionales, además de la estructura de la fábrica, las máquinas y el capital. En este entorno y clima, las relaciones y la psicología toman un rol significativamente muy importante, aunque la mayoría de veces pasen inadvertidas (García-Sánchez y Anzizu-Furest, 1997).

Los equipos de trabajo requieren valores emocionales como la alegría, la solidaridad y la libertad para potenciar la creatividad, el talento, la innovación... Así como para incidir así en la mejora del clima laboral la cual cosa tiene traducción directa en el rendimiento de los trabajadores. Mayoritariamente, los directivos que gestionan equipos de trabajo acostumbran a racionalizar los procesos y los equipos y nunca se toman en serio ni aprecian los valores de la empresa ni los perciben como un verdadero activo que como tal debe ser correctamente gestionado. Lo habitual en estos casos es que las direcciones se tomen la mayor parte del tiempo a atender a lo que ellos denominan los aspectos realmente importantes de las empresas como son los balances, la cuenta de resultados, los presupuestos o los impuestos. Es cuestión de tiempo parar ir percibiendo el cambio cultural i necesario que implica el actual entorno económico moderno y globalizado.

García y Dolan (1997) Destacan la importancia y la necesidad, para todos los equipos de trabajo y las organizaciones, de la existencia de valores compartidos. Los autores afirman que en la mayoría de empresas no obtendríamos respuesta si preguntáramos a cualquier nivel jerárquico cuáles son sus principios de acción o valores esenciales que les orientan las conductas de cada día. Se ejemplariza que en Hotel Ritz-Carlton el personal responde con orgullo que son damas y caballeros al servicio de damas y caballeros.

En los años 60, Barnard (1968) afirmaba que el papel fundamental de un líder de una organización empresarial es poner a trabajar todas sus fuerzas sociales para conformar y orientar valores. En su libro concibe el alto directivo como un conformador o moldeador de valores o *value shaper*, ocupado en tratar los aspectos sociales informales de la organización. Teniendo en cuenta que en su época aún se estilaba la dirección por instrucciones y empezaba tímidamente la dirección por objetivos, realmente su aportación postconvencional de pensar de forma diferente en su época y en su país tiene especial mérito. Posteriormente, otros autores han ayudado a consolidar la gestión de los valores corporativos como parte esencial de la función directiva.

Así pues, a modo de conclusión, una de las principales tareas que un líder necesita desempeñar respecto a su equipo de trabajo es conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de valores compartidos.



designed by freepik.com

## 6. La direcció por valores

## 6. LA DIRECCIÓN POR VALORES

Según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) un aspecto central para influir con eficacia en los esfuerzos y el desempeño de un equipo de trabajo es la congruencia de valores entre el líder y los seguidores, así como en el clima laboral y la satisfacción de los empleados y en su compromiso. Se entiende la congruencia de valores como el grado en el cual los valores, las creencias y las metas de los miembros del equipo de toma de decisiones son similares. De un modo parecido también se asocia con el grado en el que el equipo de dirección que toma decisiones es considerado como una unidad, y con el grado en el cual los miembros del equipo de toma de decisiones están de acuerdo con las prioridades definidas en el grupo de trabajo.

### 6.1. Definición de la dirección por valores

Para reducir el conflicto afectivo y la politización en la toma de decisiones, una variable central es la congruencia de valores. Reave (2005) Realizó una revisión de 150 estudios previos y encontró que hay una consistencia entre los valores corporativos, tales como integridad, honestidad y humildad, y la efectividad del liderazgo. De forma parecida, Ostroff (1992) en un estudio con 951 empleados de 113 sucursales bancarias, encontró que el ajuste entre valores corporativos y valores individuales tiene incidencia sobre el clima laboral, el nivel de compromiso, la rotación del personal y la satisfacción de sus empleados.

En un estudio de Huang y Hu (2007) se analizaron 37 empresas de Taiwán y se corroboró que las organizaciones modulan sus resultados en función de los ajustes entre los valores organizativos y los valores de los empleados. Además, según dichos autores, la tarea principal del líder debe ir en la perspectiva de lograr el alineamiento de valores en la empresa.

De acuerdo con los diversos estudios analizados se concluye que la relación entre actitudes en el trabajo y la congruencia de valores es clara y significativa.

Completando estos trabajos, y ampliando la importancia de los valores, Niehoff (1997) presentó un estudio de 500 empleados de una universidad católica y concluyó que la congruencia de valores tiene un impacto estadísticamente significativo sobre el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Además, el estudio plantea la relación entre congruencia de valores y la eficacia de la organización, ya que la evidencia demuestra que la congruencia de valores en la organización afecta el compromiso, la satisfacción en el trabajo, las actitudes así como el trabajo realizado.

Según García-Sánchez y Anzizu-Furest (1997) **La Dirección por Valores** se fundamenta en una serie de aspectos clave:

- a. **Realizar un proyecto participativo conscientemente impulsado desde la propiedad y dirección de la empresa para hacer explícitos los valores finales e instrumentales** que ha de construir el conjunto de la organización. A continuación se pueden articular de forma coherente un conjunto de acciones explícitas para poner en práctica, evaluar y mejorar continuamente la efectividad de la nueva construcción cultural.
- b. **Trabajar para una triple salud de la empresa: económica, ética y emocional.**

- c. **Realizar un proyecto humanista**, en la cual la persona ocupa el centro, para hacer explícitos los valores finales e instrumentales que ha de compartir el conjunto de la organización. Tiene como principal fin el hecho de generar cohesión, entusiasmo y pleno sentido para la acción de alto rendimiento empresarial así como generar una ventaja competitiva estratégica.
- d. **Generar una ventaja competitiva de la empresa**. Se consigue gracias al hecho de hacer muy bien las cosas con las personas desde el punto de vista de un equilibrio de valores económicos, éticos y emocionales.
- e. **Implicar en los valores a todas las personas de la organización**. Los valores económicos, éticos y emocionales deben regir las relaciones con todas las personas de la organización: des de los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los socios... hasta los ciudadanos en general. Es importante construir sintonía y confianza entre todas las personas que conforman los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa.
- f. **Tener como finalidad el aumentar el compromiso, motivación e iniciativa creativa de los empleados** gracias a la dirección implicada en valores.
- g. **Potenciar un mundo mejor**. La dirección por valores promueve que la empresa sea más ágil y atractiva para los clientes y aumenta la satisfacción vital de los propietarios al contribuir a la creación de un entorno mejor, gracias a la responsabilidad social corporativa tanto externa como interna.
- h. **Construir el alma de la empresa**. Gracias a esta herramienta de liderazgo y gestión se puede construir el alma de la empresa, para que sea más que simplemente materia tangible inanimada y desalmada, generadora de desánimo vital aunque objetivamente las previsiones digan que puede tener una buena prosperidad económica y tecnológica.
- i. **Dar armonía al conjunto de acciones del cuerpo de la empresa**. A partir de la dirección por valores el alma de la empresa inspira y da armonía al conjunto de acciones del cuerpo de la empresa. El cuerpo está constituido por una serie de factores tangibles tales como su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos. Como dice Salvador García "Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver".
- j. **Animar o reanimar proyectos empresariales**. Compartir la visión, misión y valores operativos es esencial para animar (iniciar) o reanimar (revitalizar) empresas o proyectos empresariales con nuevas reglas del juego éticas, pragmáticas y emocionales.
- k. **Generar una empresa eutópica**. Es aquella compuesta por valores éticos, pragmáticos y emocionales en equilibrio. Son empresas que generan ilusión ya que se percibe la cohesión organizativa, la confianza en el equipo directivo y la perdurabilidad del proyecto.

Siguiendo con García Sánchez y Dolan (2003), los valores nucleares de la Dirección por Valores son la confianza, la libertad y la integridad o coherencia. Los autores entienden la Dirección por Valores como una manera de entender la vida y la empresa basada en la



confianza en las personas. Tal como argumentan en sus trabajos, se puede decir que la Dirección por valores es un proceso de reingeniería humanista de los valores del negocio.

## 6.2. Las fortalezas del liderazgo por valores y de su aplicación

De acuerdo con las conclusiones de Avolio, Walumbwa, y Weber (2009) la necesidad de adaptación de la empresa a su entorno cambiante para mantener su competitividad ha tenido reflejo en los modelos de dirección. Según Pin et al. (2005) durante los años sesenta y setenta surgió el auge de la dirección por objetivos –aún muy utilizada en nuestros tiempos–, desde entonces se destaca la necesidad de involucrar e integrar a todas las personas de la empresa en la configuración de los valores y principios estratégicos como condición necesaria para lograr el éxito empresarial.

La empresa del siglo XXI debe lidiar entre la eficacia, dimensión típica de la dirección por objetivos y la unidad, dimensión propia de la integración producto de la dirección por valores. Como Pin et al. (2005) para que las empresas estén unidas, se requieren valores compartidos por todos los integrantes de la misma. De aquí el creciente interés, en general, por la dirección por valores.

Una de las obras que supuso el inicio de la dirección por valores fue “En busca de la Excelencia” de Peters y Waterman (1982). Escrito hace más de treinta años, se ha convertido en un clásico de la literatura gerencial. La mayoría de sus principios siguen vigentes a pesar de los grandes cambios que se han vivido en el entorno de los negocios. Peters y Waterman examinaron de cerca las características de 43 empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otros. En común, tanto las empresas americanas como japonesas de éxito, lo que compartían eran fuertes valores que orientaban a la acción. A partir de ahí los autores definieron, por primera vez, ocho principios para la excelencia.

La dirección por valores busca el compromiso de las personas con la empresa y la actuación coordinada y coherente con la filosofía y los principios fundamentales de la misma (Pin et al., 2005). Según diversos estudios las empresas que disponen de una cultura congruente con los valores incrementan la capacidad de supervivencia de las mismas a largo plazo, al establecer sinergias entre la eficacia y la unidad en la organización.

Para mantener la unidad de la organización los anclajes necesarios son los valores. Metafóricamente, los valores son como un faro que orienta la organización. Dirigir por valores implica hacer que los valores compartidos formen parte de los criterios de decisión y funcionamiento de todas las personas que constituyen la empresa.

Un estilo de dirección autocrático hace menos operativa la dirección por valores y en contraste un estilo democrático participativo, más fácil. A nivel comunicativo, un sistema únicamente descendente reduce la posibilidad de implicación y unidad. Si por el contrario la comunicación es bidireccional y fluye en las dos direcciones, mejora las opciones de implantación de la dirección por valores. Si la empresa funciona de forma jerárquica funcional, supone una mayor dificultad para desarrollar valores como la cooperación o el trabajo en equipo que si la empresa funciona con un estilo horizontal o matricial. Para promover la cooperación y el trabajo el equipo la retribución variable basada en resultados individuales la dificulta, mientras que una retribución que tenga en cuenta resultados de equipo o globales la facilita.

La dirección por valores se superpone a la dirección por instrucciones o tareas, así como a la dirección por objetivos o la dirección por competencias, teniendo como objetivo último la unidad de la empresa. El diagnóstico de la dirección por valores se basa en analizar si estos son congruentes o no con los valores de la organización.

### 6.3. La triple finalidad de la dirección por valores.

Según García y Dolan (1997) y García Sánchez y Dolan (2003) la Dirección por Valores es una herramienta estratégica de la que destacamos una triple finalidad práctica:

1. **Simplifica:** la dirección por valores absorbe la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los ámbitos de la empresa como la internalización, la globalización, la innovación, etc. Este tipo de dirección simplifica la toma de decisiones comparado con la dirección por objetivos o por instrucciones. Si todas las personas que constituyen la empresa tienen unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente la complejidad e incertidumbre en lugar de recibir unos objetivos o acatar unas instrucciones o un manual de procedimientos.
2. **Orienta:** guía la visión estratégica de hacia dónde tiene que ir la empresa en el futuro. La Dirección por Valores es una herramienta útil para rediseñar culturas y orientar cambios hacia la visión y la misión de futuro. Es un marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa, de manera que se asumen compromisos colectivos para nuevos proyectos ilusionantes.
3. **Compromete:** aumenta el compromiso por el trabajo bien hecho, ya que integra y actualiza los planteamientos del denominado desarrollo organizativo y de la dirección estratégica así como la política de personas y recursos humanos y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Coloca la dimensión de la persona al eje central de la organización como una práctica diaria.

Estas tres finalidades prácticas generan una serie de cambios en la organización tales como (García Sánchez y Dolan, 2003):

- **Genera acciones éticas y competitivas**, promoviendo la capacidad de desarrollar un nuevo repertorio de conductas y de maneras de tratar con sus entornos naturales y culturales.
- Resulta ser una herramienta de liderazgo y gestión muy útil para hacer efectiva la **responsabilidad social de las empresas (RSE)**.
- Los valores, metáforas, símbolos y conceptos **orienten las actividades cotidianas de creación de valor** por parte de los trabajadores.
- Supone un marco estratégico e ideológico general que **da sentido y facilita la concreción de objetivos estratégicos y proyectos coherentes** así como procesos, tecnologías y competencias conductuales necesarias en la empresa.
- Es una herramienta que facilita la construcción de **empresas eutópicas, situadas entre la utopía de la sensibilidad humanista y el pragmatismo económico** propio del sistema capitalista actual.

- Ayuda a situar la dimensión organizativa de la empresa en el eje del **capitalismo sensible o consciente**, que supera el capitalismo sostenible y aún más el salvaje propio de la crisis económica actual.
- Es una nueva forma de **entender y aplicar conocimientos postcapitalistas**, planteados por la psicología social, otras ciencias de la conducta desde mediados y otras disciplinas des del siglo XX.
- Es una propuesta de dirección de empresas que está **en construcción y continua regeneración**.
- El fin último es **ayudar a construir un mundo evolutivamente mejor, con un equilibrio entre valores económicos, éticos y emocionales**. Si las empresas son radicalmente distintas otro mundo será posible.

#### 6.4. Necesidad de calidad y orientación al cliente.

Actualmente la calidad y orientación al cliente es una exigencia del mercado, pero en los próximos años ya no será una ventaja competitiva, sino simplemente una condición de base para entrar y permanecer en el mercado (García Sánchez y Dolan, 2003).

La dirección por valores es una herramienta útil para orientarse de una forma integral y verdadera a la calidad y al cliente. Por un lado es un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo, basado en el diálogo explícito y democrático de los valores compartidos. Orientarse a los valores para alcanzar la visión y cumplir la misión implica a todas las personas de la organización, y por lo tanto también a los clientes.

Según Christopher, Payne, y Ballantyne (1994) durante el siglo pasado muchas organizaciones reconocieron la importancia de orientarse al mercado. Actualmente hay una tendencia generalizada, en la mayoría de economías a nivel mundial, de orientarse al cliente. Sin embargo, como resultado de múltiples análisis y conversas con miles de directivos altos y medios, hemos llegado a la conclusión de que sólo una parte relativamente pequeña de esas empresas, quizás tres de cada diez, practican lo que predicán de orientarse realmente al cliente.

El servicio al cliente se convirtió, en los ochenta, en uno de los asuntos claves en la gestión empresarial. En la mayoría de los sectores prácticamente las empresas adoptaron programas para la atención al cliente. Pero tal y como se puede comprobar, los resultados están muy lejos de considerarse exitosos.

La orientación al cliente se potencia a partir de los años ochenta y como describíamos en un apartado anterior, el estudio de Peters y Waterman sobre las empresas excelentes publicado con el título *In Search of Excellence*, rompió los records de venta, y centró la atención del mundo empresarial en los esfuerzos de las compañías líderes en el trato con el cliente.

El tradicional márketing mix de las Cuatro P (*Product, Price, Place y Promotion*) da lugar a tres elementos más adicionales como son Personal, Procesos y Prestación del servicio a la clientela. En el contexto amplio del márketing relacional se considera que la prestación del servicio a la clientela se convierte en el centro focal ya que crea una proposición de valor diferenciada y superior para segmentos específicos del mercado.

La mayoría de clientes, gracias al acceso a la educación y a Internet, son más exigentes, sofisticados y disponen de información actualizada al instante comparado con treinta años atrás. En el campo industrial ocurre lo mismo, ya que los compradores se están profesionalizando y recurren cada vez con más frecuencia, a los enfoques que utilizan como vendedores en unas relaciones con los proveedores. Cada vez suben más las expectativas del trato que recibe el cliente por parte del prestador del servicio o vendedor del producto.

A pesar de todo lo mencionado, aún demasiadas empresas se dirigen a conseguir pedidos y nuevos clientes y no a mantener e incrementar las relaciones con los grupos de clientes ya consolidados (Alcaide, 2010).

## 6.5. Autonomía y responsabilidad profesional

Según García Sánchez y Dolan (2003) un profesional sin autonomía o libertad no es un profesional, se convierte en un dependiente u operario. La libertad es esencial para llegar a ser responsable. En función de los puestos de trabajo el grado de libertad y responsabilidad cambia, cabe tener en cuenta, pues, que es más más complejo dirigir a profesionales que a operarios con bajo nivel de escolarización.

Para conseguir autonomía es necesario lo que los anglosajones denominan el *empowerment*: el empoderamiento personal se logra cuando se pasa de la dependencia a la interdependencia, la persona logra empoderar su vida teniendo un control completo de sus acciones, alta autoestima y seguridad completa en sí mismo, etc.

El término dirección por valores nace en 1997 de la mano de los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona al mismo tiempo que desarrollaban el concepto Blanchard y O'Connor en San Francisco. Es importante destacar este momento histórico porque nace veinte años antes que en el mundo se empezara a hablar de responsabilidad social y de que ninguna empresa se planteara sus valores. En entornos altamente complejos, la Dirección por Valores ha sido y es una herramienta de liderazgo y gestión ideal para hacer efectiva la responsabilidad social de las empresas.

Según García Sánchez y Dolan (2003) la empresa tiene que evolucionar los esquemas típicos de mandar y pensar por otros de inspirar y legitimar las acciones del día a día desde una visión estratégica. El poder se focaliza a ayudar a los empleados a inspirarse y liberar creatividad, no a reprimirla. El control y la optimización debe dar paso a la confianza, facilitación, potenciación e inducción de ilusión.

En la misma línea de investigación, según Maura (2002) la competencia profesional incluye elementos de orden motivacional e intelectual que se integran en distintos niveles de desarrollo funcional en la regulación de la actuación profesional de los empleados. Significa que un profesional es competente porque posee conocimientos y habilidades que para resolver eficientemente problemas profesionales pero además porque está motivado y tiene intereses y valores que le permiten funcionar con flexibilidad, reflexión, iniciativa, perseverancia, autonomía, etc. que le facilitan un desempeño profesional responsable y eficaz.

Siguiendo con Maura (2002) se puede fomentar la competencia profesional desde distintos ámbitos como son: la psicología cognitiva (hábitos, habilidades, experiencias, etc.), la

motivación (interés profesional, valores, ideales, etc.), la afectividad (emociones, sentimientos, etc.).

De entre los valores, la confianza es la clave para que se produzca esta evolución. Confiar significa atreverse a creer en la capacidad de las personas para un alto rendimiento en un contexto de libertad y sentido de esfuerzo y responsabilidad (García Sánchez y Dolan, 2003).

## 6.6. Evolución de jefes a líderes facilitadores

La Dirección por Valores ayuda a la evolución de jefes gestores a líderes transformadores con orientación humanista. De acuerdo con los trabajos de García Sánchez y Dolan (2003) se concluye con la necesidad de desarrollar un estilo de liderazgo que facilite que las cosas sucedan, que superen la tendencia propia de gestores administrativos a la defensiva orientados al control jerárquico. Un jefe tiene que ser un promovedor de la creatividad y el talento y un facilitador del éxito de sus colaboradores. Por liderazgo entendemos la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos.

La visión clásica de los jefes, propias de jerarquías descendentes y culturas de tipo militar, se caracteriza por una estructura que plantea una clara división entre tres estamentos de personas dentro de las empresas:

1. Los que dirigen y piensan
2. Los que controlan a los que producen
3. Los que producen

Los jefes que dirigen y piensan suelen tener desconfianza hacia los que controlan a los que producen, privándoles de autonomía y responsabilidad. Es por esto que en la mayoría de empresas hay una considerable franja de personas que se dedican a controlar el trabajo que hacen los demás.

Cada vez más sobran jefes que controlen irresponsables y hacen falta líderes capaces de transmitir valores, facilitar procesos y distribuir y coordinar recursos. Para que los empleados tengan iniciativa es necesaria la libertad. Las empresas del s. XXI deben competir en entornos abiertos que requieren estructuras eficientes, flexibles, con pocos niveles jerárquicos. Numerosos estudios demuestran que la reducción del número de niveles jerárquicos incide directamente a una mejora de la eficiencia de la organización.

El entorno global sugiere y se exigen nuevas estructuras organizativas menos rígidas, de mayor agilidad, basadas en redes, equipos de proyecto y mini negocios, que concreten prácticas de comunicación horizontal y multidireccional, superando los modelos jerárquicos burocráticos característicos del liderazgo por instrucciones y de los inicios de la industrialización.

Valores como la espontaneidad, la creatividad, la innovación, la iniciativa, la alegría o la libertad se ven ahogados con estructuras rígidas por el excesivo control. Las conductas realmente y verdaderamente profesionales y creativas, van un paso más allá de las estructuras que reducen la complejidad o la anulan, tal como funciona el liderazgo por objetivos o instrucciones.

Tal como concluye García y Dolan (1997) las instrucciones son herramientas directivas propias de los capataces; los objetivos, de los gestores, y los valores, de los líderes.



designed by freepik.com

# 7. Selección de personal

## 7. SELECCIÓN DE PERSONAL

Según Werther y Davis (2008), en el s. XXI se requieren técnicas de selección de personal más eficaces y eficientes, que determinen con exactitud las verdaderas necesidades de los puestos de trabajo, buscando las herramientas con más garantías que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando los conocimientos, las experiencias y el potencial de los solicitantes, así como su aptitud y posible acomodación al puesto de trabajo, utilizando técnicas como la entrevista en profundidad, las pruebas psicométricas y los exámenes.

En otras palabras, siguiendo las conclusiones de Salgado y Moscoso (2008) la selección de personal es un proceso de toma de decisiones sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. Esta definición clásica de selección de personal tiene tres implicaciones: a) Para hacer un verdadero proceso de selección de personal y no de incorporación de personal, es preciso emplear instrumentos evaluativos adecuados; b) Los instrumentos permiten valorar la adecuación de los distintos candidatos a los puestos de trabajo para encontrar el más ajustado y c) Se requiere de profesionales preparados para hacer una selección rigurosa y adecuada.

A continuación se describen una serie de aspectos importantes a tener en cuenta para ejecutar con éxito una selección de personal (De Viana, 2013):

- a) **Características del puesto de trabajo.** En primer lugar, lo fundamental es conocer con precisión las características del puesto de trabajo como son: tareas, funciones, ámbito de actuación, herramientas, conocimientos, formación necesaria, experiencia mínima necesaria, etc.).
- b) **Adecuación al lugar de trabajo.** A continuación, hay que comprobar con qué grado los aspirantes reúnen las capacidades, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, rasgos de personalidad, experiencia u otros tipos de características necesarias para un buen desempeño en el puesto de trabajo. Últimamente, a todos estos factores, se les denomina competencias, de ahí el nombre que reciben la selección de personal basada en la evaluación de estas competencias.
- c) **Modelo de selección estratégica de personal.** La selección por competencias no se diferencia de la selección clásica de personal. No obstante, es preciso destacar que a la par que el concepto de selección por competencias, se ha desarrollado el modelo de selección estratégica de personal. Este modelo estratégico añade a la concepción tradicional de los procesos de selección la idea de que estos procesos tienen que estar alineados con los objetivos de la organización. A la vez apostan por una gestión integral de todos los procesos: formación, desarrollo de carreras, procesos de selección, evaluación del desempeño, etc.
- d) **Proceso crítico de la gestión integrada de recursos humanos.** La selección de personal es un proceso crítico de la gestión en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión posteriores. Si se ha realizado correctamente el proceso se incorporarán efectivos de alto rendimiento, que demostrarán un buen aprovechamiento de la formación, excelentes posibilidades de promoción, tasa de rotación a niveles aceptables para la compañía y un buen nivel general para todos los procesos de las compañías.

- e) **Nuevo escenario global propio del s. XXI.** Aparece un renovado interés, en el mundo de los negocios, por la ética, producto de las crisis surgidas y del nuevo escenario en que se desarrolla la actividad económica. La interdependencia de las economías nacionales consolida el proceso universal de globalización, superando las barreras tradicionales que dificultaban los intercambios y protegían los espacios nacionales. En este punto, también a nivel de recursos humanos, se homogeneizan las demandas. Europa derriba sus fronteras económicas. Como consecuencia muchas empresas de replantean sus estrategias, política y métodos rutinarios de actuar en el mundo de los negocios. La mayoría necesitan innovar, no sólo en producción, distribución, comercialización, etc. sino también en la gestión de recursos humanos y como no, en los procesos de selección.

## 7.1. Análisis del Puesto, Valoración y Compensación

Por reclutamiento se entiende el punto de partida del proceso de selección y consiste en el conjunto de procedimientos que consiguen atraer candidatos potencialmente adecuados, calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo deseados en la organización. Es una de las actividades fundamentales de los programas de gestión de recursos humanos de las organizaciones.

Los candidatos pueden conseguirse a través de fuentes internas como son contactos, bolsa de trabajo de la propia organización, autocandidatura, etc. o externa como son gestión a través de empresas de selección, ofertas a través de portales de Internet, prensa, etc. Las fuentes de recursos humanos son denominadas, a menudo, fuentes de reclutamiento porque pasan a ser las dianas sobre las que incidirán las técnicas de selección de personal.

El reclutamiento es un proceso de comunicación que exige información y persuasión para captar a los más adecuados. El inicio del proceso de reclutamiento depende de la necesidad detectada en cualquier parte de la organización y de la decisión de la dirección.

Si de forma continua la empresa recibe perfiles de personas interesadas en trabajar en la organización y que tienen perfiles que pueden ser interesantes, se ahorra de iniciar futuros y largos procesos de selección que deberían empezar por definir lo que se busca e intentar atraer a un buen número de candidatos.

Actualmente, a la hora de definir los puestos de trabajo, se consideran aspectos tales como, por ejemplo, si la persona tiene que tener o no las siguientes competencias:

- **Dirección y desarrollo de personas:** dirección de personas, liderazgo y desarrollo de las personas
- **Comunicación, persuasión e influencia:** persuasión, comunicación interna y comunicación externa
- **Visión estratégica**
- **Flexibilidad y gestión del cambio:** flexibilidad y adaptabilidad
- **Trabajo en equipo y en red:** trabajo en equipo y trabajo en red
- **Planificación y organización:** planificación y organización



## 7.2. Selección de personal 2.0

Según Rojas (2010), la Web 2.0 y las redes sociales se han ido filtrando gradualmente en muchos ámbitos de nuestra vida personal y también profesional. En el ámbito de los recursos humanos, también está cambiando la forma de buscar talento con fines laborales.

Según Barcelona Activa, la aparición del Web 2.0 ha cambiado la forma en que los candidatos interacciona con los contenidos. De la web estática 1.0 (acceso a unos contenidos producidos por un webmaster), se ha pasado a un nuevo modelo más dinámico e interactivo, en un entorno de las redes sociales, donde hay comunicación directa entre los candidatos y el creador del web e incluso hay candidatos que producen contenidos según sus intereses.

En la generación de contenidos e interrelación con otros usuarios, los candidatos dejan rastro digital. Internet habla de ellos y conforma su identidad digital. Por lo tanto, estar presente en la red de forma adecuada y disponer de una buena identidad digital es una herramienta que les puede ayudar a su desarrollo personal y profesional.

**Reclutamiento y selección 2.0.** Cada vez con más frecuencia los/las profesionales de recursos humanos buscan candidatos o información de ellos en Internet. Algunas ventajas del reclutamiento a través las redes sociales son:

- Se obtiene gran cantidad de información sobre el candidato/a (a nivel personal y profesional) contrastable con los datos del CV.
- Se pueden valorar candidatos/as que no están en búsqueda activa de trabajo.
- Existen mecanismos de filtraje de información a través de distintas herramientas que facilitan la selección de perfiles profesionales.

**La reputación digital.** Para poder valorar la identidad digital de los candidatos, los que buscan trabajo deben definir de forma adecuada su identidad en la red para facilitar su desarrollo profesional. La tienen que gestionar de forma activa y consciente. Fomentar adecuadamente la reputación digital permite ganar visibilidad y prestigio en Internet y a la vez evita elementos que puedan perjudicar la imagen. En función de la huella que el candidato deja en internet el seleccionador valorará su reputación cómo:

- **Favorable:** si los datos están en coherencia con el CV off-line, se demuestra actividad relacionada con la profesión, e interactividad con otros profesionales.
- **Neutra:** si aparecen datos que no sirven para valorar profesionalmente al candidato/a (aficiones poco relevantes en relación a la actividad laboral, comentarios sin valor, etc.).
- **Desfavorable:** si se encuentran datos que contradicen el CV, actividades no éticas, comentarios negativos por parte otras personas, etc.
- **Inexistente:** cuando no se encuentra ningún rastro de la persona (en este caso, se podría deducir o interpretar que no es competente en el uso de las nuevas tecnologías y el entorno web 2.0). Cada vez más, en función de nuestro objetivo profesional, no tener identidad digital puede ser contraproducente.

**Se valorarán en positivo** aspectos del candidato como son que aparezcan evidencias de las calificaciones profesionales y otros datos que aparecen en el CV tradicional; buena

capacidad de comunicación; red de contactos sólida; imagen profesional; creatividad y recomendaciones y referencias positivas de otras personas.

**Se valorarán en negativo** si el candidato ha falseado información; si hace comentarios políticamente incorrectos; si publica información o aparece en fotografías consideradas provocativas o inadecuadas; si realiza comentarios negativos sobre empresas donde ha trabajado, etc.

**La información publicada en Internet es difícil de borrar**, ya que no siempre tenemos control sobre la web donde se publican contenidos sobre nosotros. Por esto se aconseja monitorizar los contenidos aparecidos en la web que tengan relación con nuestra identidad digital, realizando, por ejemplo, búsquedas periódicas de nuestro nombre en los buscadores. Para los reclutadores puede ser interesante, también, hacer este tipo de búsquedas.

Aunque es cierto que todo profesional puede beneficiarse de la búsqueda de trabajo 2.0 a diferentes niveles, todavía no se puede generalizar a la totalidad del tejido empresarial de un determinado mercado laboral la búsqueda a través de Internet. Para perfiles profesionales poco calificados, los reclutadores todavía siguen usando de forma mayoritaria los canales de búsqueda de trabajo tradicionales (prensa, bolsas de trabajo locales, autocandidatura, etc.). La gestión de la identidad digital es especialmente indicada para trabajadores/se autónomos, o bien para profesionales con perfiles más técnicos o creativos. Este tipo de profesionales pueden encontrar, en un entorno 2.0, una plataforma para la promoción y difusión de sus productos, servicios o contenidos.

A continuación se muestra un análisis de las herramientas 2.0 más empleadas, agrupadas según tipología, con algunas recomendaciones de cómo pueden ayudar a los reclutadores a identificar y analizar la identidad digital de los posibles candidatos (adaptado de Barcelona Activa):

- **Redes sociales genéricas.** Los candidatos pueden crear y gestionar un espacio personal, aportar información sobre sus conocimientos, fomentar el contacto con conocidos o bien con personas con quienes comparten inquietudes, opiniones, etc. Los reclutadores pueden observar aspectos de los candidatos que no ven en el currículum, ya que las redes sociales genéricas facilitan la comunicación, la discusión, la filiación a determinados grupos, etc. También permiten ver como los candidatos se relacionan en un sentido más amplio, con empresas, instituciones, etc.  
Ej. [www.facebook.com](http://www.facebook.com) y [www.tuenti.com/](http://www.tuenti.com/)
- **Redes sociales profesionales.** Los candidatos lo usan des de un punto de vista meramente profesional. Como son específicas tienen el objetivo de fomentar el networking y la interrelación entre distintos profesionales que comparten intereses y/o ámbito profesional. Podemos encontrar candidatos en redes sociales profesionales genéricas o especializadas en un determinado sector, ámbito de intereses o tipos de perfil profesional. Para los candidatos son interesantes porque pueden darse a conocer como profesionales y establecer contactos productivos con otros profesionales que puedan contribuir a su desarrollo profesional.  
Ej. Genéricas como [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) o [www.viadeo.com](http://www.viadeo.com)  
Ej. Específica como [www.seguridadinformatica.es](http://www.seguridadinformatica.es)

- **Blocs.** Los candidatos pueden publicar cronológicamente textos o artículos de uno que después los reclutadores podrán ver para apreciar las cualidades de los autores. Los *posts* pueden ser comentados por otros usuarios y compartidos en diferentes plataformas 2.0. Las opiniones basadas en un bloque pueden tener un carácter personal o temático, o bien combinar los dos tipos de contenidos. Los reclutadores pueden observar las creaciones así como las opiniones y los candidatos pueden aprovechar esta oportunidad para contar su estilo de vida, sus gustos y creencias personales y en el temático sus conocimientos específicos.  
Ej. [www.blogger.com/](http://www.blogger.com/) y [es.wordpress.com/](http://es.wordpress.com/)
- **Microbloqs.** Los candidatos pueden enviar y publicar mensajes breves que se muestran a la vez en la página de perfil del usuario/aria y a las páginas de inicio de los usuarios que han escogido seguirlos. También tienen la opción de enviar mensajes privados. Facilitan el seguimiento de temas de conversación que interesan a la persona (*topics*) y a menudo se utilizan para difundir otros contenidos publicados a Internet. Los reclutadores se pueden hacer una idea del candidato observando sus posts, así como los seguidos y seguidores.  
Ej. [twitter.com/](http://twitter.com/)
- **Multimedia Sharing.** Los candidatos pueden almacenar on-line y compartir contenidos multimedia (fotos, archivos de sonido, vídeo, presentaciones, etc). Los reclutadores pueden observar, de una manera sencilla los contenidos divulgados en alguno de los formatos especificados que los candidatos han usado para dejar constancia o bien ilustrar conocimientos, opiniones o intereses.  
Ej. Para videos: [www.youtube.com/](http://www.youtube.com/)  
Ej. Para fotos: [www.flickr.com/](http://www.flickr.com/)  
Ej. Para presentaciones: [www.slideshare.net/](http://www.slideshare.net/)  
Ej. Para hojas de cálculo, hojas de texto, etc. <https://docs.google.com/>
- **Video currículum.** Es uno de los formatos de CV 2.0, que permite al candidato/a explicar los datos más relevantes de su perfil e intereses y que puede ser publicado en las redes sociales, o bien en lugares web específicos para la publicación de vídeos o de Video currículum, que normalmente ofrecen algún servicio de intermediación laboral. Facilita hacer visibles aspectos que no son posibles de mostrar en el CV tradicional (habilidades comunicativas – verbales y no verbales –, capacidad de síntesis, dinamismo, etc.).  
Ej. [www.futuracv.com/](http://www.futuracv.com/), [www.videocurriculum.es/](http://www.videocurriculum.es/) y [www.tumeves.com/](http://www.tumeves.com/)

La aparición de la web 2.0 ha revolucionado el ámbito de la selección de personal ya que supone un nuevo modelo de interacción con la red, de forma que el candidato se convierte a la vez en consumidor y productor de contenidos. Resulta muy interesante, para los reclutadores, poder seguir la identidad digital profesional, reconocible y de valor, de muchos candidatos que aprovechan el canal 2.0.

En este sentido, según concluyen diversos estudios, es conveniente fomentar una buena reputación digital, dado que aumenta las posibilidades de desarrollo profesional. Por otra parte, una mala reputación digital puede tener la consecuencia directa de quedar descartado para un proceso de selección e incluso perder el puesto de trabajo.

Para los candidatos que buscan empleo, la red puede ser un buen canal para iniciar la puesta en marcha de la búsqueda activa de trabajo. En primer lugar es importante definir el objetivo profesional concreto y la estrategia, a continuación es importante seleccionar las mejores herramientas y plataformas on-line para posicionar la identidad digital, fomentar el networking y/o crear una reputación digital adecuada.

Según Herrera Alarcón (2013) las prácticas de reclutamiento y selección que se han utilizado durante las últimas décadas suelen sustentarse en procesos ineficientes y costosos, cuyo punto principal es el currículum impreso. La tecnología 2.0 permite el uso de una serie de herramientas útiles para captar el talento humano y potenciar, en los puestos de trabajo, todas las competencias de las personas. Este modelo se desarrolla a partir de tres fases principales:

**Primera fase: planificación del talento humano.** En esta primera fase, la dirección de recursos humanos identifica las necesidades del talento humano mediante la aplicación de técnicas tales como: 1) Inicio del proceso con la fijación de objetivos; 2) Análisis de la situación laboral y de la relación entre oferta y demanda; 3) Análisis del ajuste entre las necesidades y las disponibilidades del talento humano y de la relación entre oferta y demanda; y finalmente 4) La elaboración de planes para cubrir las necesidades de personal según las necesidades de la empresa.

**Segunda fase: evaluación del modelo 2.0.** La tercera fase consiste en utilizar las herramientas web como substitutivo de las tradicionales pruebas de evaluación psicométrica, de personalidad y conocimientos. Gracias a las ventajas del modelo digital, la corrección es automática, así que rápidamente se puede completar y complementar la información obtenida a través de la entrevista personal.

**Tercera fase: aplicación del modelo 2.0.** El candidato, en una primera fase, debe seleccionar las redes sociales a utilizar: genéricas, profesionales, blocs, etc. A continuación debe posicionar su currículum vitae utilizando dichas herramientas tecnológicas. Los reclutadores podrán analizar tanto el currículum como la reputación digital y preseleccionar aquellos candidatos que considere que se ajustan más a sus necesidades. A continuación podrá generar una entrevista utilizando la versión presencial o incluso herramientas tecnológicas como son el FaceTime, Skype y Google Hangouts, etc. que permiten videoconferencias con buena calidad de video y audio. El reclutador ya dispondrá de información suficiente para poder evaluar y decidir qué candidato es el elegido.

### 7.3. Metodología de selección de personal y validación empírica

Durante las últimas décadas los reclutadores han utilizado numerosas herramientas para los procesos de selección de personal: currículum, formularios de solicitud, entrevistas, tests de habilidades cognitivas, tests y cuestionarios de personalidad, tests de habilidades psicomotoras, simulaciones (*role-playings*, dinámicas de grupo, tests *in-basket*, juegos de rol, juegos de empresa, etc.), tests de muestras de trabajo, referencias, etc. En función del enfoque del proceso de selección se utilizan unos u otros modelos. Actualmente se distinguen dos grandes modelos de selección, el tradicional y el estratégico (Salgado y Moscoso, 2008).

**El modelo de selección tradicional** se basa en una concepción del mercado económico y laboral caracterizado por la estabilidad productiva. Según este modelo, un trabajador

desempeñará las mismas tareas en un mismo puesto de trabajo un año y otro durante diversos años. Será importante, según este modelo y estas necesidades, que los reclutadores sean capaces de identificar qué candidatos disponen de las competencias adecuadas para ponerlas en práctica de inmediato. Estos procesos de selección son adecuados para entornos socioeconómicos estables.

Hay tres instrumentos habituales que se usan en las selecciones tradicionales: el currículum vitae, la entrevista y las referencias. Pueden aparecer variantes como la utilización de tests y cuestionarios y los exámenes profesionales. Este método es el más habitual en la mayoría de empresas y organizaciones.

La toma de decisiones por parte del reclutador en este tipo de procesos se basa en el hecho de contrastar si la persona dispone de buenos conocimientos y experiencia para desarrollar las tareas propias del puesto de trabajo. De esta forma existen numerosas posibilidades que el candidato sepa desarrollar con eficacia el trabajo que se le demanda.

**El modelo de selección estratégico** parte de la premisa que la economía se mueve en un escenario volátil e incierto. El entorno económico y laboral cada vez es más global y las fronteras se reducen de forma significativa. Podemos apreciar este cambio general por ejemplo en la volatilidad del ciclo de vida de muchos productos. Antes los productos tenían un ciclo de vida de diez a veinte años y ahora la mayoría se ha reducido a menos de cinco años y en algunos casos no llega ni al año. En organizaciones situadas en entornos dinámicos los recursos humanos demandados son distintos al de las organizaciones en entornos estáticos. Se requiere personal con capacidad para procesar la información y tomar decisiones con rapidez. Al mismo tiempo se desarrolla una mayor interdependencia entre los empleados y se potencia el trabajo en equipo.

En este tipo de entornos también se da una mayor atención a los factores que inciden en la productividad así como existe una mayor preocupación por la seguridad y salud física y psicosocial de los empleados. Se deduce, pues, que existe una mayor complejidad del puesto de trabajo comparado con el pasado.

Según esta visión estratégica de selección, que un empleado sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo en la actualidad, no es ninguna garantía que sea una persona eficaz y altamente productiva en un futuro.

Según Salgado y Moscoso (2008) Los reclutadores buscan habilidades y competencias tales como: capacidad de aprendizaje, innovación y creatividad, capacidad de trabajar en equipo, automotivación, capacidad para cooperar, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, capacidad de adaptación y flexibilidad, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales y para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas.

Los instrumentos utilizados en des de la concepción estratégica de la selección de personal son: tests de capacidades y habilidades cognitivas generales, inventarios de personalidad basados en los Big Five o Cinco Grandes Factores, entrevistas semiestructuradas, tests de juicio situacional, role-playings, referencias estructuradas y sistemas digitales de evaluación a través de Internet.

Cada uno de los instrumentos se utiliza de forma combinada y se llega a valorar con exactitud distintos criterios tales como: formación, progreso de carrera, conductas de retirada y abandono o desempeño entre otros.

## 7.4. Técnicas de selección de personal

De acuerdo con los estudios de Blasco (2004), Salgado y Moscoso (2008) y Rojas (2010) a continuación se describen las principales herramientas de selección de personal:

### a) Tests de Habilidad Mental General (HMG) y Habilidades Cognitivas

La habilidad mental general es la capacidad para aprender de forma rápida y con precisión una tarea concreta, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Si un candidato utiliza menos tiempo y es más preciso, demuestra que tiene una mayor habilidad mental general. La demuestran quienes tienen facilidad para resolver problemas correctamente, toman buenas decisiones, juzgan con exactitud las situaciones, utilizan de forma correcta el razonamiento abstracto y adquieren conocimiento con rapidez que saben utilizar en entornos nuevos.

### b) Entrevista

La entrevista es el instrumento más utilizado para la selección de personal en los distintas partes del mundo. Según la conclusión de un gran número de estudios, la inmensa mayoría de procesos incluyen, como mínimo, una entrevista personal que el candidato debe superar.

### c) Evaluación de la personalidad

En las últimas décadas se han introducido cuestionarios y tests para valorar los rasgos de personalidad de los candidatos. Especialmente han sido muy utilizados en entornos relacionados con prácticas individuales y consultorías. La mayoría de estas herramientas estaban diseñadas para evaluar y descartar posibles patologías o trastornos como es el caso del típico MMPI (Greene, 2000) o que solamente medían un número reducido de dimensiones de personalidad como el 16PF (Conn y Rieke, 1994). Las investigaciones concluyen que estos instrumentos tienen escasa validez predictiva del rendimiento de los candidatos en su puesto de trabajo real.

En los últimos años se está consolidando un modelo estructural que supone que existen Cinco Grandes Factores de Personalidad o Big Five que son suficientes para explicar las relaciones entre las distintas características personales:

1. Estabilidad Emocional (frente a Neuroticismo)
2. Extroversión (frente a Introversión)
3. Apertura a la experiencia (frente a Cierre a la Experiencia)
4. Amigabilidad (frente a Antagonismo)
5. Conciencia (frente a falta de Escrupulosidad)

### d) Referencias

Se trata de un procedimiento muy habitual en los procesos de selección de personal y a menudo suponen el cierre del proceso de recogida de información sobre el candidato.

Hay numerosos estudios alrededor de la necesidad y la importancia de las referencias. Se ha estudiado qué tipo de puestos requieren solicitar referencias, qué tamaño de empresas es más proclive a este uso, cuál es el porcentaje de utilización de referencias, qué tipo de información se busca y se valora más, a través de qué medios se obtienen las referencias, etc. Todos los estudios coinciden en confirmar que las referencias se utilizan en todos los puestos de una organización: tanto en la de los altos cargos como en los puestos de base.

### **e) Tests de conocimientos del puesto**

En este tipo de tests se incluyen: a) tests de conocimientos del puesto; b) tests de conocimiento tácito o implícito y c) tests de juicio situacional.

Se suele utilizar en aquellos casos en que los candidatos han trabajado anteriormente en puestos similares. Los estudios realizados concluyen que realmente estos tres tipos de tests tienen una buena validez predictiva alrededor de los conocimientos del puesto de trabajo y sirven para predecir el desempeño en el puesto o el rendimiento del candidato.

### **f) El Assessment Center o Centros de Evaluación**

Se trata de una metodología de selección cada vez más utilizada por las empresas, que tiene una duración aproximada de entre uno y dos días y que se utiliza para analizar las habilidades o competencias de los candidatos en una variedad de situaciones que simulan la realidad de la empresa que dispone de vacantes.

Según la Confederación de Empresarios de Málaga, en primer lugar, la empresa define las competencias claves del puesto a cubrir. A continuación diversos evaluadores proponen un conjunto de actividades, donde se miden aspectos de los candidatos como: la motivación, la capacidad de trabajo bajo presión, la capacidad de comunicación oral y escrita, los dotes de liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo, la persuasión, la habilidad para negociar, el análisis e interpretación de datos, etc. Se recomienda a los candidatos que escuchen con atención las instrucciones que reciban y que lean detenidamente el material escrito que se les facilite.

Algunas de las actividades que se pueden proponer e incluir son por ejemplo redactar un informe a partir de material escrito. Requiere análisis, razonamiento, capacidad de expresión escrita y de síntesis, etc.

Otra actividad habitual puede ser el de hacer una representación ante los otros candidatos y los evaluadores. En ocasiones el tema puede ser libre, con lo que el candidato puede escoger un tema específico que le sea más familiar. Se analizarán factores como la capacidad de estructurar una presentación, la capacidad de comunicación oral y escrita, habilidad para hablar en público, asertividad, etc.

Otro ejercicio habitual es el denominado de bandeja. En este ejercicio se supone que ya estás contratado y por esto se te facilita una bandeja llena de documentos, cartas de clientes, e-mails, peticiones de informes, llamadas, etc. Se trata de realizar el trabajo con un tiempo limitado. Durante esta actividad se evalúan aspectos como la capacidad de planificar, gestionar el tiempo, resolver problemas, comunicar oralmente y por escrito, etc.

Finalmente otra actividad habitual es la de comida o cena con directivos. Obviamente lo importante en este evento no es comer, ni beber. Se trata de poder sonreír, presentarte e intentar recordar el nombre y alguna característica de todos ellos, interesándote por sus

empresas y sus trabajos. Los reclutadores valoran que los candidatos muestren una actitud positiva y optimista, con buena actitud y predisposición para trabajar, etc.

Si es permitido, es importante hacer preguntas sobre el puesto de trabajo, aspectos que te pueden ayudar, como candidato, a valorar si te interesa la vacante antes de tomar una decisión.

Es importante tener en cuenta, que algunas investigaciones han demostrado que la validez predictiva de los assessment centers es de 0.37, por lo tanto significativamente más baja que otros instrumentos que a la vez son más baratos, flexibles y que tienen una duración inferior como son las entrevistas y los tests.

## 7.5. Selección de personal por valores

Según Pazmiño (2013) Los valores organizacionales compartidos guían los comportamientos y las conductas de todas las personas implicadas en la organización. Metafóricamente, reflejan el alma de la institución. A la vez los valores guían en aspectos éticos ayudando a actuar y comportarse en correspondencia con lo que la mayoría cree que debe hacerse y creer en lo que se hace. Debido a que los valores se aplican de forma sistemática y cotidiana las personas implicadas en la empresa las van incorporando.

Aunque la mayoría de empresas medianas y grandes disponen de un plan estratégico que incluye la misión, la visión y los valores, pocas veces son vinculantes y compartidos por todos los empleados. La mayor parte de las veces se trata de valores ignorados.

Las empresas que pueden trabajar para identificar y potenciar sus valores, adquieren una ventaja competitiva que es difícil de superar ya que se fundamenta en valores sólidos y únicos propios de la organización.

Cuando los valores se alinean con el desempeño en una organización, los encargados de recursos humanos y de los procesos de reclutamiento, pueden buscar candidatos que por su manera de ser puedan encajar en los valores de la compañía. Estas empresas deben seleccionar perfiles candidatos con este tipo de actitudes:

- a) Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción de todos los clientes.
- b) Sentido de pertenencia y responsabilidad en todas sus acciones.
- c) Voluntad de tener opinión relevante y que sea escuchada
- d) Voluntad de establecer una conexión directa entre su desempeño y los objetivos de la organización.

Las empresas que seleccionan por valores, hallan personas con actitudes y competencias que implican un aumento del talento humano en la organización. Las principales actitudes que los estudios han hallado en personas seleccionadas a partir de los valores identificados en las empresas son: a) Autoestima; b) Confianza; c) Colaboración; d) Productividad; e) Éxito y f) Realización.

Las organizaciones que alinean sus valores y su capital humano viven una mejor relación con el entorno, ya que suelen ser percibidas como organizaciones exitosas en términos de indicadores propios del s. XXI como son responsabilidad social y capacidad de atraer talento y desarrollar y mantener recursos humanos. Del contrario, cuando los valores sólo están en el papel, el clima organizacional se deteriora.



**Evaluación de los valores.** Los reclutadores necesitan instrumentos, que actualmente aún no existen, para poder valorar mediante el análisis de las conductas, el grado en que está presente cada valor en un candidato. Solamente de esta forma se podrían detectar, entre todos los candidatos, los que tienen valores que están en sintonía con la organización. Ante la falta de herramientas específicas, para la selección pueden utilizarse cuestionarios, formaciones o por ejemplo evaluar el desempeño.



designed by  freepik.com

# V. Estudio experimental

## V. MÉTODO

En la revisión teórica se han descrito una serie de factores y enfoques relevantes para la dirección estratégica y el liderazgo, como son: el liderazgo por instrucciones, por objetivos y por valores; la cultura organizativa; la misión, visión y valores de la empresa; la creatividad, generación de ideas e innovación; la resolución de problemas y toma de decisiones; la gestión de equipos y dirección por valores; el clima laboral, recursos humanos y selección de personal. Después de esta revisión teórica, se considera pertinente hacer un pequeño estudio experimental para poder describir y evaluar alguno de los factores relevantes para la dirección como son los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral.

A estos efectos se desarrolla un estudio experimental complementario a la revisión teórica, consistente en la administración del cuestionario *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) y la Escala de Clima Laboral a una muestra de trabajadores/as de empresas de la provincia de Girona para analizar y relacionar los estilos de liderazgo con el clima laboral.

## VI. MUESTRA

La muestra está formada por un total de 35 personas (37'14 % hombres y 62'86 % mujeres) con una edad media de 42,57 años de tres empresas de la provincia de Girona. Por petición expresa de la dirección de las mismas, se mantiene el anonimato de las empresas colaboradoras.

Para participar en el estudio se han seguido una serie de criterios de inclusión: a) Gerencia/dirección o trabajadores/as con edades comprendidas entre 16 y 65 años (incluyendo ambos extremos) y b) Gerencia/dirección o trabajadores/as dispuestos a cumplimentar las escalas de evaluación.

A la vez, se siguen una serie de criterios de exclusión: a) Gerencia/dirección o trabajadores/as que padecen algún tipo de trastorno, b) Gerencia/dirección o trabajadores/as que padecen abuso o dependencia de sustancias (a excepción de la nicotina y la cafeína), y c) Gerencia/dirección o trabajadores/as que, a criterio del investigador puedan tener problemas de comprensión para poder leer o responder adecuadamente al cuestionario en su formato autoaplicado.

## VII. INSTRUMENTOS

Para evaluar el estilo de liderazgo y el clima laboral se utilizan escalas de evaluación autoadministradas: El cuestionario *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) y la Escala de Clima Laboral. Los dos instrumentos están validados y adaptados y son de tipo autoaplicado con un tiempo de respuesta estimado de entre 5 y 10 minutos. A nivel de respuesta consisten en una escala Likert de 5 puntos en cada uno de los ítems. Las dos escalas presentan una buena fiabilidad y validez interna como demuestran los resultados de los estudios de construcción y validación de las mismas.

Por lo que se refiere a su corrección y interpretación, se obtienen sumando las puntuaciones de cada uno de los ítems de cada criterio y dividiendo por el nombre de ítems de cada factor. No hay un marco de referencia temporal idóneo para realizar la

evaluación, aunque se aconseja que se autoadministre durante la jornada laboral tal y como se realiza en el presente estudio.

A continuación se describen los dos instrumentos utilizados:

### **Escala de Clima Laboral**

*Desarrollado con la financiación y apoyo de la Administración del Principado de Asturias*

*Autores: José Muñiz Fernández y Eduardo García Cueto del Grupo de investigación de Psicometría de la Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo*

Para realizar un seguimiento de la Actividad Profesional en la Administración del Principado de Asturias, sus Organismos y Entes Público, además de la valoración que los responsables realizan de sus equipos se identificó la necesidad de diseñar una escala para valorar la percepción de la dirección por parte de los empleados, por la cual cosa se elaboró la presente Escala Administración del Principado de Asturias de Clima Laboral.

Según Muñiz y García (2008) Hay que tener en cuenta que el Rendimiento Laboral de los trabajadores, bien sea en instituciones Públicas, o en empresas privadas, constituye el eje central sobre el que gira la eficacia y productividad de la organización. Si falla el rendimiento laboral, toda la organización se resiente y deja de cumplir el fin para el que se creó, bien sea la producción de bienes o servicios. Así pues, la preocupación primera de cualquier gestor es la mejora del rendimiento laboral de las personas que forman la organización. Según dichos autores, en líneas generales los grandes grupos de factores o variables que influyen en el Rendimiento Laboral pueden cifrarse en: Características Personales (Aptitudes, Personalidad, Motivación, Actitudes), Compañeros de Trabajo, Jefes, Tipo de Tarea, Salario, Centro de Trabajo, Ambiente Familiar, Entorno Socio-Cultural, entre otros. Por lo tanto, todos estos factores son importantes e interactúan de forma compleja; pero existe una dimensión transversal clave que tiñe e influye en todos ellos de forma determinante, el Clima Laboral.

El clima laboral puede definirse como la percepción global que el trabajador tiene de su puesto de trabajo y todo lo que lo rodea. Por este motivo, detectar el Clima Laboral de una organización es un paso inicial fundamental para mejorar el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la organización.

La Escala de Clima Laboral constituye un instrumento de medida que permite evaluar dicho concepto de forma objetiva, rigurosa, fiable y válida el Clima Laboral. La Escala presenta una buena validez de contenido y de constructo, garantizando que realmente mide lo que pretende medir.

*Validez de contenido.* De 160 ítems iniciales relacionados con aspectos relacionados con el constructo como percepción del puesto de trabajo, salario, organización laboral, autonomía y participación, horarios y conciliación vida personal, condiciones físicas del puesto, relación con los compañeros, relaciones con los jefes o posibilidades de promoción se descartaron los que peor funcionamiento psicométrico presentaban, llegando así a la escala final de 25 ítems, con propiedades psicométricas excelentes.

*Validez de constructo.* Se ha utilizado un Análisis Factorial a partir de la cual se concluye que los ítems que constituyen la escala forman una sola dimensión.

*Baremación.* Para interpretar de una forma más adecuada las puntuaciones obtenidas por las personas en la escala se ha procedido a su baremación, es decir, las puntuaciones directas obtenidas por los trabajadores en la escala de clima laboral se han transformado en una escala centil, lo cual va a permitir una mejor interpretación de los resultados en función del grupo.

### **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) versión Líder y Seguidores**

*Desarrollado por Juan Antonio Moriano, Fernando Molero de la Universidad Nacional de Educación a Distancia y Jean-Pierre Lévy Mangin de la Universidad de Quebec en Ottawa*

Según Moriano, Molero, y Mangin (2011) El concepto de "autenticidad" (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanista (Avolio y Gardner, 2005). La aplicación de este concepto al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década y desde entonces viene despertando cada vez más interés entre sus estudiosos, tanto en el campo aplicado como en el académico. El auge de este concepto se debe principalmente a dos razones que, por motivos diferentes, reclaman la existencia de un nuevo tipo de liderazgo. Por un lado, la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación. Desde este punto de vista, la pérdida de confianza en los dirigentes pone de manifiesto la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo. Por otro lado, el auge de la Psicología positiva lleva a prestar cada vez más atención a los aspectos del liderazgo relacionados con la autorrealización tanto del líder como de las personas que trabajan con él.

En efecto, en los últimos años, la Psicología positiva ha propuesto cambiar el enfoque de la Psicología desde la preocupación en tratar los aspectos negativos, como las deficiencias y las patologías, a fomentar el desarrollo de las cualidades positivas.

Entre dichas cualidades destacan, por ejemplo, la creatividad, la integridad, la ética, el liderazgo, la sabiduría, el ser un buen ciudadano y el trabajo satisfactorio. Este enfoque se ha aplicado también al estudio del liderazgo y se ha propuesto un nuevo modelo denominado liderazgo auténtico.

Los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás. Estos líderes desean de forma sincera servir o ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo. Por ello, están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros. De esta forma, los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias individuales y son capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas. Desde el punto de vista de los seguidores, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen.

Previamente a la administración del cuestionario que originalmente se creó en Inglés, se realizó una traducción inversa ciega (blind back-translation) para garantizar un mínimo de equivalencia idiomática entre la versión en inglés y la española.

El Liderazgo Auténtico se midió a través de la adaptación española del ALQ desarrollado por (Walumbwa et al. (2008)) y validado en una muestra de 224 empleados en Estados

Unidos y 212 en China. El cuestionario está compuesto de cuatro factores: transparencia en las relaciones (5 ítems, por ejemplo, “Mi líder anima a cada persona a expresar su opinión”), moral internalizada (4 ítems, por ejemplo, “Muestra creencias que son consistentes con sus acciones”), procesamiento equilibrado (3 ítems, por ejemplo, “Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión”) y conciencia de sí mismo (4 ítems, por ejemplo, “Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo”). La escala de respuesta oscilaba de 0 (“Nada”) a 4 (“Siempre”).

En cuanto a la validación concurrente, se confirma que el liderazgo auténtico se relaciona de forma significativa con la efectividad percibida del líder, la satisfacción existente con él y también el esfuerzo extra que los subordinados están dispuestos a realizar.

## VIII. PROCEDIMIENTO

En primer lugar, a todos los participantes se les pidió consentimiento informado antes de iniciar el estudio. La administración de las escalas fue individual y autoaplicada. Durante la administración, se registraron los comentarios producidos por los participantes, así como las impresiones y los comentarios del evaluador. Primero se administró la Escala de Clima Laboral, con una duración media de 5 minutos. Después se les leyó las instrucciones de la Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) y se les facilitó la versión Líder y Seguidores según su puesto de trabajo en la empresa. Esta segunda escala fue respuesta por todos los sujetos en un máximo, también, de 5 minutos.

De los 35 sujetos que respondieron a los cuestionarios, no se eliminaron las respuestas de ninguno de los participantes porque sus puntuaciones en las escalas no eran inconsistentes; por tanto, 35 personas pasaron a formar parte de la muestra del presente estudio.

Tanto la Escala de Clima Laboral como el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) en versión Líder y Seguidores, se administraron a la vez, un único pase durante la jornada laboral, durante los meses de noviembre y diciembre de 2014. El tiempo de respuesta aproximado fue de diez minutos.

## IX. RESULTADOS

El análisis estadístico consta de un análisis descriptivo de las características de los participantes utilizando medidas de frecuencia absoluta y relativa, tendencia central y dispersión con el objetivo de caracterizar la muestra. Se valoran aspectos representativos de los cuestionarios. **Se colorean de azul las puntuaciones más elevadas de cada ítem.**

Tabla1. Escala de Clima Laboral (Puntuación de 1 a 5)			
	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3
1. Mi trabajo me resulta estimulante	4,00	4,14	3,95
2. Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio	4,20	4,43	3,79
3. Mi trabajo se valora adecuadamente	3,60	4,57	3,37
4. Mi trabajo cumple mis expectativas laborales	3,40	4,14	3,79

5. Estoy satisfecho con el puesto que ocupo	4,20	4,14	3,53
6. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	3,60	4,57	3,21
7. Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios	3,80	4,29	2,68
8. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	2,60	4,86	5,00
9. Es fácil encontrar ayuda cuando se necesita	3,40	4,86	3,16
10. Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas	3,60	4,57	3,26
11. Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo	4,80	4,86	5,00
12. Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo	4,20	4,71	3,42
13. En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras	3,60	4,86	3,63
14. Se suelen explicar adecuadamente los motivos de las decisiones que se toman	2,60	4,71	2,58
15. Las relaciones con mis jefes son buenas	4,20	5,00	4,11
16. Mis jefes me animan cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos	3,40	5,00	3,37
17. Me siento realmente apoyado por mis superiores	3,20	4,71	3,37
18. Los jefes se interesan por mis problemas laborales	3,00	5,00	3,05
19. Los jefes están disponibles cuando se les necesita	3,60	4,57	4,05
20. Los jefes son asequibles	3,60	4,71	4,11
21. Los jefes saben escuchar a sus subordinados	3,40	5,00	3,42
22. En general estoy satisfecho con mi jefe	3,80	4,86	3,84
23. Mis jefes saben resolver problemas	4,00	5,00	4,32
24. Mis superiores tienen suficientes conocimientos sobre la labor que desempeñan	3,80	5,00	4,53
25. Mis jefes saben compartir y transmitir conocimientos	3,00	5,00	4,21
<b>Suma total</b>	<b>90,60</b>	<b>117,57</b>	<b>92,74</b>
<b>Media</b>	3,62	4,70	3,71
<b>Subescala de satisfacción con los jefes</b>	43,20	58,57	45,79

En primer lugar hay que tener en cuenta que los ítems que constituyen la escala forman una sola dimensión. Por lo tanto, es importante valorar la respuesta global ante los 25 ítems.

Para interpretar de una forma más adecuada las puntuaciones obtenidas por las 3 empresas en la escala se procedió, en su versión original a su baremación, es decir, las puntuaciones directas obtenidas por los trabajadores en la escala de clima laboral se transformaron en una escala centil, la cual cosa permite una mejor interpretación de los resultados en función del grupo.

Tabla2. Escala de baremación de Clima Laboral		
Puntuación Directa en la Escala	Empresa analizada	Percentil
25-53		5
54-59		10
60-64		15
65-67		20
68-70		25
71-72		30
73-75		35
76-78		40
70-80		45
81-82		50
83-84		55
85-87		60
88-89		65
90-92	Empresa 1 (90,60) Empresa 3 (92,74)	70
93-97		75
98-100		80
101-104		85
105-110		90
111-116		95
117-125	Empresa 2 (117,57)	100

La empresa 1 ha obtenido una puntuación media directa de 90,60 puntos (tabla 1), la cual cosa quiere decir que la percepción del clima laboral por parte de los empleados de la empresa está en el percentil 70 (tabla 2), o lo que es lo mismo, que su percepción está por encima del 70% de las empresas en general.

La empresa 3 ha obtenido una puntuación similar a la 1, en este caso una puntuación media directa de 92,74 (tabla 1) cosa que significa que la percepción del clima laboral por parte de los empleados también está en el percentil 70 (tabla 2).

Finalmente, la empresa 2 ha obtenido una puntuación media directa de 117,57 puntos (tabla 1), la cual cosa quiere decir que está en el percentil 100 (tabla 2), cosa que significa que su percepción está por encima del 100% de las empresas. En este último caso se trata por tanto de una puntuación muy elevada en relación con el grupo normativo de referencia constituido por el resto de empresas.

De cara al futuro, como apuntan los mismos investigadores, así como el resto de indicadores psicométricos de la escala, se tienen que ir ajustado cuando se disponga de muestras más amplias o datos provenientes de otros estudios.



### Subescala de Satisfacción con los Jefes

Además de la escala general de Clima Laboral presentada, a continuación se analiza, de forma complementaria una subescala específica de 12 ítems para evaluar la satisfacción de los trabajadores con sus jefes. Se trata de los ítems: 12 y del 15-25 de la Escala de Clima Laboral. Esta subescala puede resultar muy útil si se desea detectar con mayor precisión la valoración de los jefes por parte de los trabajadores así como contrastarla con la ALQ. Sigue siendo una prueba para evaluar el clima laboral, pero en este caso centrado en los aspectos relativos a los jefes.

Tabla 3. Baremo para puntuar a los jefes en una escala de cero a diez		
Puntuación directa en la subescala		Percentil
12-20		0
21-24		1
25-29		2
30-33		3
34-37		4
38-41		5
42-46	Empresa 1 (43,20) Empresa 3 (45,79)	6
47-50		7
51-54		8
55-58	Empresa 2 (58,57)	9
59-60		10

Como se observa en la tabla 3, la empresa 1 ha obtenido una puntuación directa de 43,20 puntos, la cual cosa quiere decir que la percepción jefe por parte de los empleados de la empresa está en el percentil 6 sobre 10, o lo que es lo mismo, que su percepción está por encima del 60% de las empresas en general.

En esta subescala la empresa 3 ha obtenido una puntuación similar a la 1, en este caso 45,79 (tabla 3) cosa que significa que la percepción del jefe por parte de los empleados también está en el percentil 6 sobre 10.

Como en la escala de Clima Laboral, finalmente la empresa 2 ha obtenido una puntuación directa de 58,57 puntos (tabla 3), la cual cosa quiere decir que está en el percentil 9. Podemos afirmar que su percepción sobre el jefe está por encima del 90% de las empresas. En este último caso se trata por tanto de una puntuación muy elevada en relación con el grupo normativo de referencia de la baremación.

En este caso, a nivel de propiedades psicométricas de la subescala, valorando la fiabilidad se evaluó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,94. Se trata de una fiabilidad excelente, tratándose de una escala de sólo 12 ítems, significa que mide con una precisión del 94% la opinión que los trabajadores tienen sobre sus jefes.

### A continuación se describen los resultados ante el Cuestionario Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Versión Líder y Versión Seguidor.

Los cuestionarios analizan el liderazgo auténtico (Walumbwa et al., 2008) que se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira en las capacidades psicológicas positivas y en el clima ético positivo, con el objetivo principal de fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. En primer lugar se describirán los datos de la versión seguidores y a continuación de la versión líder.

<b>Tabla 4. Cuestionario Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Versión Seguidores (Puntuación de 0 a 4)</b>			
Mí líder....	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3
1. Dice exactamente lo que quiere decir.	2,50	3,71	3,98
2. Admite los errores cuando se cometen.	2,17	3,86	2,5
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	2,17	3,57	0,51
4. Te dice la verdad aunque sea dura.	2,17	3,43	0,52
5. Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos.	2,67	3,57	1,75
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	2,00	3,86	3,51
7. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	3,17	3,86	3,93
8. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	1,80	4,00	3,5
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos.	1,67	3,71	2,91
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	1,50	3,14	0,25
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	2,17	3,86	3,76
12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	1,83	3,43	1,31
13. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.	2,17	3,86	0,15
14. Tiene una idea bastante exacta de como otras personas ven sus capacidades de liderazgo.	1,67	3,33	3,81
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.	2,17	3,86	2,31
16. Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan.	1,50	3,86	1,31
<b>Puntuación directa</b>	<b>33,30</b>	<b>58,90</b>	<b>36,01</b>
Media	2,08	3,68	2,25

Como se observa en la tabla 4, el líder de la empresa 1 es valorado con una puntuación media directa de 33,30 puntos (de un total máximo de 64 puntos) por sus empleados lo cual lo sitúa en una posición de 5,20 en una escala de 0 a 10.

En el caso del líder de la empresa 2, es valorado por sus empleados con una puntuación media directa de 58,90 (de un total de 64 máximos) lo cual lo sitúa en una posición de 9,20 en una escala de 0 a 10 puntos.

En el caso del líder de la empresa 3, obtiene una valoración media directa, por parte de sus empleados de 36,01 puntos (del total de 64 posibles) y por lo tanto se sitúa en una posición de 5,62 en una escala de 0 a 10 puntos.

<b>Tabla 5. Cuestionario Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Versión Líder (Puntuación de 0 a 4)</b>			
<b>Cuestionario Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Versión Líder (Puntuación de 0 a 4)</b>			
Como líder yo...	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3
1. Digo exactamente lo que quiero decir.	3	3	4
2. Admito los errores cuando los cometo.	3	4	3
3. Animo a cada persona a expresar su opinión.	2	3	4
4. Digo la verdad aunque sea dura.	4	3	4
5. Muestro las emociones que se corresponden exactamente con mis sentimientos.	3	2	2
6. Muestro creencias que son consistentes con mis acciones.	3	3	4
7. Tomo decisiones basadas en los valores que son importantes para mí.	4	4	4
8. Pido a mis empleados que asuman posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ellos.	1	4	4
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para mí son muy importantes los aspectos éticos.	1	4	4
10. Solicito puntos de vista contrarios a las opiniones que mantengo.	2	3	3
11. Analizo los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	4	4	4
12. Escucho cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	3	3	4
13. Busco la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.	2	3	4
14. Tengo una idea bastante exacta de cómo otras personas ven mis capacidades de liderazgo.	1	4	4
15. Sé cuándo es el momento de volver a examinar mi posición sobre cuestiones importantes.	2	3	3
16. Muestro a los demás que comprendo cómo las acciones específicas que pongo en marcha les afectan.	1	2	3
<b>Puntuación directa</b>	<b>39</b>	<b>52</b>	<b>58</b>
Media	2,44	3,25	3,63

Como se observa en la tabla 5, el líder de la empresa 1 se evalúa con una puntuación directa de 39 puntos (de un total máximo de 64 puntos) lo cual lo sitúa en una posición de 6,09 en una escala de 0 a 10.

En el caso del líder de la empresa 2, su puntuación directa es de 52 (de un total de 64 máximos) lo cual lo sitúa en una posición de 8,12 en una escala de 0 a 10 puntos.

En el caso del líder de la empresa 3, tiene una puntuación directa de 58 puntos (del total de 64 posibles) y por lo tanto se sitúa en una posición de 9,06 en una escala de 0 a 10 puntos.

**El Liderazgo Auténtico se mide a través de cuatro factores** que surgen de la Authentic Leadership Questionnaire versión líder y versión seguidor (Walumbwa et al., 2008):

**Tabla 6. Cuestionario Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)**

Versión Seguidores y Líder

Cuatro factores. Puntuación de 0 a 4

	Emp. 1		Emp. 2		Emp. 3	
	Seg.	Líd.	Seg.	Líd.	Seg.	Líd.
1. Conciencia de sí mismo ( <i>self-awareness</i> )	1,88	1,5	3,73	3	1,90	3,50
2. Transparencia en las relaciones ( <i>relational transparency</i> )	2,33	3	3,63	3	1,85	3,40
3. Procesamiento balanceado ( <i>balanced processing</i> )	1,83	3	3,48	3,3	1,77	3,67
4. Moral internalizada ( <i>internalized moral perspective</i> )	2,16	2,25	3,86	3,75	3,46	4,00

### 1. Conciencia de sí mismo (*self-awareness*) · Ítems 13, 14, 15 y 16

Hace referencia al conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo, así como de los demás. Este factor también hace referencia a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en los demás.

En el caso de la empresa 1 y 2 hay una diferencia significativa entre la percepción que los seguidores tienen del líder (puntuaciones medias por parte de los seguidores de 1,88 y 3,73 respectivamente) y su propia percepción (puntuaciones medias por parte de los líderes 1,5 y 3 respectivamente) respecto a la conciencia de sí mismo. En los dos casos, los seguidores perciben en mayor medida que el líder conoce sus propias fortalezas y debilidades y la de los demás, que el propio líder.

En la empresa 3, en cambio, los seguidores puntúan una media de 1,77 mientras que el líder se puntúa una media de 3,5 puntos directos. Por lo tanto, en este caso el líder cree que conoce tanto sus fortalezas y debilidades como la de los empleados, mientras que los trabajadores lo perciben significativamente diferente, ya que las puntuaciones resultantes son casi la mitad.

### 2. Transparencia en las relaciones (*relational transparency*) · Ítems 1, 2, 3, 4 y 5

Se centra en ser auténtico con los demás. El líder se abre a los demás y se muestra tal y cómo es. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores donde se comparten pensamientos y emociones.

En el caso de la empresa 1 y 3 los datos reflejan una diferencia significativa entre las puntuaciones menores de los seguidores (puntuaciones medias por parte de los seguidores de 2,33 y 1,85 respectivamente) y mayores los líderes (puntuaciones medias por parte de los líderes de 3 y 3,40 respectivamente). En los dos casos, el líder cree que se abre a los demás y se muestra tal y como es por encima de las opiniones que tienen los empleados sobre él.

Por otro lado, en el caso de la empresa 2, se muestra una diferencia estadísticamente significativa pero a la inversa, ya que el líder se puntúa (puntuación media de 3) comparativamente menos que lo puntúan los seguidores (puntuación media de 3,63). En este caso, pues, el líder genera un clima de confianza entre los seguidores donde se

comparten pensamientos y emociones por encima de lo que cree, y también se abre a los demás y se muestra tal y como es por encima de lo que piensa.

### **3. Procesamiento balanceado (*balanced processing*) · Ítems 10, 11 y 12**

Hace referencia a líderes que se muestra objetivos y analizan cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también solicitan otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos.

En este factor, los datos de las empresas 1 y 3 reflejan diferencias significativas entre las puntuaciones de los seguidores (puntuación media de los seguidores de 1,3 y 1,77 respectivamente) y los líderes (puntuación media de los líderes de 3 y 3,67 respectivamente). Por lo tanto, los empleados piensan en menor medida que sus líderes, que estos muestran objetivos y analizan cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Los líderes piensan que solicitan puntos de vista, por encima que sus empleados lo piensan sobre ellos.

En el caso de la empresa 2, muestra una puntuación por parte de los seguidores (puntuación media de los seguidores de 3,48) por encima de la puntuación media del líder (puntuación media de 3,3) la cual cosa indica que los empleados piensan que el líder muestra objetivos y los analiza cuidadosamente antes de tomar una decisión y pide puntos de vista aunque sean contrarios a los suyos, por encima de lo que el líder piensa de sí mismo.

### **4. Moral internalizada (*internalized moral perspective*) · Ítems 6, 7, 8 y 9**

Se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales.

Como en los dos factores anteriores, en la empresa 1 y 3 los datos indican que existen diferencias significativas entre las puntuaciones de los seguidores (puntuación media de los seguidores de 2,16 y 3,46 respectivamente) y las puntuaciones de los líderes (puntuación media de 2,25 y 4,00 respectivamente). Según estos datos, los líderes de estas empresas piensan que su conducta se autorregula según sus valores y principios ante presiones del grupo, la organización o la sociedad, por encima de lo que sus empleados piensan sobre ellos.

En el caso de la empresa 2, la puntuación media de los seguidores (puntuación media de 3,86) es superior a la del líder (puntuación media de 3,75) la cual cosa significa que sus empleados piensan que el líder regula su conducta según sus valores y principios personales aunque existan presiones de grupo, de organización o de sociedad. El líder percibe que sus conductas son menos consistentes con sus creencias y valores personales, que sus empleados perciben sobre él.

### **Resultados generales**

La empresa 1 valora su líder con una puntuación directa de 43,20 puntos (6 sobre 10) mediante la subescala de valoración de Jefes. Obtiene una puntuación similar en la ALQ: puntuación directa de 33,30 sobre 64 (5,2) y al mismo tiempo, el líder se autoevalúa con 39 puntos sobre 64 (6,09). En concordancia con la valoración del liderazgo, el clima laboral de la empresa obtiene una puntuación directa de 90,60 (percentil 70 sobre 100).

En la empresa 2, en cambio, valora su líder con una puntuación directa de 58,57 puntos (9 sobre 10) mediante la subescala de valoración de Jefes. Obtiene una puntuación similar en la ALQ: puntuación directa de 58,90 sobre 64 (9,2) y al mismo tiempo, el líder se autoevalúa con 52 puntos sobre 64 (8,12). También en concordancia con los resultados de la valoración del liderazgo, el clima laboral de la empresa obtiene una puntuación directa de 117,57 (percentil 100 sobre 100).

En el caso de la empresa 3, de un modo similar a la 1, valora su líder con una puntuación directa de 45,79 puntos (6 sobre 10) mediante la subescala de valoración de Jefes. El líder obtiene una puntuación similar en la ALQ: puntuación directa de 36,01 sobre 64 (5,6) y al mismo tiempo, el líder se autoevalúa con 58 puntos sobre 64 (9,06). También en concordancia con los resultados de la valoración del liderazgo, el clima laboral de la empresa obtiene una puntuación directa de 92,74 (percentil 70 sobre 100).

## X. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Los resultados obtenidos a través del diseño experimental y respaldado por la revisión teórica, muestran que el estilo de Liderazgo Auténtico, medido a través de factores tales como la conciencia de sí mismo, la transparencia en las relaciones, el procesamiento balanceado y la moral internalizada se relacionan directamente de forma positiva con el clima laboral.

Si analizamos los resultados de la Escala de Clima Laboral y de la Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), tanto en la versión de seguidores como en la de líder, demuestran que en las empresas 1 y 3 hay un estilo de dirección y liderazgo por objetivos y en determinadas ocasiones por instrucciones. En cambio, en la empresa 2, los resultados demuestran que el estilo de dirección y liderazgo es auténtico y basado en valores. De forma correlacional, el clima laboral es significativamente mejor en la empresa 2 que en la 1 y la 3.

En consecuencia, los datos confirman la primera hipótesis ya que la dirección y el liderazgo auténtico, basado en el liderazgo por valores, genera mejor clima laboral en las empresas que la dirección por instrucciones o por objetivos.

De acuerdo con el análisis de los resultados de ambas escalas, y especialmente de los cuatro factores de la ALQ, se confirma la segunda hipótesis ya que la dirección y el estilo de liderazgo auténtico, basado en el liderazgo por valores, mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores.

Finalmente, los resultados generales demuestran que la dirección y el liderazgo auténtico, basado en valores se relaciona directamente de forma positiva con el clima laboral, constructo formado por factores como son: la percepción del puesto de trabajo; el salario; la organización laboral; la autonomía y participación; los horarios y conciliación con la vida personal; las condiciones físicas del puesto; la relación con los compañeros; las relaciones con los jefes y las posibilidades de promoción.

De modo general, se concluye que el estilo de Liderazgo Auténtico, basado en valores pragmáticos, éticos y poéticos, mejora la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores.

El estudio del Liderazgo Auténtico y de la Dirección por Valores, está alcanzando cada vez más importancia entre las investigaciones sobre liderazgo y dirección de equipos. Por esta razón, el objetivo de este trabajo ha sido relacionar los estilos de liderazgo y el clima laboral. Evidentemente el debate alrededor de estas dos variables no puede considerarse cerrado, ya que únicamente se ha intentado demostrar con evidencias empíricas una relación teóricamente demostrable y ampliamente desarrollada en la parte de revisión teórica.

El estilo de liderazgo auténtico y la dirección por valores, generan condiciones para una relación basada en la confianza entre la dirección y los trabajadores. Ayuda a desarrollar los puntos fuertes y ser más positivos y a medio y largo plazo mejora la capacidad general de desempeño de la organización.

También se ha cumplido el objetivo general del presente trabajo ya que se ha comparado, de forma extensa la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico-por valores, por objetivos y por instrucciones) y el clima laboral.

A nivel de objetivos estratégicos y específicos, se han descrito y comparado la dirección por instrucciones, la dirección por objetivos y la dirección por valores o liderazgo auténtico como indicaba el primer objetivo específico. También se han determinado las variables que influyen para ejercer un liderazgo eficaz y eficiente en puestos de responsabilidad de acuerdo con el segundo. En consonancia con el tercero se han analizado las relaciones entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en una empresa y de acuerdo con el cuarto, se ha constatado que la percepción del clima organizacional, por parte de los trabajadores, difiere de forma significativa en función del estilo de liderazgo.

Finalmente, para cumplir el quinto objetivo específico del estudio, se han descrito y analizado, en la revisión teórica y puntuado en el estudio las siguientes variables significativas del estilo de liderazgo auténtico: a) conciencia de sí mismo, b) la transparencia en las relaciones, c) el procesamiento balanceado y d) la moral internalizada, con los factores relacionados con el clima laboral: a) la percepción del puesto de trabajo; b) el salario; c) la organización laboral; d) la autonomía y participación; e) los horarios y conciliación con la vida personal; e) las condiciones físicas del puesto; f) la relación con los compañeros, y g) las relaciones con los jefes y las posibilidades de promoción.

Se considera, que los directivos que muestren liderazgo auténtico y dirigen por valores, estarán mejor preparados para superar las dificultades e influir positivamente sobre sus empleados. Además, en entornos dinámicos de trabajo y en economías inestables como las actuales, los trabajadores cada vez más miran a sus líderes para orientarse y encontrar una dirección clara, coherente y que demuestre seguridad.

### **Propuestas y modos de mejora que podrían estudiarse con mayor profundidad en sucesivas investigaciones**

En futuras investigaciones, podría ser relevante analizar las relaciones entre el liderazgo auténtico y la dirección por valores con otros estilos de liderazgo como el liderazgo ético o el liderazgo transformacional.

Otro campo en el que sería conveniente profundizar es como el estilo de liderazgo influye con la involucración en el trabajo (*work engagement*) de los subordinados, así como con su rendimiento. De este modo se podría influir de forma directa en el rendimiento económico y en el capital humano.

En sintonía con los resultados de este estudio y con las investigaciones de García Sánchez y Dolan (2003), sería muy interesante realizar, a través de un proyecto participativo, la formulación de la visión (lo que queremos llegar a ser), la misión (qué aportamos y a quiénes), y los valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión en varias empresas a nivel internacional. Esta formulación participativa permitiría identificar claramente los valores de una organización. Además, facilitaría la dirección estratégica y las tareas de recursos humanos como por ejemplo la selección de personal. Los procesos de reclutamiento se podrían realizar en coherencia con los valores identificados en la organización cosa que facilitaría enormemente la coherencia interna y externa de la misma.

También sería de interés y utilidad elaborar un manual de orientación y consulta, con enfoque para líderes auténticos que dirigen de forma estratégica por valores, formulado a través de ámbitos que puedan ser de utilidad para el ámbito de su gestión: Comunicación



y motivación; creatividad, generación de ideas e innovación, resolución de problemas y toma de decisiones, gestión de equipos, selección de personal, etc. Ya que se ha constatado, durante la revisión teórica, que muchos estudios son de difícil aplicación práctica y basados en conceptos muy alejados del campo práctico de administración y dirección de empresas.

Para mejorar la interpretación de las puntuaciones y extrapolar los resultados, la próxima investigación tiene que tener una muestra más numerosa tanto por lo que se refiere al número de empresas como al número de trabajadores que han participado en el estudio, para que sea más representativa. En este sentido, probablemente la composición de la muestra pueda variar los ajustes y resultados de los distintos factores.

En coherencia con el presente estudio y con las conclusiones de las investigaciones de Walumbwa et al. (2008) y García Sánchez y Dolan (2003), el liderazgo auténtico y la dirección por valores suponen una oportunidad estratégica para crear bienestar económico, ético y emocional, y dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho consiguiendo una empresa sana, atractiva, plenamente legitimada y sostenible en el tiempo, más allá de negocios oportunistas transitorios.



designed by freepik.com

# Bibliografia

## XI. BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*: Esic Editorial.
- Argyris, C. (1971). Management and Organizational Development. The Path from XA to YB.
- Armas Hernández, M. d. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar*, 2003, núm. 32, p. 125-136.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bandura, A., y Rivièrè, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*: Espasa-Calpe Madrid.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11): Harvard University Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bassat, L. (1998). *El libro rojo de la publicidad*: Espasa.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicologo. *Revista Psicologia*, 4(1), 91-122.
- Conn, S. R., y Rieke, M. L. (1994). *The 16PF fifth edition technical manual*: Institute for Personality and Ability Testing Champaign, IL.
- Christopher, M., Payne, A., y Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*: Ediciones Díaz de Santos.
- De Viana, M. (2013). Ética y Valores en el Proceso de Selección de Personal. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales (Parte II)*(28).
- Deci, E. L. (1976). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 130-145.
- Detert, J. R., y Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dolan, S., y Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Drucker, P. F., y Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*: Routledge.
- Elkington, J. (1994). Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Frank, R. H., y Piras, R. (2003). *Microeconomía*: McGraw-Hill.
- Freud, S. (1915). La moral sexual "cultural" y la nerviosidad moderna"(1908)". *Pulsiones y destinos de pulsión*, 1925-1926.
- García-Sánchez, S., y Anzizu-Furest, J. M. (1997). La dirección por valores (DPV). *Alta Dirección*, 31(191), 75-83.

García, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores:(DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*: McGraw-Hill Interamericana de España.

García Sánchez, S., y Dolan, S. (2003). La dirección por valores. *Management español: los mejores textos*, 225-265.

Gardner, H., y Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational researcher*, 18(8), 4-10.

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.

Greene, R. L. (2000). *The MMPI-2: An interpretive manual*: Allyn & Bacon.

Guilford, J. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3-14.

Guzmán, D., y Palacios, D. (2006). Análisis de las empresas de producción social y su beneficio para la comunidad.

Herrera Alarcón, E. C. (2013). Artículo Científico-Aplicación de Herramientas de tecnología WEB 2.0, como apoyo en el proceso de reclutamiento y selección de de Talento Humano.

Herzberg, F. (2003). Una vez más:¿ Cómo motiva a sus empleados. *Harvard Business Review-Enero*, 67-76.

Huang, C. D., y Hu, Q. (2007). Achieving IT-business strategic alignment via enterprise-wide implementation of balanced scorecards. *Information Systems Management*, 24(2), 173-184.

Klionsky, D. J., Abdalla, F. C., Abeliovich, H., Abraham, R. T., Acevedo-Arozena, A., Adeli, K., et al. (2012). Guidelines for the use and interpretation of assays for monitoring autophagy. *Autophagy*, 8(4), 445-544.

Koffka, K. (2013). *Principles of Gestalt psychology*: Routledge.

Lorente, J. (1989). Casi todo lo que sé de publicidad.

Maslow, A. H., y May, R. (1962). *Existential psychology*: Pacifica Tape Library.

Maura, V. G. (2002). ¿ Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45-53.

Medina, R. D. (2001). *Intervención para la realización personal y social: validación de un instrumento de diagnóstico y evaluación del cambio*. Universidad de La Laguna.

Mednick, M. T., y Andrews, F. M. (1967). Creative thinking and level of intelligence. *The Journal of Creative Behavior*, 1(4), 428-431.

Mestanza, J. G., Molina, A. R., y Fernández, R. V. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista latina de comunicación social*(18).

Miles, R. E. (2007). Innovation and leadership values. *California Management Review*, 50(1), 192.

- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Moriano, J. A., Molero, F., y Mangin, J.-P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Muñiz, J., y García, E. (2008). *Escala de Clima Laboral*: Administración del Principado de Asturias.
- Niehoff, R. L. (1997). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Individual and Organizational Mission Values Congruence: Investigating the Relationships.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
- Ouchi, W. G., Cortes, C., y Argüelles, P. (1982). *Teoría Z*: Orbis.
- Pazmiño, J. (2013). Caracterización de los valores organizacionales que conforman la cultura de los funcionarios de la subgerencia regional de supervisión de la corporación financiera nacional de la sucursal mayor guayaquil.
- Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.
- Perkins, D. (1985). What creative thinking is. *developing minds: A resource book for teaching thinking*, 85-88.
- Peters, T., y Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia. *Barcelona: Plaza y Janés*.
- Pin, J. R., Espinosa, J., y López, L. (2005). Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico. *IESE Business School, Occasional Paper*(05/13).
- Pousa, L. B. (2000). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Revista Espacio*(1).
- Pupo, M. S. G. A. R. (2010). Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas. *Universidad de Holguín, BIBLIOTECA VIRTUAL DE GESTION EMPRESARIAL*.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Redorta, J. (2004). Cómo analizar los conflictos. *La tipología de conflictos como herramienta de*.
- Ripol-Millet, A. (2001). *Familias, trabajo social y mediación*.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Rodríguez, A., y Aguilera, J. C. (2005). PERSONA ÉTICA Y ORGANIZACIÓN: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 10(18-19), January-December 2005.

- Roethlisberger, F. J., y Dickson, W. J. (2003). *Management and the Worker* (Vol. 5): Psychology Press.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento* (Vol. 37): Editorial UOC.
- Rozenblum de Horowitz, S. (1998). Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente. *Aique, Buenos Aires*.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo, 29*(1), 16-24.
- Stoner, J. A. (1968). Risky and cautious shifts in group decisions: The influence of widely held values. *Journal of Experimental Social Psychology, 4*(4), 442-459.
- Suárez, C. (2003). Los entornos virtuales de aprendizaje como instrumento de mediación. *Revista Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 4*.
- Tamez, M. A., y Batista, M. Á. H. Estrategias didácticas para el desarrollo del pensamiento creativo en la enseñanza del Diseño como una propuesta para la innovación educativa.
- Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*: OIT.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology, 61*(4), 793-825.
- Watzlawick, P., Beavin, H., y Jackson, D. D. (1971). Teoría de la comunicación. *Tiempo contemporáneo*.
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: essays in sociology*: Routledge.
- Wertheimer, M. (1938). Laws of organization in perceptual forms. *A source book of Gestalt psychology, 71-88*.
- Werther, W., y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. *El capital humano de las empresas*.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 437-442.

# Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI

**Albert Costa Marcé**

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació  
acostama@uoc.edu · Tel. 616 42 02 82

Grau de Comunicació

Dissertació Final de Grau

16.595 TFG Publ. Relac. Públiques Comunic. Cor. aula 1  
1r semestre del curs 2014-2015