



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

***“LA GESTIÓN DE EQUIPOS Y EL LIDERAZGO. EL
LIDERAZGO EN IKEA”***

IRENE REGUERO MARTÍN

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 10 DE JULIO DE 2019



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

*“LA GESTIÓN DE EQUIPOS Y EL LIDERAZGO. EL
LIDERAZGO EN IKEA”*

Trabajo presentado por: Irene Reguero Martín

Firma:

Tutor: Marta Ingelmo Palomares

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 10 de Julio de 2019

ÍNDICE

I. Introducción.....	7
II. Metodología.....	7
1. Equipos de trabajo.....	8
1.1. Qué son los equipos de trabajo.....	9
1.2. Cómo se forma un equipo de trabajo	10
1.3. Los roles que necesita un equipo.....	12
1.4. Clasificación de los equipos de trabajo	14
1.5. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.....	16
1.5.1. Ventajas.....	16
1.5.2. Inconvenientes.....	18
2. Liderazgo en la gestión de equipos	19
2.1. Qué es un líder	19
2.2. Evolución de liderazgo a lo largo de los años.....	21
2.3. Cualidades para ser un buen líder	23
2.3.1. Conocimientos	23
2.3.2. Habilidades	23
2.3.3. Actitud.....	25
2.3.4. Inteligencia emocional.....	25
2.4. Los estilos de liderazgo.....	27
3. Cómo liderar a personas	30
3.1. Qué debe hacer un líder.....	30
3.2. Qué no debe hacer un líder.....	33
3.3. La motivación.....	34
3.3.1. Teorías sobre la motivación	36
3.3.2. Causas de la desmotivación	38
3.4. El feedback	40
3.5. Delegación.....	42

3.5.1. En quién delegar	43
3.5.2. Cómo delegar	43
3.5.3. Errores en la delegación	44
4. El enfoque de IKEA sobre el liderazgo	44
4.1. IKEA en movimiento.....	45
4.2. El liderazgo en IKEA	47
4.2.1 El espíritu emprendedor de la mayoría de las personas.....	48
4.2.2. Desempeño con un sentido.....	48
4.2.3. Trabajar unidos	49
4.3. Capacidades de liderazgo en IKEA.....	49
4.4. Resultados de la entrevista al líder de IKEA.....	51
5. Conclusiones.....	53
6. Bibliografía	55

I. Introducción.

Está cambiando la manera de trabajar. Se pasa de la autonomía a la interdependencia. Ya no es válido el trabajar de manera individual, porque por muy buenas que sean las intenciones de una persona, no será suficiente. El trabajo en equipo es fundamental en la sociedad actual. Por ello hay que contar con gente válida tanto a la hora de realizar el trabajo como a la hora de saber liderarlos.

Hoy en día no es suficiente saber mandar y ordenar hacer cosas a las personas que se tiene a cargo, sino que es necesario saber liderarlos, que vean a su jefe como un ejemplo de conducta y trabajo, que confíen en él y que apuesten por la empresa en la que trabajan. Para lograr que los empleados vean al jefe como un líder, hay que dejar de tratar a las personas como meros elementos necesarios para conseguir los objetivos de la empresa. Hay que tomar conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, que son esas personas quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. Algunas multinacionales toman como referencia el lema de “los recursos hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”. La experiencia que he ido adquiriendo tanto a nivel de estudios universitarios como laboral, me ha permitido por una parte, encontrar posibles mejoras en las rutinas de trabajo y qué tipo de personas son las más indicadas para la realización de cada actividad; y por otra, detectar las prácticas de los líderes que no se deberían llevar a cabo y aquellas que impulsan al equipo hasta lo más alto.

La idea de la realización del presente trabajo nace de la necesidad de buscar y encontrar líderes aptos para la sociedad actual, que sepan gestionar sus equipos y a ellos mismos. El trabajo parte de una explicación general para luego reflejarlo en un caso concreto, IKEA.

El presente trabajo trata de analizar la gestión de los equipos de trabajo y cómo el liderazgo de estos influye de manera significativa en los resultados que esas personas puedan conseguir. La finalidad de este proyecto es mostrar cómo debe ser un buen líder y qué personas deben integrar los diferentes equipos de trabajo, para poder lograr así un aumento de la productividad y de la eficiencia de las empresas.

II. Metodología

En primer lugar, se analiza el concepto de equipos de trabajo, destacando la diferencia existente entre “grupo” y “equipo”, para ello se toma como referencia la naturaleza del concepto y el camino que sigue cada uno para lograr los objetivos de la empresa. Se

explica con gran detalle las características propias de los equipos de trabajo, cómo se llegan a formar, las fases por las que pasan todos los equipos hasta su consolidación, así como los diferentes roles que existen y que hacen posible el funcionamiento de esos equipos.

Posteriormente se analiza la figura más importante en cuanto a la coordinación de los equipos, el líder. Se describe qué es un líder, sus habilidades, se muestra el origen y la evolución del liderazgo en las empresas, tomando como referencia el antes y el después de los años 60 y se termina describiendo los diferentes estilos de liderazgo que existen, destacando las características que debe reunir una persona para llegar a ser un líder de equipos. A continuación se explican las pautas que debe seguir un líder para que los demás le vean como tal, esto incluye saber motivarlas para que su manera de trabajar será mucho más efectiva, delegar responsabilidades en ellas, y tener siempre un canal de comunicación abierto con ellos.

Por último, se decidió contrastar las teorías sobre liderazgo expuestas anteriormente en el caso concreto de IKEA. Se eligió IKEA, porque es una empresa pionera en el ámbito de liderazgo de personas y además, el hecho de estar trabajando actualmente en IKEA, me permite tener información interna de la misma y conocer la gestión de equipos de la empresa en primera persona como miembro de uno de ellos. Además, para conocer la opinión de los protagonistas, los líderes, esta información se completa con la entrevista realizada a un líder de la empresa.

1. Equipos de trabajo.

Las personas que componen una organización realizan actividades muy variadas cuyo fin común es alcanzar las metas de la empresa a la que pertenecen. Para ello es importante contar con las personas necesarias en cuanto a número, aptitudes y actitudes, que sean diferentes unas de otras y sepan complementarse para lograr los objetivos de su organización. Podemos definir la gestión de equipos como un conjunto de técnicas, procesos y herramientas que emplea el jefe de equipo (a menudo denominado team manager) con el fin de organizar y coordinar a un grupo de individuos para un objetivo común.

1.1. Qué son los equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo, según Katzenbach y Smith (1993) en su artículo *La disciplina de los equipos*, es un reducido número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.

Así, un buen equipo de trabajo debe de contar con un número de personas que tengan unas habilidades complementarias para lograr los fines fijados por la empresa, y que sean plenamente responsables de las actividades que les han sido encomendadas.

Para que un equipo se considere consolidado, debe de evolucionar hasta alcanzar las siguientes características:

- Objetivos comunes y acordados.
- Tareas definidas y negociadas.
- Procedimientos explícitos.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Alto grado de interdependencia.



Pero para entender bien lo que es un equipo de trabajo, primero hay que saber diferenciar entre un grupo y un equipo.

La naturaleza propia del concepto EQUIPO es la contribución, muchas veces equitativa, de los miembros en la obtención de un objetivo común, mientras que un GRUPO se basa en la voluntad de seguir órdenes.

Los éxitos de un grupo suelen medirse por resultados finales, y no necesariamente por el proceso que se ha tomado. Se suele argumentar de manera individualizada para luego discutir y llegar a un consenso. Un jurado es un buen ejemplo de un grupo de trabajo, ya que no importa el camino que se ha seguido, sino el resultado obtenido.

En cambio, un equipo sí tiene en cuenta el proceso a seguir, ya que de ello depende la consecución o no de unos buenos resultados finales. Es igual de importante tanto el trabajo de cada miembro como el grupal. Un ejemplo podría ser un equipo de investigación criminal, ya que cada miembro ha de analizar un aspecto del accidente, y luego se busca una respuesta compatible con cada observación individual.

Un grupo se convierte en equipo cuando:

- El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
- La responsabilidad y los rendimientos pasan de ser estrictamente individuales, a individuales y colectivos

- Desarrollan su propio propósito o misión.
- La solución de problemas se convierte en su medio de vida, y no en una actividad de medio tiempo.
- La efectividad se mide según los resultados obtenidos a nivel grupal.

1.2. Cómo se forma un equipo de trabajo.

A la hora de formar un equipo hay que tener en cuenta diferentes aspectos como el tamaño, la estructura, las áreas de especialidad, los proyectos que se esperan llevar a cabo, así como la persona que liderará el equipo.

Generalmente, los equipos de trabajo no suelen estar compuestos por un gran número de participantes. Pueden estar formados por grupos de dos a doce personas. Esto hace que algunos aspectos como la toma de decisiones, la integración, la comunicación o el manejo de conflictos, entre otros, sean mucho más fáciles de manejar.

Uno de los aspectos que se debe fijar a la hora de crear un equipo es la definición de sus valores, pues influirán en el “cómo” del trabajo de ese equipo. Es esencial determinar esos valores por su valor estratégico, ya que se puede trabajar sobre ellos y observar en qué medida están presentes en el equipo. Para decidir cuáles son, se hace una lista de los valores de cada integrante, para más tarde escoger los que se quiere que sean los que definan al equipo. Así, aunque son valores para todo un equipo, lo sentirán también como personal, ya que tienen una pequeña parte de cada uno de ellos.

Una vez configurado el equipo de trabajo, se van sucediendo unas fases hasta la plena consolidación y su funcionamiento efectivo. Un modelo de desarrollo de equipo bastante popular es el “*team development model*” de Bruce Tuckman (1965), en el que explica las 5 fases por las que pasa todo equipo de trabajo durante su ciclo de vida. Dichas fases se resumen en la Tabla 1:

Tabla 1: Fases de un equipo de trabajo.

FORMACIÓN	Es la primera fase. En ella los componentes tratan de definir los límites de su trabajo y evalúan las normas impuestas. En lo que a relaciones personales se refiere, todos tratan de ser cordiales intentando evitar cualquier conflicto. Se sienten ilusionados con el proyecto.
AGITACIÓN	En esta segunda etapa se intenta definir que rol tiene cada uno dentro del equipo. Surgen las diferencias en el carácter, lo que puede dar lugar a roces y tensión.
NORMALIZACIÓN	La tercera etapa es donde se desarrolla la interdependencia dentro del grupo, donde sus miembros son capaces de expresar sus ideas y opiniones de manera constructiva. Entienden que para que el proyecto continúe, deben de entenderse. Se recupera el optimismo, se ven los resultados obtenidos y el avance del proyecto.
REALIZACIÓN	Es una etapa muy productiva, en la que los integrantes son autónomos, han aprendido a trabajar en equipo y aplican esa unidad a la realización de las tareas. Es un equipo de trabajo maduro, donde se buscan soluciones y se efectúan progresos reales.
AGOTAMIENTO	Prácticamente el proyecto está acabado y solo quedan unos últimos retoques. Se ve que el proyecto está llegando a su fin y el rendimiento puede volver a caer. Es el momento de completar el trabajo, dejando solo a las personas realmente necesarias para ello.

Fuente: Tuckman (1965)

Trabajar en equipo no es algo sencillo de lograr, y a veces los grupos no obtienen el éxito deseado. Para que el equipo creado sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características (UNILEON, 2014):

- Tener unos intereses de equipo cuantificables y comunes, de manera que todos los conozcan y puedan conseguir sus metas.
- Unas funciones bien definidas que ayuden a aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro, y entender sus responsabilidades y deberes sobre los objetivos y tareas.

- Hay que tener en cuenta la interdependencia, es decir, que sean conscientes de que con la habilidad, experiencia y ayuda de los demás miembros del grupo se conseguirán los objetivos mutuos.
- Una comunicación eficaz ayuda a conocer los puntos que se pueden mejorar y dónde el equipo es más fuerte.
- Todos los miembros del equipo deben de tener claro que, trabajando conjuntamente serán mucho más eficientes y los resultados obtenidos serán mejores que los de aquellos individuos que trabajen aisladamente.
- El equipo debe de tener responsabilidades sobre sus actos y logros obtenidos.
- Un buen liderazgo hace que el equipo de trabajo alcance sus objetivos. Para ello el líder debe dejar claras cuáles son las metas a conseguir y los caminos para llegar a ellas, de esta manera el trabajo de cada miembro irá enfocado en esa dirección. Igual de importante es saber redirigir al equipo cuando no es el camino correcto, que alabar el buen trabajo.
- Siempre hay que tener un pensamiento positivo, permitiendo que surjan nuevas ideas. Se estimula la asunción de riesgos en pro de la creatividad, tomando así los errores como oportunidades de aprendizaje.
- Muchas veces es bueno tener unas reglas definidas, creadas por el propio equipo, en las que se deje claro aquellos aspectos que están permitidos y los que no.

1.3. Los roles que necesita un equipo.

A la hora de trabajar en equipo, es necesario la identificación y unificación de objetivos y la integración de habilidades.

El doctor R. Meredith Belbin (1981), después de analizar el comportamiento de los miembros de los diferentes equipos que participaron en los “juegos de negocios” que se ejecutaron en Henley Management College, concluyó que un equipo no es una agrupación de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino un conjunto de personas donde cada uno de ellos ejerce un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los integrantes de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.

Meredith Belbin, estudió los diferentes roles que había en los equipos y se centró en aquellos que fueron más exitosos. De ese estudio surgieron los conocidos “roles de Belbin”.

Dichos roles (que en un principio eran ocho, aunque más tarde se ampliaron a nueve) analizan el comportamiento de las personas en tres categorías diferentes:

- Sociales: los que se encargan de la cohesión, coordinación, y contacto con el grupo exterior. Coordinador, Cohesionador e Investigador de Recursos.
- Mentales: los que tienen la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea. Cerebro, Especialista y Monitor/Evaluador.
- De acción: los que se ocupan de pasar a la acción, llevar a cabo y finalizar una tarea. Implementador, Impulsor y Finalizador.

Debe de haber un equilibrio entre los diferentes roles de equipo, de lo contrario, probablemente habría una alta rotación y el resultado final sería mediocre.

- Coordinador: es aquel que se muestra seguro de sí mismo y tiene un comportamiento más maduro. Promueve la toma de decisiones y coordina los esfuerzos del grupo de manera adecuada.
- Cohesionador: es la persona encargada de que haya buen ambiente en el equipo, es cooperador y diplomático. Cuando hay un conflicto o enfrentamiento, es el que se encarga de mediar.
- Investigador de recursos: es una persona generalmente con un perfil más extrovertido, encargada de las relaciones con el exterior del equipo, es comunicativa y su función es generar contactos y aprovechar las oportunidades que se puedan crear en esas relaciones.
- Cerebro: es creativo, imaginativo, y no es alguien que siga los estereotipos. Es la persona que se encarga de dar ideas al equipo.
- Especialista: aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que hay que desarrollar.
- Motivador/Evaluador: es una persona estratega, la encargada de la parte crítica del equipo. Juzga todas las opiniones.

- Implementador: transforma todas las ideas en acción. Es alguien con mucha disciplina y muy eficiente.
- Impulsor: es alguien al que se le da bien trabajar bajo presión y con gran iniciativa. Es retador y a veces puede pecar de someter al resto del equipo a trabajar con demasiada tensión.
- Finalizador: es aquel que supervisa que las tareas se ejecuten con su nivel de calidad y en el plazo exigido. Son personas concienzudas y esmeradas en su trabajo.

Cada persona tiene consigo dos o tres roles que le caracterizan. La suma de ellos determina qué tipo de persona eres y que rol es el más apropiado para trabajar. Así mismo, la falta de algún determinado rol en el equipo mostrará sus carencias.

Con estos nueve roles de Belvin, podemos analizar en qué situación se encuentra el equipo, y así encontrar la mejor manera de dirigirlo.

1.4. Clasificación de los equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo pueden clasificarse siguiendo cinco criterios diferentes:

- Según la temporalidad: se refiere a la estabilidad de los grupos. Se distingue entre:
 - *Permanentes*: realizan funciones habituales de la entidad y están integrados en la estructura organizativa de la empresa.
 - *Temporales*: realizan tareas de carácter transitorio, centrados fundamentalmente en desarrollo e investigación. Tienen una finalidad concreta, y una vez conseguida, desaparece.
- Grado de formalidad:
 - *Formales*: son creados por la empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal, y forman parte del organigrama.
 - *Informales*: surgen de manera espontánea entre los miembros de la empresa para atender un aspecto concreto, y no se han incluido en el organigrama de la empresa.

- Atendiendo a su finalidad:
 - *Solución de conflictos*: deben de resolver problemas concretos que afecten a la marcha normal de la empresa.
 - *Producción*: sus integrantes realizan tareas conjuntamente. Mediante la creación de estos equipos, le empresa busca motivarlos haciéndoles sentir parte de la empresa.
 - *Toma de decisiones*: son las personas encargadas de tomar decisiones relevantes para el buen funcionamiento de la empresa.

- Nivel jerárquico:
 - *Horizontal*: son grupos formados por empleados con el mismo nivel jerárquico.
 - *Vertical*: en este caso son empleados con niveles de jerarquía diferentes.

- Tipos concretos existentes en la actualidad:
 - *Círculos de calidad*: este concepto fue creado por Kaoru Ishikawa en Japón, en los años 60. Su finalidad es la resolución de problema, o encontrar mejoras en los aspectos específicos de su trabajo. Son grupos pequeños, entre 4 y 10 personas, que se reúnen de manera espontánea, voluntaria y periódica. Sus integrantes ocupan todos el mismo lugar, nadie predomina por encima de otro, y se nombra una persona que será la voz de grupo. Una vez conseguidos unos resultados o conclusiones son planteados a la dirección, quienes son los encargados de aprobarlos y aportar los recursos necesarios para su puesta en funcionamiento.
 - *Equipos de alto rendimiento o alto desempeño*: es un grupo de trabajo cuyos integrantes poseen una alta preparación, un alto compromiso y participación para la consecución de los objetivos, y está formado por trabajadores que pertenecen a diferentes áreas de la empresa. Tienen un liderazgo claro, asumido, respetado y reconocido.
 - *Equipos de mejora*: tratan de lograr una mejora en la calidad, identificando los posibles problemas que pueda haber en el trabajo. Estos grupos están formados por los propios trabajadores.



1.5. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Trabajar en equipo nos permite lograr unos objetivos y unas metas, que probablemente de manera individual no se podrían conseguir. Pero puede convertirse en un arma de doble filo si no se es capaz de trabajar en cohesión con el resto del grupo.

1.5.1. Ventajas

El trabajo en equipo genera unos resultados que son más altos que los logrados de manera particular. El resultado final del trabajo en equipo, del trabajo conjunto, es mayor que el resultado que se obtendría de la suma de los trabajos individuales por separado de cada uno de sus miembros, es decir se obtienen, esta ventaja se la conoce como *sinergia*.

Es un término utilizado en la rama de la biología, donde hace referencia a la acción de dos o más causas, que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

Otra de las ventajas es el aumento de la motivación de los participantes, ya que pueden aportar sus conocimientos y aptitudes, y ver como su trabajo se ve reflejado en el conjunto del grupo. Al fomentar esa participación en la toma de decisiones los miembros se implican, creando así un sentimiento de compromiso y pertenencia al grupo.

El crear equipos con personas diferentes permite generar un mayor número de ideas. Esto hace que se creen nuevas líneas de pensamiento y resolución de problemas con los diferentes puntos de vista, y así tener una perspectiva más amplia.

Al trabajar en equipo se fomenta también la comunicación, que suele ser más abierta y positiva. Esto proporciona una mayor seguridad y confianza con la gente del equipo y con las decisiones tomadas.

Arrien (1991) ofreció un discurso llamado “Lección de los Gansos”, el cual estaba basado en el trabajo de Milton Olson. Pretendía explicar de forma significativa la importancia

de trabajar de manera conjunta, reconociendo y aprovechando las capacidades que aporta cada miembro del grupo, para mejorar el equipo.

LECCIÓN DE LOS GANSOS

La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan formando una V porque cada pájaro bate sus alas produciendo un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él.

Volando en V, la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder de vuelo, a diferencia de que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo. Por lo tanto, de inmediato se incorpora a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Cuando el ganso que va en cabeza se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso o gansa toma su lugar.

Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para estimular a los que van delante para mantener la velocidad.

Cuando una gansa o ganso enferma o queda herido, dos de sus compañeros se salen de la formación y le siguen para ayudarlo o protegerlo. Se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Sólo entonces los dos compañeros vuelven a la bandada o se unen a otro grupo.

Ilustración 1: Forma de vuelo de gansos.



Fuente: www.eoi.es (2013)

1.5.2. Inconvenientes

No realizar las tareas de manera individual, sino el hacerlo de forma grupal, también tiene alguna parte negativa.

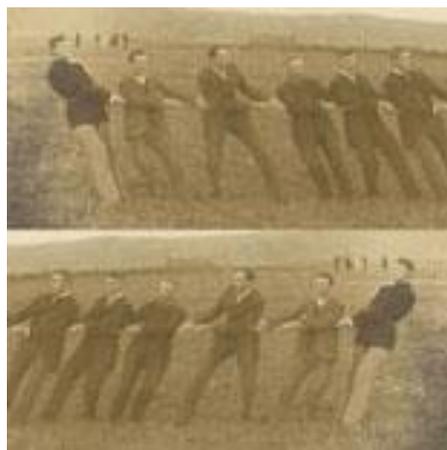
El desarrollo del trabajo se realiza de una manera más lenta, y pueden llegar a crearse normas nuevas para la consecución de los objetivos que sean contrarias a la empresa.

En cuanto a la aportación personal de cada miembro del grupo, puede suceder que el control y desarrollo del trabajo llegue a ser dominado por unos pocos, dejando fuera al resto de miembros, impidiendo así su implicación en el proyecto.

Aunque también puede suceder todo lo contrario. Miembros del grupo que se desentienden de sus tareas, reduciendo su esfuerzo personal y aprovechándose del trabajo de los demás integrantes, dando lugar así a la denominada “holgazanería social”.

Este es un término psicológico que aparece por primera vez de la mano de Maximilien Ringelmann (1880), dónde quería comprobar si el esfuerzo que realizaba cada persona cambiaba al realizar la misma tarea de manera individual o colectiva. Una de las pruebas que realizó, consistía en tirar de una soga primero de manera individual, más tarde en grupos de siete, y por último de catorce. Se observó que según iba incrementando el número de personas que tiraban de esa soga, el esfuerzo medio de cada uno de ellos disminuía progresivamente. Más tarde, en los años setenta, los psicólogos sociales retomaron los estudios de Ringelmann y lo renombraron como holgazanería social.

Ilustración 2: Juego de la soga.



Fuente: www.enriquepallares.wordpress.com (2011)

La holgazanería social define cómo algunas personas, a la hora de trabajar de manera grupal, se esfuerzan menos que si lo hicieran de manera individual. Esto es más frecuente

cuando los grupos están formados por muchos miembros y cuando los esfuerzos personales no son reconocidos. La holgazanería social se da en un menor nivel cuando las tareas son importantes e interesantes, cuando cada esfuerzo personal es necesario para llegar al éxito, y cuando los miembros del grupo creen que se observan y evalúan de manera correcta sus esfuerzos y contribuciones. Es entonces cuando desaparece la holgazanería social y aumenta la coacción y el trabajo en grupo.

2. Liderazgo en la gestión de equipos.

Uno de los factores clave para lograr un buen trabajo en equipo, es contar con un buen líder.

2.1. Qué es un líder.

El concepto de liderazgo es muy amplio. Abarca una infinidad de tareas, pero que pueden resumirse en un único concepto, la comunicación humana.

En cuanto a las habilidades y actitudes en relación con el liderazgo, Piqueras (2016) concluyó que:

Hay quien habla de liderazgo, pero en realidad nos está hablando de habilidades sociales como la comunicación, la asertividad, la escucha o la empatía. Hay quien relaciona el liderazgo con la efectividad y la gestión de tareas, y otros, con la capacidad de comunicar. En realidad tiene mucho que ver con casi todo lo relacionado con la comunicación humana, la visión, la estrategia, la eficiencia, nuestra actitud y más variables. (p. 13).

En muchas ocasiones se confunde el término jefe con el de líder. Según Piqueras, un jefe es una persona dedicada a la gestión, que busca la consecución de unos objetivos, y considera a las personas meros recursos para lograr dichos fines. Por lo tanto, nunca llegará a lograr los objetivos deseados porque los integrantes no se sienten suficientemente implicados.

Como explica Piqueras, un líder consigue sacar lo mejor de cada persona, ya que logra motivar e inspirar a los integrantes del equipo para lograr los mejores resultados. Es consciente de que gran parte del trabajo que realicen las personas a su cargo depende de él, de cómo consiga dirigirlos y de su capacidad para liderar estratégicamente. Sabe que tiene que lograr unos objetivos, pero entiende que tiene que ser a través de las personas.

Ilustración 3: Diferencia entre líder y jefe.



Fuente: www.expoknews.com (2016)

Un buen líder debe tener la capacidad de empatizar, saber dirigir las tareas de cada uno en función de las aptitudes personales, y saber motivar e inspirar para la consecución de los objetivos marcados. Se debe crear una atmósfera de trabajo que permita que las cosas ocurran.

Para lograr un buen liderazgo en el equipo, es necesario saber liderarse primero a uno mismo. Hay que invertir tiempo en conocerse, saber cuáles son los aspectos donde se es fuerte y aquellos que hay que mejorar. De esta manera los demás verán a esa persona como un ejemplo y confiarán en ella. El liderazgo es algo que se gana, no algo que se regala. Se puede ser nombrado jefe, coordinador ..., pero solo se podrá ser un buen líder cuando las personas confíen y crean en él.

Para llevar a cabo un buen liderazgo de equipo, Piqueras indica que hay que saber adaptarse a las situaciones de cada momento. No es lo mismo un equipo recién creado donde sus miembros prácticamente no se conocen, que otro que lleva años haciendo unas tareas determinadas. También depende de la situación actual de la empresa, ya que es diferente dirigir una empresa que funciona, que dirigir una empresa cuya situación es precaria.

También hay que saber dirigir con los recursos de los que se disponen, que en muchas ocasiones son escasos (personas, espacio, dinero). Es importante saber trabajar con los recursos que se tienen y gestionarlos de la mejor manera posible.

«Las insuficiencias ocurren en nuestras vidas profesionales y personales. Parece que nunca tenemos suficiente tiempo, dinero o soldados. La esencia de este “principio de escasez” reside en aceptar la realidad de los recursos limitados y convertirse en expertos en obtener resultados superiores en situaciones menos que ideales. Igualmente importante, una vez que la gente reconoce la escasez de recursos, es que ya no tienen que lamentar más la situación. En otras palabras, deben “aceptar” la situación y arreglárselas. Los líderes deben de llevar a cabo la misión con los recursos que tienen a su disposición. ¡Deben hacer que suceda! Esto es parte de ser un comandante y líder militar. Los comandantes nunca van a la guerra con todos los recursos que creen necesitar, equilibran sus insuficiencias para cumplir la misión» (General de División Stephen R. Lorenz, USAF).

2.2. Evolución del liderazgo a lo largo de los años.

El término líder no es un concepto estático, sino que debe ir renovándose según avanza la sociedad. En los años 60 no se lideraba de la misma manera que se hace en el siglo XXI, ni los trabajadores esperaban lo mismo de un líder que lo que se espera ahora.

A día de hoy la globalización es un hecho. Simplemente para la fabricación de un teléfono móvil, se necesitan piezas y materias primas que proceden de unos cincuenta países diferentes. Por esa razón, la forma de dirigir a las personas de manera más directiva y autocrática de hace tres o cuatro décadas, deja de tener sentido y es importante saber adaptarse a las nuevas formas de dirección. Cada generación tiene unas características y necesidades diferentes. Para las generaciones anteriores algunos de los aspectos más importantes eran el estatus, el reconocimiento y el logro, mientras que para las más actuales es muy importante contar con un proyecto estimulante, sentirse parte de ese proyecto, poder aprender y relacionarse con otras personas.

El nuevo liderazgo debe ser capaz de hacer ver a las personas la importancia de las decisiones que se toman ya que afecta al legado que se deja en la empresa.

Un visionario en el área del *management* fue Peter Drucker, por el gran impacto que tuvieron sus ideas. Para Drucker el método de dirección burocrático que existía estaba anticuado, y apostaba por un liderazgo mucho más creativo e innovador. Además, las empresas debían de adoptar un nuevo modelo organizativo donde los niveles jerárquicos estuvieran reducidos al mínimo, y también debían de formar a los jóvenes directivos hacia la responsabilidad del futuro. Para poder realizarlo, apostó por la dirección por objetivos, donde los directivos establecían metas, organizaban y motivaban a sus equipos.

«Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es el liderazgo. Los resultados sí lo son.» (Peter Drucker, citado en Aguirre Sánchez, 2017).

Otro experto en *management* es el estadounidense Gary Hamel, que nos expone algunas de ideas bastante claras sobre el *management* actual (Luna, 2017):

- El problema de las empresas no es la escasez de recursos, sino la escasez de imaginación.
- Se necesita una nueva gestión de las personas y de las organizaciones basada en tres cualidades: creatividad, coraje y conexiones.
- El liderazgo no tiene que ver con el poder burocrático sino con una organización donde se eliminan los títulos y los cargos, donde quedan personas con talento, donde según los proyectos emergen los liderazgos. En el fondo el liderazgo es eso, líderes naturales que igual que emergen pasan a un segundo plano en otros proyectos. Lo importante no es el ego del líder sino el proyecto.
- Se debe creer en aquello que son las ventajas competitivas, y no ser unos meros inversores financieros.
- Se necesita extraer de la gente ideas nuevas, que no haya trabajos donde se rutiniza todo.
- No estamos en una economía del conocimiento, sino en una economía creativa..., y la solución es aumentar dramáticamente el potencial y las capacidades creativas de la gente.
- Con la formación y las herramientas adecuadas se puede convertir a los empleados corrientes en extraordinarios innovadores.
- La innovación es el alma de la compañía, pero ¿cuántos directores ejecutivos han sometido a sus empleados a un intensivo programa de formación destinado a fomentar sus habilidades para la innovación?
- Los innovadores de éxito tienen una manera de observar el mundo que pone notablemente en relieve las nuevas oportunidades. Estas personas han desarrollado, a menudo por accidente, un conjunto de hábitos perceptuales que les permite atravesar la niebla de lo que es y vislumbrar aquello que podría ser.

2.3. Cualidades para ser un buen líder.

Para poder determinar la capacidad de un líder, hay que tener en cuenta sus conocimientos, habilidades y su actitud. Un buen líder necesita estos tres pilares, ya que no serviría de nada tener muchas habilidades sin conocimientos ni actitud.

Piqueras (2016) explica esas cualidades agrupadas en cuatro aspectos: conocimientos, habilidades, actitud e inteligencia emocional.

2.3.1. Conocimientos.

Los conocimientos hacen referencia a lo que una persona sabe sobre algo. Estos conocimientos se adquieren con la experiencia, con el trabajo, la observación, y de las personas que forman el equipo. No es necesariamente imprescindible que el líder sea la persona que más sabe sobre la materia, incluso es bueno que haya otros integrantes que tengan más conocimientos en uno u otro campo. Si es verdad, que si un líder tiene los conocimientos necesarios sobre el área en el que opera, su capacidad de liderar será aún mayor, debido a que sus trabajadores le verán como alguien “capaz de hacer el trabajo”.

El líder debe de tener, en mayor o menor grado, conocimiento del mercado en el que opera, las empresas de la competencia, su propia empresa, las personas de su equipo, clientes de la empresa, tendencia del mercado... Todos estos datos harán mucho más rica su estrategia.

2.3.2. Habilidades.

Las habilidades de una persona tienen que ver con la capacidad que posee para hacer algo. Las habilidades se pueden aprender, ya sea con la experiencia o a través de formaciones.

Hay una infinidad de habilidades que pueden adquirir las personas, pero para Piqueras (2016), las siguientes son claramente para liderar:

- **Influencia:** capacidad de motivar e influir de manera positiva sobre un grupo de personas para que se impliquen en la consecución de los objetivos definidos en una situación determinada, desarrollando, transmitiendo y alineando al equipo con la misión, visión y valores de la empresa. Implica

también un ejemplo en su estilo de gestión para las personas con las que trabaja.

- Delegación: capacidad para asignar tareas a los colaboradores en función de las capacidades profesionales y madurez de estos, de forma que el colaborador asuma la responsabilidad y el compromiso de obtener resultados en la tarea encomendada.
- Desarrollo de personas: capacidad para identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores, ayudándolos y apoyándolos para su realización personal dentro de la empresa.
- Visión estratégica: capacidad para comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, detectando oportunidades y anticipándose a las necesidades que se demandarán, adoptando para ello las decisiones y acciones precisas.
- Resolución de conflictos: capacidad para aceptar y solucionar el conflicto, manteniendo una actitud positiva y haciendo que este sea positivo para el equipo y los fortalezca. Hay que ser asertivos en la solución de los conflictos, y expresar los sentimientos propios de forma adecuada y sin juzgar a los demás.
- Capacidad analítica y resolución de problemas: capacidad para comprender una situación, dividiéndola en pequeñas partes e identificando sus implicaciones, para obtener conclusiones válidas, analizar las distintas alternativas y tomar la decisión idónea, para resolver las situaciones de forma positiva.
- Autocontrol y tolerancia a la presión: capacidad de mantener el estado emotivo y el comportamiento bajo control a pesar de la presión o situaciones adversas, sin dejarse llevar por el desánimo de que no se están consiguiendo los resultados deseados.
- Organización y planificación: capacidad para actuar de forma sistemática y ordenada, identificando las prioridades de su trabajo y desarrollando planes de actuación para el logro de los objetivos y tareas definidos. Implica además

una gestión adecuada del tiempo, que se distribuye conforme a las prioridades establecidas.

- Orientación al logro: capacidad de esforzarse, organizar las tareas, y planes de acción de forma que el cumplimiento de estos afecte directamente a los objetivos fijados por la empresa.
- Capacidad comunicativa: la capacidad de comunicar con otras personas de forma que estas entiendan perfectamente el mensaje. También incluye la capacidad de escuchar y comprender a los demás. (p.31).

2.3.3. Actitud.

La actitud no es algo que se pueda aprender, sino que va en la persona, aunque sí se puede trabajar en ella. Es la predisposición que se tiene hacia las cosas. Para que un líder consiga un buen trabajo debe tener una actitud positiva a los cambios, ya que si su postura es cerrada no conseguirá los resultados esperados. Un buen líder debe saber adaptarse a los cambios, aprender cosas nuevas y progresar.

Otra de las actitudes que debe tener un líder es la constancia y perseverancia frente a las dificultades. No vale con rendirse en el primer contratiempo, hace falta esfuerzo y determinación.

Un buen líder debe de saber encontrar luz en momentos de oscuridad, y ver oportunidades donde otros no. Siempre puede encontrar alguna nueva posibilidad donde otros no ven ninguna opción. Esa es la actitud que diferencia a los buenos líderes.

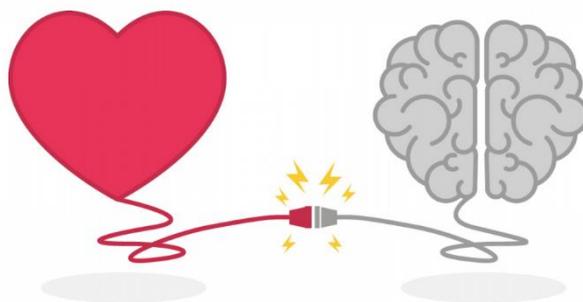
2.3.4. Inteligencia emocional.

Muchos de los problemas que surgen en el trabajo y con lo que tiene que lidiar un jefe, no son tangibles ni medibles. Ahí es donde entra la capacidad del superior para poder lidiar con las variables emocionales de las personas. La inteligencia emocional es algo que hay que ir entrenando y mejorando día a día.

Para Iriondo (2017) la inteligencia emocional consiste en la capacidad que tenemos para gestionar, comprender o manejar nuestras propias emociones. Además, ayuda tanto a mejorar nuestra calidad de vida, como a desarrollar y a tener mejores relaciones con los

demás, más respetuosas y comprensivas. A su vez, nuestra calidad de vida es directamente proporcional a la calidad de nuestro estado mental, por ese motivo es tan importante”.

Ilustración 4: La emoción ligada a la razón.



Fuente: www.javieririondo.es (2017)

Pero si nos centramos en la inteligencia emocional en el trabajo, Piqueras (2016) la define como:

La capacidad de cada persona de comprender, aceptar y gestionar los propios estados emocionales generados a partir de nuestro contexto profesional, así como la capacidad de entender y comprender a los demás de forma que podamos mejorar nuestra relación con ellos, a través de la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo o cualquier otra competencia relacionada con el trabajo en grupo” (p. 37).

Podemos dividir la inteligencia emocional en cuatro partes: autoconocimiento, autogestión, comprensión y gestión social.

- El autoconocimiento es la capacidad que tiene cada persona de conocerse a sí mismo, de saber cómo actúa en momentos de estrés o dificultad, y de saber cuáles son sus fortalezas y debilidades. Ser consciente de estos aspectos ayuda a desarrollar el autoconocimiento. Ser consciente de cómo funcionan nuestras emociones nos permite saber cómo, por qué o cuánto nos afectan y nos permite gestionar situaciones que nos pudieran impedir realizar nuestro trabajo.
- La autogestión emocional hace referencia a la capacidad de las personas de saber gestionar sus emociones y poder controlarlas. Sin el autoconocimiento no hay autocontrol. Esto se aplica a las emociones dolorosas como la

frustración, la ira, rabia, abatimiento, desmotivación... En este apartado, es muy importante la motivación, el saber inducir pensamientos positivos cuando la situación no lo es tanto, y seguir persiguiendo los objetivos pese a las dificultades que se presenten.

- La comprensión es saber cómo se sienten las personas y cómo les afectan sus emociones. Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, pero eso solo lo consigue quien tiene la inteligencia intrapersonal bajo control. Hay que detectar las necesidades de desarrollo de los demás y potenciar sus capacidades, así como saber leer las tendencias de poder entre los miembros del grupo.
- La gestión social es la capacidad de poder descubrir cómo se sienten otras personas y así poder influir en sus emociones. Hay que saber escuchar abiertamente y saber lanzar mensajes convincentes, para poder ser capaces de generar relaciones de confianza con otras personas o grupos.

2.4. Los estilos de liderazgo.

Cada persona tiene su manera particular de dirigir. Hay quien es más próximo a las personas y quien lo es menos, y hay también quien es más autoritario o quien es más permisivo. Los estilos de liderazgo es la forma particular que tenemos de interactuar con un grupo de personas al que dirigimos.

Piqueras (2016) indica que hay dos grandes grupos de estilos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

En el liderazgo transaccional el empleado ofrece su trabajo y sus conocimientos para la consecución de los objetivos a cambio de un salario. El líder les facilita todo lo necesario para que puedan conseguir esos objetivos. En este tipo de liderazgo el jefe le dice al empleado lo que tiene que hacer. Como todo, tiene sus ventajas e inconvenientes:

- Ventajas: ambas partes consiguen sus objetivos, y se valoran y reconocen los buenos resultados.
- Inconvenientes: no se motiva al empleado para que vaya más allá de lo estrictamente pactado, y no existe una lealtad continuada en el tiempo ni una relación de confianza.

El liderazgo transformacional es diferente, ya que se centra en desarrollar a las personas, hacerlas crecer, que sean mejores profesionales y puedan conseguir los objetivos. La relación entre el jefe y el empleado es mucho más cercana, y hay un sentimiento de lealtad y gratitud que no es comparable con la recompensa del salario.

Atendiendo a estos dos grandes grupos de estilos de liderazgo, aparecen seis subgrupos. Un buen líder no utiliza uno solo, sino que utiliza los seis, dependiendo de la situación, del contexto o de la persona:

Los estilos están ordenados del más autoritario al menos:

- Liderazgo autoritario: este se puede decir que es el más transaccional, y puede destruir la motivación en muy poco tiempo. Es un estilo que solo se debe utilizar en ciertas situaciones críticas. Con el paso del tiempo, desaparece cualquier compromiso que pudiera haber por parte del trabajador, y solo las personas que no tienen otra opción de trabajo se quedarán. No hay opción de desarrollo profesional, nadie cuestiona las órdenes y no se pide opinión a los empleados.
- Liderazgo democrático: el líder delega el cien por cien del trabajo, deja al equipo la capacidad de decidir. La figura del jefe no tiene una importancia significativa. Se debe utilizar en situaciones poco determinantes y de manera muy puntual, ya que los empleados esperan del líder una visión estratégica, apoyo y determinación en las situaciones más críticas. Los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. Para utilizar este tipo de liderazgo es importante que los trabajadores estén formados y así poder realizar su trabajo y aportar opiniones.
- Liderazgo afiliativo: lo primero en este tipo de liderazgo son las personas. El líder tiene una excelente relación con sus empleados y tienen un sentimiento de familia. El problema es que a menudo se olvidan de la consecución de resultados. Es un estilo que debe usarse cuando el equipo es nuevo o cuando no está motivado y necesita un empujón, así se ganará la confianza de los trabajadores y ellos volverán a dar lo mejor de sí mismos.
- Liderazgo timonel: en este tipo de liderazgo, el líder es la persona que indica qué trabajo hay que hacer, cómo hacerlo y corrige el rumbo. Es de los más

usados y de los más efectivos, aunque no permite un gran desarrollo de los empleados ni potencia sus cualidades, por lo que es recomendable combinarlo con otro tipo de liderazgo. Es un estilo transaccional, pero no tan estricto como el liderazgo autoritario.

- Liderazgo coaching: el líder permite a sus trabajadores cuestionarse su manera de trabajar y buscar maneras más efectivas de realizarlo. Esto hace que el equipo esté siempre en crecimiento, mejorando su trabajo y con ello los resultados. El líder no tiene gran protagonismo y tampoco da demasiadas directrices a la hora de realizar el trabajo, así consigue que los empleados reflexionen y puedan crecer por sí mismos. El líder coach se centra en hacer preguntas determinadas que ayuden al equipo a resolver los problemas con los que se pueda encontrar. Es un estilo transaccional y transformacional, ya que se centra en conseguir resultados, pero a través de las personas. Se consigue un compromiso a largo plazo, ya que se sienten valorados en la empresa.
- Liderazgo visionario: este es el tipo de liderazgo en el que el equipo y el líder dan lo mejor de sí mismos para conseguir los objetivos. El líder consigue inspirar a su equipo para lograr que se comprometan y remen todos en la misma dirección. Es una persona que con su carisma es capaz de convencer a la gente para que crean en su visión y apuesten por ella. Si hablamos de líderes visionarios en el ámbito empresarial, podríamos hablar de Steve Jobs (fundador de Apple), Juan Roig (presidente de Mercadona) o Amancio Ortega (Inditex). Pero también podemos encontrarlos fuera del mundo comercial, como Gustavo Adolfo II, hijo mayor de Carlos IX de Suecia nacido en 1594.

«Nadie igualó a Adolfo en el arte de mandar a su ejército frente al enemigo, o de conducir una retirada sufriendo el menor número posible de bajas, y de acampar a sus tropas o de proteger los campamentos (...) Los tres puntos en los que superó a los demás militares de su época fueron la táctica, la organización y el armamento» (Pratt, *A precis of modern tactics*, 1896).

«Animaba a sus soldados más con el ejemplo que con la palabra y jamás disfrutó ventaja alguna sobre ellos, considerando, por el contrario, un honor mandarles. Sabía bien que no puede esperarse fe y lealtad donde rigen la esclavitud y el servilismo y, en consecuencia, se demostraba amistoso tanto con el soldado común como con el jefe.

Jamás obligó a nadie a una empresa en la que él mismo no tomara parte. Enseñó a sus subordinados tanto con el ejemplo como con la palabra. Ni la antigüedad produjo ni la posteridad producirá un príncipe tan paciente frente a todas las adversidades y tan resistente a la carencia de carne, de bebida, de calor, de sueño, etc.» (*The great and famous battle of Lützen*. Publicado en *The Harleian Miscenally* (1809) y citado en el libro *Batallas decisivas II* de Fuller.

Un buen líder sería aquel que fuese capaz de combinar varios de estos estilos. El liderazgo más completo sería el que pudiera:

- Satisfacer las necesidades de cada individuo del grupo.
- Satisfacer las necesidades del equipo, creando un ambiente positivo y una buena relación con los miembros del grupo.
- Logran la consecución de la tarea y lograr los objetivos establecidos.

3. Cómo liderar a personas.

3.1. Qué debe hacer un líder.

En la actualidad, un líder no debe limitarse a dar órdenes y mandar a las personas que tiene a su cargo. Ahora se buscan personas capaces de realizar los cambios que las

organizaciones plantean, que sepa sacar lo mejor de cada trabajador, que sean capaces de ir más allá de lo previamente establecido.

El líder es el que marca el nuevo camino a seguir, mostrando los cambios que se han producido, y facilitando a las personas los recursos necesarios para poder realizar ese cambio.

Debe saber juntar todas las fortalezas de sus seguidores para crear una “máquina de engranaje”, donde todas las piezas encajen perfectamente y se conviertan en una sola, donde todos conozcan el trabajo que deben realizar y la manera de llevarlo a cabo.

Euskalit (*Fundación Vasca para la Calidad*)¹ ha creado una herramienta que permite analizar la forma en que lidera cada persona a través de doce aspectos que consideran de interés y que todo directivo debería practicar. A partir de un análisis previo podemos reforzar los puntos fuertes y mejorar los puntos más débiles. Los 12 desafíos son los siguientes:

1. Apoyo y reconocimiento a las personas: ser accesible a las personas de la organización, apoyarles para que cumplan sus objetivos y reconocer sus actitudes, esfuerzos y resultados.
2. Desarrollo de la capacidad de las personas: ofrecer la oportunidad, los recursos y la responsabilidad para que las personas puedan realizar su trabajo y tomen sus propias decisiones (*empowerment*).
3. Fomento de la cohesión dentro de la organización: impulsar el trabajo en equipo y el trabajo entre las personas de distintas disciplinas, conocimientos y áreas de trabajo.
4. Involucración en actividades de mejora: animar, apoyar y emprender acciones a partir de las actividades de aprendizaje, impulsar la creatividad e innovación y establecer prioridades entre las actividades de mejora continua.
5. Implicación con los clientes: establecer objetivos estratégicos en relación con los mismos, reforzar la acción entre los clientes y la organización, impulsar la colaboración para la mejora, y reconocer el papel de los clientes y su importancia para mi organización.

¹ Fuente: Aguirre Sánchez, M. A. (2017). *Dirigir y motivar equipos*. Madrid: Grupo Anaya, S.A.

6. Implicación con los *partners*²: establecer objetivos estratégicos en relación con los mismos, reforzar la relación entre los *partners* y la organización, trabajar conjuntamente para la mejora, y reconocer su papel y su importancia en la organización.
7. Implicación con la sociedad: identificar las necesidades y expectativas de la sociedad respecto a la organización, tomar parte en acciones encaminadas a mejorar la colaboración con entidades de ámbito social, difusión de buenas prácticas de la organización, etc.
8. Desarrollo de la cultura de la organización: desarrollar la misión, visión, valores, principios éticos, señas de identidad y otros elementos que pueden configurar la cultura de la organización, en un marco de gestión orientada hacia la excelencia.
9. Desarrollo del sistema de gestión: desarrollar y desplegar la política y estrategia de la organización, manteniéndola permanentemente alineada con la estructura de la organización.
10. Implicación en la gestión por procesos: desarrollar y mejorar permanentemente la gestión basada en procesos.
11. Impulso del cambio en la organización: identificar las necesidades de cambio de la organización, teniendo en cuenta los cambios sociales, tecnológicos y económicos a nivel global, e implicar a las personas, eliminando las resistencias dentro de la organización.
12. Revisión de la efectividad del liderazgo: revisar la efectividad del liderazgo en con fin de mejorar permanentemente.

«Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera» (Albert Einstein).

² El término *partner* hace referencia a la relación que se establece entre dos empresas para obtener un mutuo beneficio. Habitualmente hay una empresa que es el proveedor y otra que actúa como comercializadora de los servicios/productos que ofrece el proveedor.

3.2. Qué no debe hacer un líder.

Al igual que hay puntos muy claros respecto a lo que debe hacer una persona para convertirse en un buen líder, existen otros puntos que indican todo lo contrario, lo que no debe hacer una persona si quiere ser un referente para sus seguidores. Aguirre Sánchez (2017) expone algunas pautas que se deben dejar de hacer para poder ser un buen líder:

- No se debe intentar agradar siempre a los miembros del grupo, ya que si eso llega a preocupar en exceso, tal vez no se hagan ciertas cosas por miedo o temor a lo que opinen los demás.
- No tener enemigos. Si las ideas son llamativas seguramente surjan opositores. Muchos líderes se miden por la cantidad de enemigos que tienen.
- Tratar como medios, máquinas o números a sus colaboradores y utilizar el estilo autocrático. Debe de tratar a los demás como a personas.
- Estar demasiado preocupado por su estatus en la empresa.
- No ser humilde.
- Rodearse de personas mediocres. Algunos hacen esto de forma intencionada para intentar destacar. «En el país de los tuertos el ciego es el rey».
- No delegar. Delegar puede significar para algunos enseñarles cómo se hacen las cosas que el líder hace.
- No permitir que se formen, por entender que la formación es una pérdida de tiempo y que el verdadero aprendizaje es la vida misma. Además, si quieren aprender solo tienen que preguntárselo a él/ella.
- No escuchar a otros colaboradores. A veces se oye, pero no se escucha. La escucha requiere atención.
- La prepotencia.
- Ser injusto con los demás.
- No servir de ejemplo.
- No estar interesado por el grupo y por las personas que lo componen.

La empresa Otto Walter realizó un estudio sobre los comportamientos negativos más extendidos que llevaban a cabo algunos jefes. Los resultados fueron los siguientes (por orden de importancia):³

- Falta de respeto.
- Prepotencia.

³ Fuente: Aguirre Sánchez, M. A. (2017). Dirigir y motivar equipos. Madrid: Grupo Anaya, S.A.

- No escuchar.
- Incompetencia directiva.
- Falta de apoyo al equipo.
- Falta de trato humano.
- No implicación.
- No controlar adecuadamente.
- Autoritarismo.
- Incumplimiento de los compromisos.
- No saber comunicar.
- Injusticia.
- Falsedad.
- Robar medallas.
- Falta de confianza.
- Falta de valor.
- Poca claridad de objetivos.
- No respetar horarios.

Es necesario que todos estos puntos sean eliminados de las prácticas habituales de los jefes, ya que eso solo hará que las personas se desmotiven y su calidad laboral sea peor. Se necesitan personas que crean y apuesten por la empresa para la que trabajan, y una buena manera de comenzar es tener líderes que sean capaces de hacer llegar a su equipo a lo más alto.

3.3. La motivación.

Podemos definir la motivación como la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona cuando desea obtener un resultado⁴.

Para que un equipo pueda lograr los resultados fijados, es muy importante que se sientan motivados. Pero antes de poder hablar de motivar a otros, es necesario hablar de la motivación personal. No se podrá motivar a un equipo si el líder no muestra pasión por lo que dice, si el entusiasmo no está presente en cada acción que realiza. Si una persona es capaz de estar motivado y hacer que los demás puedan contagiarse de esa emoción, será

⁴ Fuente: <https://www.significados.com/motivacion/>

mucho más fácil motivar al resto. Uno de los elementos clave para la motivación de las personas es saber reconocer su trabajo, ya que sin ese reconocimiento su compromiso no será el mismo.

En los últimos tiempos, las empresas y organizaciones se han dado cuenta de que lo principal para la obtención de buenos resultados son las personas que trabajan para ellas. Por eso es necesario contar con gente motivada, ilusionada e involucrada, que puedan poner sus conocimientos y ganas al servicio de la organización. Para ello, es imprescindible saber escucharlas y valorarlas, recalcar sus puntos fuertes e informarlas de sus áreas de mejora, conocer su potencial y saber trabajarlos para que puedan crecer y progresar. De esta manera se sentirán mucho más valorados y esas mejoras que vayan adquiriendo, podrán aplicarlas al servicio de la empresa.

«Todas las operaciones empresariales pueden reducirse a tres palabras: gente, producto y utilidades. La gente es lo primero. Si no logra motivarla, no será mucho lo que pueda hacer con las otras dos» (Lee Iacocca, expresidente de Ford y Chrysler).

Para lograr la motivación en los equipos de trabajo, Postigo (2018) nos indica algunos de los puntos que se deben cumplir para conseguirlo:

- Contar con un objetivo o propósito como equipo.
- Claridad de expectativas y aportación de valor personal al equipo.
- Equilibrio entre la exigencia y la capacidad.
- Sintonía entre la identidad y los valores individuales y los del equipo.
- Alianza o pacto que satisfaga las necesidades individuales para poder desempeñar adecuadamente las tareas.
- Hábitos colectivos de respeto al compromiso.
- Entorno de confianza que promueva la autenticidad.
- Único marcador de resultados.
- Positividad en las relaciones. Desde las fortalezas.
- Necesidades sistemáticas satisfechas (origen, historia, equilibrio entre dar y recibir, pertenencia y rol correspondiente).
- Juicios colectivos expansivos (p. 123).

3.3.1. Teorías sobre la motivación.

- Teoría de Maslow (1954): si hablamos de la motivación en líneas generales, no solo en el ámbito empresarial, podemos ver en los estudios de Maslow una jerarquía en las necesidades que motivan a cada persona. Lo primero que buscan los individuos es la satisfacción de las necesidades fisiológicas, estabilidad, seguridad... en definitiva, la satisfacción de las necesidades más básicas. Una vez logradas estas, aparecerían las necesidades sociales, tres de los puntos más motivadores que existen. Estos se podrían resumir en pertenecer a un grupo, a algo más que no sea uno mismo; ser reconocidos en dicho grupo, que permite desarrollar en el individuo un sentimiento de valía y estima; y poder crecer como persona, establecerse nuevos retos y sentirse autorrealizado.

- Teoría de Frederick Herzberg (1959): esta teoría está más relacionada con el ámbito empresarial. Proporciona algunas claves sobre la motivación del equipo, y que se pueden dividir en dos grandes grupos de factores:
 - Factores de higiene: son los factores necesarios para evitar la desmotivación, los pertenecientes a la motivación extrínseca. El sueldo, las condiciones laborales entre otros no son factores motivadores, pero si no existieran, las personas poco a poco irían desmotivándose. Esa desmotivación desaparece cuando se corrigen esos factores, aunque la satisfacción que se obtiene no es una motivación positiva a la hora de realizar mejor su trabajo.
 - Factores motivadores: son aquellos necesarios para que haya motivación, los pertenecientes a la motivación intrínseca. Una pequeña mejora en alguno de estos factores tiene un efecto mucho más grande en la motivación de cada empleado.

- Teoría de Alderfer (1969): defiende que la motivación atiende a tres factores básicos, que son la existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad), la relación (sociales, amor y autoestima) y el crecimiento (autorrealización). En contra de lo que propone Maslow, no cree que los tres tipos de necesidades deban satisfacerse de forma jerárquica.

- Teoría de las expectativas: las personas están motivadas cuando son capaces de realizar la tarea que se les ha encomendado, saben que recibirán algo a cambio, y lo que reciban debe merecer la pena si lo comparamos con el esfuerzo realizado. Victor Vroom (1966) defiende que la motivación se consigue a través de tres variables:
 - Valencia: se refiere a los objetivos que la persona desea alcanzar, el valor de la recompensa.
 - Expectativa: creencia de que el esfuerzo dará lugar a una buena realización del trabajo y producirá el efecto deseado.
 - Instrumentalidad: probabilidad de que el esfuerzo realizado sea valorado y recompensado.

$$\text{MOTIVACIÓN} = \text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad}$$

- Teoría de McClelland: en 1989 explicó en su teoría, que existen tres tipos de factores que motivan a las personas:
 - Logro: impulso por sobresalir y conseguir el éxito.
 - Poder: capacidad de influir en el resto de las personas.
 - Afiliación: colaboración, reconocimiento e interacción.
- Teoría de la equidad: Stacey Adams (1963) indica que las personas comparan el trabajo realizado con la recompensa que reciben, y con la recompensa que reciben los demás, evaluando así si es justo o no. Si se detecta la falta de igualdad o una injusticia, buscarán esa igualdad entre el trabajo y la recompensa. La existencia de la igualdad hace que las personas estén motivadas, pero la ausencia de ella produce desmotivación.
- Teoría de la modificación de la conducta: B. F. Skinner en la década de los 60 defiende que, para mejorar la conducta de una persona es necesario cambiar las consecuencias que se derivan de esa conducta:
 - Reforzamiento positivo: reforzar la conducta que se desea.

- Aprendizaje de anulación: para que no se produzcan las consecuencias indeseables, es necesario modificar su comportamiento.
- Extinción: se aplica la ausencia de reforzamiento.
- Castigo: obtención de consecuencias negativas a causa de la mala conducta.

W. Clay Hammer propone algunos puntos que se deben aplicar a la teoría de la modificación de la conducta:

- No se debe recompensar a todas las personas de la misma manera, puesto que no todas las personas trabajan de la misma manera.
- El hecho de no dar respuesta también modifica el comportamiento.
- Se debe indicar a las personas lo que deben hacer para obtener reforzamiento.
- Al igual que se indica lo que se debe hacer, es muy importante aclarar aquello que se está haciendo de manera incorrecta y así poder corregirlo.
- Cuando se quiera dar una reprimenda a alguien, nunca se debe castigar ni humillar en público, eso solo tendrá efectos negativos.
- Se debe ser justo y equitativo con todas las personas.

3.3.2. Causas de la desmotivación.

La desmotivación en las personas puede ser por diversos factores, aunque los más característicos son:

- Escasa productividad.
- Mala calidad del trabajo.
- Despilfarro de materiales.
- Siniestralidad.
- Tensiones frecuentes entre sus compañeros y jefes.
- Críticas.
- Absentismo y retrasos.
- Actitud negativa ante los cambios.
- Desinterés y despreocupación por el trabajo.
- Malas relaciones interpersonales con compañeros y superiores.
- Desgana.

- Poco interés en hacer propuestas o aportar ideas. (Aguirre Sánchez, 2017, p.93).

Tan importante es saber motivar al equipo como trabajar la desmotivación. Son muchos los líderes que además de no tener actitudes motivadoras hacia las personas que tienen a su cargo, incluyen frecuentemente factores desmotivadores.

También deben saber que no a todas las personas las motivan las mismas cosas, hay que saber dar en la tecla de cada uno de ellos. Por eso es necesario conocer a cada trabajador y no pensar que lo que nos motiva a nosotros también tiene que motivar necesariamente a los demás. Solo así podremos aplicar correctamente las técnicas de motivación.

Es necesario saber tratar a todas las personas por igual, ya que si los trabajadores observan trato de preferencia sobre otros compañeros puede desencadenar en frustración y desmotivación. Cada líder debe saber sacar sus conclusiones de cada una de las personas que tiene a su cargo y no tiene que dejarse influir de los comentarios que le lleguen de fuera.

El efecto Pigmalión hace referencia a que dependiendo de la creencia que se tenga sobre un sujeto, esta puede influir en su rendimiento. Hay una relación directa entre las expectativas que se tienen sobre alguien y el rendimiento que se obtiene de este. Aguirre Sánchez (2017), nos ayuda a entender este efecto con un ejemplo:

«El experimento de Rosenthal describe muy bien este efecto. Rosenthal proporcionó a los profesores de una escuela un listado de alumnos, indicándoles que todos ellos tenían una capacidad superior al resto de compañeros, lo cual no era cierto. Al finalizar el curso los alumnos seleccionados obtuvieron mejores notas que los demás. Ello fue debido al efecto Pigmalión, en el que las expectativas que nos hacemos de un determinado individuo tienden a condicionarlo. Los profesores tenían unas altas expectativas sobre esos alumnos, a los que dedicaron más tiempo y esfuerzo, siendo su percepción sobre el rendimiento diferente a la real. (...) Las expectativas que tenemos sobre un individuo o un grupo pueden llegar a influir en su conducta y en su rendimiento (p. 88).»

El ascender a una persona en su lugar de trabajo puede tener efectos negativos y desmotivadores sino se asciende a la persona adecuada. Es probable que para algunos el

ascenso sea claramente motivador, pero si ese trabajador no estuviera capacitado para desempeñar sus nuevas funciones y no pudiera controlar la situación, ese nuevo puesto podría generarle estrés, inseguridad, nerviosismo, y sobre todo desmotivación y frustración. Se debe ascender a las personas basándose en sus capacidades, pero siempre hay que estar seguros de que reúne los requisitos necesarios para el nuevo puesto. Tal y como señala Aguirre Sánchez (2017, p.92), el principio de Peter resume este factor en una frase: “Toda persona asciende en una organización hasta alcanzar su propio nivel de incompetencia”.

3.4. El feedback.

El feedback es un término que tiene que ver con la comunicación. Es una palabra inglesa que significa retroalimentación. En el contexto de este trabajo, se podría definir como la medida en la cual las personas reciben información sobre cómo están haciendo su trabajo. No se debe tomar nunca como un ataque o algo negativo, sino que se debe interpretar como un “regalo” que la otra persona nos da, ya que eso nos ayudará a mejorar la calidad del trabajo.

Ilustración 5: El feedback.



Fuente: feelthebrain.me

Es una de las competencias que más ayuda al desarrollo de las personas, porque con ella es posible potenciar las capacidades y actitudes de los demás. Saber reconocer el trabajo de los demás es algo necesario para evitar la desmotivación, ya que un buen feedback en algunos momentos es claramente un elemento motivador. Si no hay feedback las personas se desmotivan, por lo que el peor de los reconocimientos que se debe hacer a un equipo es el que no existe.

Hay muchas maneras de dar y recibir feedback, ya que puede ser algo informal y esporádico como un “enhorabuena” en un momento determinado, o puede ser también algo preparado, más formal, como una reunión entre superior y trabajador.

Lo primero de todo es saber analizar la actitud, el entorno y la propia emocionalidad con la que se dispone a dar el feedback. Hay que saber dar juicios críticos, ya que son opiniones subjetivas y no afirmaciones. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas pero los juicios son siempre cuestionables. También es necesario que esos juicios hagan referencia a las acciones, actitudes y comportamientos, y no a las personas. Cuando una persona se dispone a dar un feedback a otra, es imprescindible que los argumentos en relación con los aspectos a mejorar sean fundados, y no opiniones que se han escuchado de otros. Se debe crear un contexto en el que se transmita el fin de la conversación y tener claro desde que inquietudes se realiza cada comentario.

Feel the Brain (2016) resumen en seis pasos cómo se puede dar un buen feedback:

1. Ser específico: hay que ser claro cuando se da un mensaje, ya que si no será imposible cumplir con el fin de la conversación.
2. Ser inmediato: en el momento que se detecte que una persona debe modificar una actitud, es mejor decirlo cuanto antes, porque si no para esa persona será más difícil ver la negatividad de su acto cuanto más tiempo pase.
3. Enlazar el feedback con metas: Esto le da al receptor una meta clara para la que trabajar y la razón por la que se le ha dado ese feedback.
4. Sacar un plan de acción de ese feedback.
5. Utilizar un lenguaje correcto: las palabras correctas son capaces de empujar a alguien a los niveles más altos de trabajo e incrementar la concentración. Por otro lado, la elección incorrecta de palabras puede tener el efecto contrario y parar el progreso.
6. No se debe evitar: sin un feedback bueno, de calidad, los miembros del equipo y las organizaciones no están sincronizados y por lo tanto no están funcionando a su máximo nivel de rendimiento. Para alcanzar resultados excelentes se debe actuar de modo honesto, accionable y a tiempo.

Hasta aquí serían las formas adecuadas en las que se debe dar feedback. Pero existen ciertos comportamientos o actitudes que solo dañarían a la otra persona y no producirían nada positivo. Algunos de esos aspectos a evitar son:

- Quejas improductivas: pueden acabar en juicios personales negativos que no buscan ninguna solución, sino solo descargarse emocionalmente.
- El silencio: algunas personas callan patrones de conducta negativos que ven en otros, por lo que pueden surgir situaciones de tensión que perciba todo el

equipo, y con ello influir negativamente en las relaciones y trabajo de dicho equipo. Por eso es necesario hablar con la persona a tiempo y siempre en un tono en el que el otro no se pueda sentir amenazado ni incómodo.

- Agresividad verbal: el tener que expresar nuestras emociones u opiniones no implica el tener que hacerlo de manera agresiva ni perdiendo el respeto a los demás. Siempre es importante hacerlo con juicios críticos positivos y en un lenguaje que invite a la conversación.

3.5. Delegación.

La calidad del trabajo de una persona no está en la cantidad de horas que trabaja, sino en lo que es capaz de realizar en sus horas de trabajo. Por ello no es bueno cargarse uno mismo con todas las tareas, ya que es muy probable que no se puedan acabar todas, o de hacerlo su calidad sería peor. Surge entonces la necesidad de delegar.

Delegar consiste en dejar que otras personas realicen temporalmente una serie de trabajos que originariamente pertenecían al líder, con cierta libertad, y en unos plazos y con unos objetivos fijados. Así podrá centrarse en las tareas verdaderamente importantes y que estén más relacionadas con su puesto de dirección, será capaz de optimizar su tiempo, y de reforzar su posición como líder.

Pero no todo es delegable. Si un líder delega todas sus funciones a sus empleados, puede que al final los objetivos finales de la empresa no lleguen a cumplirse, puesto que los intereses de los trabajadores no tienen por qué coincidir con los del dueño de la empresa. Algunas de las tareas que nunca deben delegarse son:

- La definición de políticas y estrategias globales.
- El establecimiento de objetivos.
- La asignación de funciones.
- Aspectos motivacionales y disciplinarios (premiar, felicitar, reprender, sancionar).
- El liderazgo o la gestión del equipo. (Aguirre Sánchez, 2017, p. 120).

3.5.1. En quién delegar.

Para saber en quién se puede delegar algunas funciones es necesario conocer a cada miembro del equipo, sus fortalezas y sus debilidades, para así poder asignarle a cada uno la tarea que mejor encaje con él.

Tellería (2003)⁵ proporciona una serie de consejos sobre las personas en las que se debe delegar:

- Quien tenga unos conocimientos suficientes de los hechos objeto de la delegación (quien sepa).
- Quien tenga la competencia profesional precisa para poderla llevar a cabo (quien pueda).
- Quien tenga tiempo y posibilidades de realizar correctamente el cometido a desarrollar (quien pueda).
- Quien tenga la motivación suficiente para asumir la delegación o esté demandando mayores iniciativas (quien quiera).

La persona en quien se delegue la tarea ganará en autoconfianza, se sentirá más perteneciente a la empresa, estará más motivado, aumentará su iniciativa y su calidad de trabajo será mayor, ya que estará más involucrado.

3.5.2. Cómo delegar.

Para poder delegar en otra persona, es importante aclararle el qué se le está delegando, que objetivos tiene y cuándo tiene que terminar esa tarea, para que así tenga las menores dificultades a la hora de realizarla. Si no se determina el proceso a seguir es muy probable que no se realice correctamente.

El trabajador debe percibir esa tarea como una oportunidad de seguir creciendo y asumiendo mayores responsabilidades, y no como un problema. Es necesario que exista una buena comunicación entre el empleado y el mando para lograr los objetivos que se han establecido.

La persona a la que se le encarga dicha tarea tiene que ser alguien que apueste por la empresa, que tenga ideas, y que le pueda servir para seguir creciendo profesionalmente.

⁵ Fuente: Aguirre Sánchez (2017, p.121).

3.5.3. Errores en la delegación.

Igual de importante es saber reconocer las tareas que se pueden delegar y a quien poder delegárselas, como saber evitar las causas por las que esa función al final no llega a cumplir los objetivos establecidos.

Aguirre Sánchez (2017) indica algunas de las causas por las que la delegación no funciona:

- Miedo a cometer errores.
- Miedo a que el empleado lo haga mejor que nosotros.
- Temor a perder el control.
- Temor a los riesgos inherentes de delegar una tarea.
- Poca confianza en la persona que se delega.
- Objetivos mal definidos.
- Medios mal asignados o insuficientes.
- Falta de formación del colaborador.
- Elección de la persona inadecuada.
- Exceso de perfeccionismo. (p.123).

4. El enfoque de IKEA sobre el liderazgo.

“Sí”, es la palabra con la que la empresa IKEA afronta la nueva era del liderazgo. Como líderes, dicen sí a estar siempre del lado de la mayoría, a creer en las personas y en su capacidad de hacer un buen trabajo, y en su potencial de desempeño, aprendizaje y crecimiento. Dicen sí a la igualdad, la diversidad, la inclusión, el respeto y la imparcialidad. Bajo estas premisas enfocan lo que es para ellos liderar en el trabajo, liderar a otras personas. Consideran que ser líder de IKEA es un privilegio.

IKEA es una empresa en la que se tiene en cuenta a las personas, saben que para lograr los objetivos fijados no es suficiente con centrarse en el negocio, sino también en los trabajadores que hacen posible la consecución de dichos objetivos. Se asume el liderazgo como una oportunidad de “crear” un mejor IKEA para todos, sorteando todo tipo de dilemas cada día, liderando a la vez el negocio y a las personas.

En las últimas décadas IKEA ha conseguido un éxito, un crecimiento y una expansión increíble. En 1943 su fundador Ingvar Kamprad, vendía lapiceros y postales en su pequeño

pueblo de Suecia, y 70 años más tarde ya cuenta con unos ingresos de 38.000 millones de euros al año de sus 411 tiendas repartidas por 49 países⁶. Se centra en lograr un mejor día a día para la mayoría de las personas (su lema principal), satisfacer las necesidades de sus clientes y adaptarse a las nuevas maneras de comprar que tienen las personas. Para ello han sabido escuchar a proveedores, clientes y a la propia gente que trabaja en IKEA. Consideran que solo así, trabajando conjuntamente todas las personas que forman la empresa, podrán seguir avanzando y haciendo que IKEA crezca cada día un poco más.

En mi opinión, después de estar trabajando en IKEA más de 4 años, considero que IKEA es una empresa donde surgen oportunidades. No es suficiente con ir a trabajar y realizar la tarea diría, sino que necesitan que vayas más allá, que te plantees las rutinas y la manera en la que se hacen las cosas. Consiste en desarrollar nuevas ideas y atreverse a hacer las cosas de forma diferente, imitando los buenos ejemplos, y buscando y manteniendo formas mejores de trabajar, siempre teniendo en cuenta que esas mejoras hagan aumentar la experiencia de compra del cliente. Para ello los jefes te dan plena libertad a la hora de exponer tus ideas y de optar por nuevas formas de trabajo, no importa si esa vez sale mal, lo importante es que busques la manera de superarte y hacer crecer a la empresa. Torbjorn Loof (consejero delegado de Inter IKEA) dijo una vez que Kamprad daba recompensas a aquellos trabajadores que se habían equivocado cuando ponían en práctica una nueva idea. No importaba que no se hubiera obtenido el resultado esperado, sino que lo importante es motivar a esas personas porque son las que harán crecer a la compañía.

«Solo aquellos que están dormidos no cometen errores» (Ingvar Kamprad, fundador de la empresa IKEA).

4.1. IKEA en movimiento.

No es un secreto que la sociedad avanza y cambia a pasos de gigante, y con ello se modifican los patrones de conducta y comportamiento de las personas. Cada día estos cambios se producen más rápidamente y es necesario saber adaptarse a ellos si se quiere ofrecer lo mejor a los clientes. Hay que enfrentarse a transformaciones que nunca antes se han experimentado en el ámbito de la tecnología, del comportamiento de los consumidores y

⁶ Fuente: Milne, R. (2018).

<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/02/10/5a7f264446163f98208b4575.html>

de los modelos de distribución. Es la mayor revolución que ha vivido el sector retail⁷ desde que se fundó IKEA, aunque según Torbjorn Loof en una entrevista concedida a Financial Times, confesó que todavía quedan muchos retos nuevos y oportunidades que abordar, uno de ellos la digitalización.

Comienza una nueva era, pero la visión de IKEA sigue siendo igual de válida que siempre para llegar al mayor número de personas posibles. El liderazgo será parte fundamental en este proceso si se quieren lograr los fines. Solo contando con líderes que se comprometan con los nuevos cambios, con las personas que trabajan y con el cliente en el foco, podrán conseguirlo. Se lidera con autenticidad y basándose en los valores de IKEA.

El camino que toma IKEA es la que toman el resto de las personas. Para ello el líder debe guiar a sus empleados, haciendo que se trabaje de manera conjunta y siempre con la mentalidad de “equipo”, ya que solo unidos podrán mover a IKEA es esa nueva dirección. El principal cambio al que se enfrentaba IKEA era la digitalización. Por ello se ha tenido que hacer un cambio de mentalidad, volviéndose más tecnológica, innovadora y estando más conectados entre las personas. En muchas tiendas ese cambio llegó con la eliminación de los típicos lapiceros y metros por los que se caracterizaba esta empresa, cambiándolos por apps para el móvil donde poder hacer tu lista de la compra y con metros digitales.

El líder debe procurar que las cosas pasen, que se cambie la mentalidad. Es necesario que ayude en ese cambio para lograr que su equipo tenga curiosidad por lo nuevo que está por llegar, apueste por ello y se llene de entusiasmo. Todo funciona como una cadena de montaje, si el líder es capaz de hacer que su equipo se contagie de esos sentimientos, estos serán capaces de hacer lo mismo con los clientes y lograr que su experiencia de compra sea lo más satisfactoria posible.

Como líderes, deben adoptar los cambios que motivan e inspiran, y crear un movimiento que permita hacer las cosas de otra manera. Deben reflexionar y aprender de los éxitos y los errores. Solo así se podrá introducir a IKEA en esa nueva era, para la actualidad y para el futuro, reinventándose día a día.

El mundo está cambiando, es una época de desafíos, compleja y ambigua. Pero gracias a ello es el momento de buscar oportunidades y tomar la iniciativa. Es el momento de liderar en terreno desconocido. El liderazgo de IKEA basado en valores les permite experimentar, colaborar y aprender de manera constante. Fomenta que se exploren formas de gestionar dilemas cuando se lidera en múltiples realidades.

⁷ El sector retail es un tipo de comercio que se caracteriza por vender mercancía al por menor. A este sector pertenecen aquellas empresas que pretenden vender un stock masivo a múltiples clientes finales. Fuente: <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>

Siempre se parte de lo que se conoce y a partir de ahí empiezan las preguntas. Liderar en una nueva era supone encontrarse en situaciones muy poco familiares y desconocidas, donde ya no existen las respuestas que conocemos y es necesario exigir como líder nuevas cualidades y capacidades.

4.2. El liderazgo en IKEA.

Los líderes de IKEA se comprometen a crear un mejor IKEA para todos, tanto trabajadores como clientes. Para ellos, ser líder supone dar lo mejor de uno mismo en muchas situaciones. Los temas del liderazgo en IKEA son el espíritu emprendedor de la mayoría de las personas, desempeño con un sentido y trabajar unidos. Las capacidades de liderazgo de cada uno de estos temas son vitales para centrar todos los esfuerzos en la misma dirección.

Ilustración 6: El liderazgo en IKEA.



Fuente: elaboración propia.

4.2.1. El espíritu emprendedor de la mayoría de las personas.

La historia de IKEA se asienta en el espíritu emprendedor de personas que ven oportunidades y se atreven a tomar la iniciativa. Sacar al emprendedor que se lleva dentro ayuda a mejorar la empresa y revela las partes “divertidas” e inesperadas de las personas. IKEA confía ciegamente en la mezcla del trabajo unido y el espíritu emprendedor de sus trabajadores para tener la oportunidad de crecer.

Como líderes, crean espacios para que otras personas tengan la posibilidad de brillar. No se busca la perfección, sino mejorar. La imperfección hace que todas las personas puedan contribuir con sus ideas para lograr esa mejora, por eso IKEA es uno de los lugares más atractivos de trabajo. En muchas empresas los trabajadores se limitan a hacer su trabajo diario, sin tener ningún tipo de oportunidad para realizar algo que se salga de su rutina.

Para sacar al emprendedor que se lleva dentro hay que buscar el cambio, encontrar mejores vías y crear nuevas competencias de manera activa.

4.2.2. Desempeño con un sentido.

En IKEA llaman desempeño a conseguir resultados de negocio al mismo tiempo que se fortalece la cultura basada en valores. El éxito no está en una cifra, ni en unos objetivos económicos fijados, sino en poder “crear un mejor día a día para la mayoría de las personas” (Ingvar Kamprad).

Eso exige un liderazgo orientado a acciones en las que dar lo mejor de uno mismo y materializar lo aprendido para convertir a IKEA en una de las marcas más apreciadas y fiables del mundo. Hay que liderar al mismo tiempo a personas y negocio, creando las condiciones previas para que pueda funcionar.

En cuestión de desempeño, el “qué” y el “cómo” tienen el mismo valor. Se hace crecer el negocio de forma inclusiva, ofreciendo empleos con un propósito y promoviendo la igualdad. El desempeño y los valores son interdependientes, y ambos permiten hacer crecer a IKEA como negocio.

4.2.3. Trabajar unidos.

Trabajar unidos es el corazón de la cultura de IKEA. Las personas que trabajan para IKEA se cuidan, se reconocen los unos a los otros y se implican. Comparten conocimientos, experiencias y juntos ven más allá de su lugar de trabajo para hacer siempre lo mejor para el cliente y la sociedad. Trabajar unidos permite también potenciar la conciencia de costes.

Trabajar de manera conjunta permite ayudar a otras personas a que crezcan y estas a su vez ayudan a uno mismo. Se aprovechan las cualidades de los unos y de los otros para lograr que esa gran máquina de engranajes que es IKEA funcione a la perfección. Hay que ponerse a prueba para abrirse de verdad a trabajar en equipo, creando sinergias en las que más personas toman decisiones y actúan en nombre del cliente.

4.3. Capacidades de liderazgo en IKEA.

Ya hemos hablado de que IKEA trabaja en función a unos valores y todas sus acciones están basadas en ellos. Se pueden considerar esos valores como los pilares en los que se apoya IKEA para tomar todas sus decisiones. Los líderes que trabajan en esta empresa deben de tener asumidos esos valores, y así poder desarrollar las capacidades de liderazgo que necesitan los líderes de IKEA para poder hacer que todas las piezas encajen y funcionen. Esas capacidades de liderazgo son:

- Inspirar y explicar: en un mundo complejo que cambia rápidamente, es fundamental marcar una dirección clara. Los líderes de IKEA convierten lo complejo en sencillo basándose en el compromiso que se tiene con la visión de IKEA. Se tiende un puente entre las ideas, oportunidades diarias y la visión.
- Sacar el espíritu emprendedor: como líderes, deben animar a otras personas a experimentar para hacer realidad las ideas de la mayoría de las personas. Diferentes con un sentido significa atreverse a cuestionar las soluciones existentes y pensar de maneras poco convencionales. Cuando se experimenta, se aporta valor a los clientes, a los socios y a la marca IKEA.
- Crear valor para el cliente: se asumen y delegan responsabilidades dando respuestas rápidas, relevantes y creativas a las necesidades y los deseos de los clientes. Hay que aprovechar la digitalización ya que permite inspirar a

más personas e interactuar con ellas. Se fijan los objetivos ambiciosos y se asumen las responsabilidades para alcanzarlos. Hay que actuar con rapidez si algo no sale según lo previsto. Todas las acciones se deben centrar en el cliente.

- Liderar con los valores de IKEA: estos valores son fundamentales para moverse por un mundo complejo y cambiante. Ayudan a alinear las estrategias y a crear una empresa más humanista y eficiente. Liderar con los valores de IKEA supone respetarse de forma mutua y tomar decisiones que repercuten en los clientes, en uno mismo y en el planeta de forma positiva. Se usan los valores para abordar tanto las oportunidades como los dilemas.
- Construir relaciones sólidas: la confianza y el respeto son la base para construir relaciones sólidas. Cuando se lidera en situaciones de negocio complejas, la necesidad de profundizar en las relaciones se acentúa. Cuanto más se abre cada persona, más mejora el clima de confianza. Se aceptan las alegrías y las tensiones de trabajar unidos.
- Colaborar y co-crear juntos: todas las personas que trabajan en IKEA son responsables y asumen la responsabilidad de sus funciones individuales. Pero al mismo tiempo se lidera de forma interdependiente, con ambiciones y metas compartidas, trabajando más allá de los límites y las funciones. Se colabora y crea junto con los compañeros, proveedores, socios y clientes de IKEA para aportar valor, creando una vida mejor para una mayoría aún más amplia.

IKEA es un proyecto a largo plazo. El objetivo es conseguir que IKEA sea una empresa sostenible y eficiente. Se busca integrar el desempeño y los resultados junto con el aprendizaje y el desarrollo personal como las dos dimensiones del trabajo diario. No se trata de elegir, sino de conjugar ambas opciones:

- Aquí, ahora y a largo plazo.
- Complejidad y sencillez.
- Humano y digital.
- Marcos de trabajo y espíritu emprendedor.
- Velocidad y calidad.
- Resultados diarios y exploración futura.

- Solidez de estructura y poder de cultura.

Como líderes, no consideran que sea un problema que hay que resolver, sino una oportunidad que aguarda ser descubierta. Es una tensión que se traduce en desarrollo. La posibilidad de vivir en este dilema es una realidad en el liderazgo de IKEA.

«Este es un buen momento para reinventarnos de nuevo. Nos adentramos en terreno desconocido, aprendemos cosas nuevas y cuestionamos las formas que conocemos de pensar y actuar. Nos atrevemos a decir adiós a conceptos que ya no creen valor para el cliente, aunque fueran un éxito en el pasado. Cuestionamos, repensamos y rehacemos lo que sabemos para co-crear juntos formas de conocer mejor a los clientes» (IKEA Ibérica, 2019).

4.4. Resultados de la entrevista al líder de IKEA.

Para poder entender los aspectos que se han ido nombrando a lo largo de este trabajo, se ha realizado una entrevista a un líder de la organización en estudio, con el fin de comprobar si la visión que tiene IKEA coincide con lo que opinan sus líderes sobre ella.

La persona entrevistada es un hombre de 29 años, cuyo puesto en la empresa es de jefe de sección y con 30 personas a su cargo. Cuenta con un año de experiencia como líder de un equipo, pero antes había trabajado en la misma sección como empleado. Se le realizaron seis preguntas abiertas para poder conocer mejor su opinión, y otras tres cerradas para valorar diferentes aspectos siguiendo una escala de Likert de 1 a 5. A continuación, se resumen los aspectos más destacables de la entrevista.

Hay varios temas que se repiten con frecuencia a lo largo de la entrevista. El liderar en base a unos valores es uno de ellos. Esos valores hacen que las personas sepan hacia donde tienen que ir encaminados sus esfuerzos y hace que la gente que trabaja en IKEA vea las cosas de manera parecida. Otro de los aspectos más repetidos es la libertad que otorga la empresa a la hora de trabajar. Esa libertad se la dan a los jefes y estos a su vez a las personas que tienen a su cargo, así podrán probar nuevas maneras de hacer las cosas sin sentirse vigilados.

Algo a lo que le da bastante importancia es a las personas. No se identifica en absoluto con la figura que representa la palabra “jefe”, sino que tiene claro que lo que se necesita son líderes, personas que tengan en cuenta a sus trabajadores y les motive para

conseguir los objetivos marcados. Un líder debe mirar por su equipo y su bienestar, ser un ejemplo para ellos y comportarse de acuerdo con los valores de la empresa.

Un líder debe estar disponible para su equipo, escucharlos y comprenderlos, tanto en el terreno profesional como a veces en el personal, y remar siempre en la dirección en la que vaya su equipo.

De la misma manera que un equipo espera cosas de su líder, este a su vez espera que las personas que trabajan en su equipo confíen y crean en él, y lo den todo para lograr los objetivos marcados.

En cuanto a los estilos de liderazgo con los que se siente más identificado IKEA, podríamos destacar 3 de ellos, el liderazgo democrático, el afiliativo y el visionario. Estos tres tipos resumen lo dicho anteriormente. Son líderes que inspiran y crean confianza, que delegan y dan libertad a sus trabajadores, y que tienen en cuenta a las personas. En cambio, con los que no se sienten en absoluto identificados son los más abusivos, como el líder autoritario y el timonel, ya que estos tienen poca posibilidad de desarrollo y el líder es el que decide en todo momento lo que hay que hacer, sin dejar espacio a los empleados para que busquen nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Si nos centramos en los roles más importantes a la hora de crear un equipo, destaca el rol del implementador, la persona que convierte las ideas en acción. El resto de los roles tienen casi la misma importancia, el escoger un determinado rol u otro dependerá del tipo de equipo que se busque crear.

Finalmente, si hablamos de los factores más importantes, no podríamos destacar ninguno si nos centramos en los que tienen una alta puntuación en la escala, ya que son prácticamente todos, como la humildad, el poder desarrollar a personas, ser ejemplo... Pero si miramos con los que no está de acuerdo la filosofía de la empresa IKEA, hay uno que claramente destaca, y es el autoritarismo en el trabajo.

Para ser un gran líder, no solo en IKEA sino en cualquier empresa, es fundamental tener claros estos puntos y seguir con la filosofía de empresa y liderazgo que tenía Ingvar Kamprad.

«El veneno más peligroso es el sentimiento de haber logrado algo. El antídoto de cada noche es pensar lo que se puede mejorar mañana» (Ingvar Kamprad, fundador de la empresa IKEA).

5. Conclusiones.

Llegados a este punto, presentamos las conclusiones más relevantes a las que hemos llegado tras la investigación teórica y la información referente al caso concreto de IKEA (web, cursos de formación y entrevista realizada a un líder de IKEA). Como se señaló al principio del trabajo, el propósito del mismo es identificar cómo debe ser un buen líder en el contexto actual y qué personas deben integrar los equipos de trabajo, para mejorar la productividad y la eficiencia de las empresas.

La reflexión sobre cómo avanza la sociedad pone de manifiesto la imposibilidad de mantener los antiguos modelos de trabajo. La toma de conciencia sobre ello permite establecer nuevos equipos de trabajo y sobre todo nuevas formas de liderarlos. El presente trabajo trata de explicarlo.

Como hemos visto, un buen liderazgo es básico para que los equipos y la empresa funcionen. Atendiendo a las diferentes necesidades de cada organización y también dependiendo de si es una empresa joven o veterana, se apostará por un determinado modelo de organización de equipos y por encontrar unos perfiles determinados para sus líderes.

Para que una empresa funcione es necesario tener en cuenta a las personas. No son un número más en la lista de empleados, sino que son aquellas que harán que se logren los objetivos establecidos. Para ello se debe de conocer a las personas que trabajan para ti, saber motivarlas y hacerlas sentir parte de esa empresa.

La base para alcanzar el éxito de cualquier organización son los empleados. Es necesario tener buenos profesionales en el departamento de RR.HH., que sepan buscar a las personas adecuadas para realizar las diferentes actividades de la empresa, y así crear equipos de trabajo completos y que cada uno pueda desarrollar su rol. Se deben dejar claras las tareas a realizar y fomentar el trabajo en equipo, ya que el resultado que se podrá obtener será mayor que cualquier otro realizado de manera individual. Como todo, el trabajo en equipo tiene sus ventajas y sus inconvenientes. No es lo mismo un equipo que se acaba de crear, donde todos sus integrantes están dispuestos a dar en cada momento lo mejor de uno mismo, que un equipo que lleva ya muchos años trabajando conjuntamente, con una tarea repetitiva y donde puede haber gente ya cansada de la rutina. Para evitar que se den las situaciones donde la gente ya no apuesta por la empresa es necesario motivarles, mantenerles informados de cómo su trabajo hace que la empresa mejore, animarlos a que apuesten por ideas innovadoras, y si es un trabajo repetitivo sacarles en alguna ocasión de esa rutina y de su área de confort para que vean otros departamentos. Muchas veces de

esta manera entienden la conexión de todas las actividades de la empresa y ven que su tarea no es una más, sino que de ella dependen a veces muchas otras.

Para que un equipo de trabajo funcione es imprescindible contar con buenos líderes. No es suficiente con tener a los mejores en el equipo si el líder no sabe gestionarlo. Hoy en día no vale con saber mandar, sino que se necesita gente que se vuelque con las personas, que les ayude a progresar. Se necesitan líderes cercanos, que sepan llegar a la gente, líderes en lo que sus empleados confíen.

La calidad del trabajo de una persona muchas veces está ligada a la calidad de su líder. Un líder que no tiene en cuenta a alguno de sus empleados, que no le ayuda a aprender o que hace que se sienta como alguien inútil, nunca conseguirá que esa persona crea en la empresa y vaya cada día a dar lo mejor de sí mismo, porque esa persona no se siente valorado y su motivación es inexistente. Por eso de la importancia de contar con líderes aptos.

En el presente trabajo, se intenta explicar la necesidad de contar con personas capaces en todos los ámbitos de la empresa, desde el trabajador base al jefe de la empresa. Cada uno en su rol debe aportar lo mejor de sí. Además, se quiere remarcar la importancia de que un líder sepa liderar a otros, pero también a uno mismo. Es fundamental saber las cualidades que debe tener un buen líder y que estilos son los más adecuados atendiendo al momento de la empresa o al tipo de equipo que se tenga que liderar. Contando con un líder capaz y con un equipo entregado a la empresa, la organización podrá crecer y conseguir sus objetivos.

Un ejemplo de liderazgo en la empresa es el de IKEA. La mayoría de sus líderes son personas que empezaron con un contrato de pocas horas en dicha empresa. Para que pudieran llegar al puesto que ocupan de líder en la actualidad, sus jefes anteriores tuvieron que apoyarlos, formarlos y creer en ellos. La promoción interna por la que apuesta IKEA, ayuda a que los jefes de departamento o de sección sepan liderar a las personas que tienen a su cargo, ya que ellos han empezado ahí y conocen de primera mano el trabajo que se realiza, entendiendo las necesidades, maneras de trabajar y oportunidades que plantea ese puesto de trabajo. Lideran siempre en base a unos valores como pueden ser “liderar con el ejemplo”, “inspirar y explicar”, “crear equipo” y “encontrar mejores maneras de trabajar” entre otros. Siempre su trabajo debe de estar bajo el paraguas de estos valores. No es necesario que todos los líderes tengan desarrollados todos los valores, sino que tengan un par de ellos muy potenciados y estén siempre trabajando el resto. En general los líderes de IKEA apuestan por el cambio, por las personas, por las oportunidades, por crear un ambiente de trabajo donde se use el sentido común, se pregunten por qué y se cuestione lo establecido.

En definitiva, un buen jefe de IKEA debe liderar, gestionar y asesorar a los colaboradores reconociendo su competencia y su potencial, delegando en ellos responsabilidades para que actúen de la mejor manera posible y se sigan desarrollando, dentro de sus áreas de responsabilidad.

Poco a poco las empresas van cambiando y fomentando estilos de liderazgo como el de IKEA. Así se crearán empresas más competitivas y preparadas para el futuro, donde las personas serán el motor de la organización para la que trabajen.

«Si existe un buen liderazgo, es para dar un buen ejemplo. Tengo que serlo para todos los empleados de IKEA» (Ingvar Kamprad, fundador de la empresa IKEA).

6. Bibliografía.

- Aguirre Sánchez, M. A. (2017). *Dirigir y motivar equipos*. Madrid: Grupo Anaya, S.A.
- Bayón, F. (2017). *Equipo de alto rendimiento*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 13 de marzo, de <http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2017/05/25/equipo-de-alto-rendimiento/>
- Cabeza, E. (2013). *Introducción a la gestión de equipos*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 6 de marzo, de <http://multimedia.uoc.edu/blogs/fem/es/introduccion-a-la-gestion-de-equipos/>
- Cabrejas, M. (2018). *La holgazanería social*. Psiqueviva. Recuperado el 22 de marzo, de <https://psiqueviva.com/experimentos/la-holgazaneria-social/>
- FEEL THE BRAIN (2016). *Las 6 cualidades del buen feedback*. Feel the Brain, la máquina más compleja. Recuperado el 1 de junio, de <https://feelthebrain.me/2016/05/26/las-6-cualidades-del-buen-feedback/>
- Fuller, J. (2007). *Batallas Decisivas II*. Barcelona: RBA Editores.
- Gómez, J. (2017). *Modelo Perform: Herramienta para desarrollar equipos de alto rendimiento*. CEREM International Business School. Recuperado el 9 de marzo, de <https://www.cerem.es/blog/modelo-perform-herramienta-para-desarrollar-equipos-de-alto-rendimiento>

- Hammer, W. C. (1974). Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 497.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work (1)*. Transaction publishers.
- Inter IKEA Systems B.V. (2018). *El liderazgo en una nueva era*.
- Iriondo, J. (2017). *Qué es la inteligencia emocional: 6 claves para desarrollarla*. Web oficial de Javier Iriondo. Recuperado el 3 de mayo, de <https://javieririondo.es/2017/06/04/que-es-la-inteligencia-emocional/>
- Izquierdo, R. (2017). *Círculos de calidad*. Integria IMS. Recuperado el 10 de abril, de <https://integriaims.com/circulos-de-calidad/>
- Katzenbach, J.R. y Smith, D.K. (2013). *La disciplina de los equipos*. Universidad de Antioquia. Recuperado el 17 de abril, de [http://docencia.udea.edu.co/Liderazgo/practicas/lecturas/cap6/LA DISCIPLINA DE LOS EQUIPOS.html](http://docencia.udea.edu.co/Liderazgo/practicas/lecturas/cap6/LA_DISCIPLINA_DE_LOS_EQUIPOS.html)
- KYOCERA (2017). *La importancia de la inteligencia emocional en el trabajo*. KYOCERA Document Solution. Recuperado el 5 de mayo, de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/la-importancia-la-inteligencia-emocional-trabajo/>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana (52)*. Narcea Ediciones.
- Milne, R. (2018). *¿Hacia dónde va IKEA? Expansión, distribución y consumo*. Recuperado el 10 de junio, de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/02/10/5a7f264446163f98208b4575.html>
- Moreno, E. (2017). *Las 36 mejores frases de Ingvar Kamrad, el magnate de IKEA*. Forbes emprendedores. Recuperado el 12 de junio, de <http://forbes.es/emprendedores/10398/las-36-mejores-frases-de-ingvar-kamrad-el-magnate-de-ikea/>
- Pallares, E. (2011). *Holgazanería social (social loafing)*. Blog de Enrique Pallares. Recuperado el 22 de marzo, de <https://enriquepallares.wordpress.com/2011/10/26/la-holgazaneria-social-social->

[loafing/](#)

- Pereira, R. (2017). *El vuelo de los gansos*. Gemba Academy. Recuperado el 20 de marzo, de <https://www.gembaacademy.com/blog/es/2017/01/20/el-vuelo-de-los-gansos-5-lecciones-de-liderazgo>
- Piqueras, C. (2016). *¡Todos a una!* Barcelona: Profit Editorial I., S.L.
- Postigo, I. (2018). *Gestión profesional y emocional de equipos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pratt, S. C. (1986). *A précis of modern tactics*, HM Stationery Office.
- Puigbó, J. (2018). *Estilos de liderazgo según Goleman*. Psicología-Online. Recuperado el 15 de abril, de <https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman-4269.html>
- Ramos de la Cruz, G. (2013). *Lecciones de la naturaleza II: el vuelo de los gansos*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 20 de marzo, de <http://www.eoi.es/blogs/gonzaloramos/2013/04/18/lecciones-de-la-naturaleza-ii-el-vuelo-de-los-gansos/>
- UNILEON (2014). *Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa*. Servicios Universidad de León. Recuperado el 3 de marzo, de <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>
- UNNIUN (2018). *Los 9 roles de un equipo de trabajo*. Universidad de Alicante. Recuperado el 20 de mayo, de <https://www.unniun.com/los-9-roles-de-un-equipo-de-trabajo-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones/>
- Vroom, V. (1966). Organizational choice: *A study of pre-and postdecision processes, Organizational behavior and human performance*, 1 (2), 212-225.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F.: McGRAW-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.