



TÍTULO

LA GESTIÓN DE PERSONAS, LA CULTURA Y EL LIDERAZGO
EN LA ERA DIGITAL

AUTORA

María Carmona Barrenechea

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2022

Tutora	Dra. D ^a . Yolanda Pelayo Díaz
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva <i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2020/21)</i>
Curso	María Carmona Barrenechea
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
©	
Fecha documento	2021



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

LA GESTIÓN DE PERSONAS, LA CULTURA Y EL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

Tutora: Yolanda Pelayo Díaz

Alumna: María Carmona Barrenechea

2020 / 2021

RESUMEN

Posicionarse en un lugar estratégico dentro del mercado y conseguir las metas empresariales suelen ser los principales objetivos para cualquier empresa y una de las claves para conseguirlo es una buena gestión de las personas dentro de la organización. Sin embargo, este aspecto sigue siendo un reto hasta nuestros días, aunque muchas empresas hayan evolucionado y cada vez son más conscientes de los beneficios que conlleva, todavía nos enfrentamos a muchas incógnitas dentro del ámbito de gestión de personas. Con el auge de las nuevas tecnologías, nuevos métodos de trabajo y el contexto tan volátil en el que vivimos cada día nos topamos con nuevas herramientas y avances tecnológicos y saber como aprovecharlos es un aspecto fundamental para conseguir una ventaja competitiva.

PALABRAS CLAVE

Personas, Big Data, liderazgo, tecnología y cultura organizacional.

ABSTRACT

Positioning in a strategic place in the market and achieving business goals are usually the main targets for any company and one of the keys to achieving this is a good people management within the organization. However, this aspect remains a challenge to this day, although many companies have evolved and are increasingly aware of the benefits it brings, we still face many unknowns within the field of people management. With the rise of new technologies, new working methods and the volatile context in which we live every day, we come across new tools and technological advances and knowing how to take advantage of them is a fundamental aspect to achieve a competitive advantage.

KEYWORDS

People, Big Data, leadership, technology and organizational culture.

Índice

1. Introducción	4
2. Objetivos y metodología	6
3. Marco teórico	7
3.1. La empresa como organización humana	7
3.2. La personalidad de las organizaciones: la cultura	10
3.1.1 ¿Qué es la cultura en una organización?	11
3.1.2 Tipos de cultura corporativa	14
3.1.3 Cambios en la cultura organizacional a raíz de la Covid-19	19
3.3. Aplicación de Big Data en la gestión de personas: HR/People Analytics	20
3.4. La clave para gestionar personas: el liderazgo	21
3.4.1 Evolución del concepto de liderazgo	25
3.4.2 Modelos de liderazgo organizacional	27
4. Conclusiones	38
5. Bibliografía	40

1. Introducción

El mundo está en constante cambio generando incertidumbre en las organizaciones de todo el mundo. Los Millennials, la tecnología, la globalización, la movilidad... son algunos de los rasgos que caracterizan el panorama actual y por lo tanto también el escenario del empleo. Además de todos estos factores cabe añadir, como ya bien sabemos, la aparición de la Covid-19 que nos ha llevado ante una situación sobrevenida y nada agradable, por lo que las organizaciones no pueden permitirse el lujo de esperar a ver qué sucede, sino que deben saber cómo adaptarse.

Nos encontramos con unas nuevas tendencias están dando forma al futuro del trabajo y de los profesionales, por lo que las empresas tienen dos opciones: 1) adaptarse o 2) desaparecer. En estos tiempos de VUCA, (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, leadership) la adecuada gestión de las personas es necesaria ahora más que nunca para guiar a través del cambio mientras se crea un equilibrio de personas, equipos y organizaciones. Pero ¿por qué están ocurriendo estos cambios ahora? Hay cinco tendencias cruciales que nos ayudarían a comprender toda esta situación (Morgan 2019).

- Nuevas actitudes y comportamientos:

Hace 10 años era impensable acceder a toda la información que tenemos hoy día, nos sentimos mucho más cómodos viviendo vidas más públicas, construimos comunidades, compartimos, comunicamos, colaboramos, accedemos a información y damos forma a nuestras experiencias personales. Todos estos nuevos comportamientos están repercutiendo en todas las organizaciones, lo que las obliga a realizar cambios.

- Tecnologías:

Big Data, la nube, los robots, la automatización, el video y las plataformas de colaboración son algunas de las tecnologías que están cambiando la forma en que trabajamos y vivimos. Gracias a la nube, la tecnología se encuentra en manos de los empleados; los robots y el software están haciendo que se replanteen los trabajos que los humanos pueden llevar a cabo; el análisis de datos ayuda a las organizaciones a aprovechar sus datos y a utilizarlos para identificar nuevas oportunidades, y eso, a su vez, conduce a movimientos de negocios más inteligentes, operaciones más eficientes, mayores ganancias y por lo tanto clientes más felices; por último gracias a las plataformas de colaboración tenemos la capacidad de conectar con quien queramos y compartir nuestra información en cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier dispositivo.

- Los Millennials en el trabajo:

Según un estudio de Pew Research Center en este año 2020 los Millennials representan aproximadamente el 50% de la fuerza laboral, y para 2025 se estima que esta cifra sea del 75%. Se trata de una generación de empleados con fluidez tecnológica que aportan nuevos enfoques, ideas, valores o estilos de trabajo y que están dispuestos a vivir en casa más tiempo hasta que encuentren una empresa en la que realmente quieran trabajar. Dicho de otra manera, las organizaciones deben pasar de crear un entorno en el que asumen que las personas necesitan trabajar allí a uno en el que las personas quieran trabajar allí.

- Movilidad:

En la actualidad el lugar donde realizar la prestación laboral comienza a tener menos importancia y debido a la delicada situación que estamos viviendo el teletrabajo se ha acentuado mucho más. Siempre que haya conexión a Internet, es probable que podamos acceder a las mismas personas e información que sí estuviéramos trabajando en un edificio.

- Globalización:

Esta es esencialmente la capacidad de las organizaciones para trabajar en un mundo donde no existen fronteras. El mundo se está volviendo como una gran ciudad. El idioma que habla, la moneda en la que realiza transacciones y su ubicación física son factores que van perdiendo relevancia. Los límites para trabajar con cualquier persona en cualquier lugar están desapareciendo y esta tendencia solo puede continuar (Morgan, 2019).

En este entorno de competitividad e incertidumbre el capital humano es uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor aumenta cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización, por lo tanto el capital humano depende en gran parte de la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Dentro de una organización el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros muchos elementos parten de las personas. Para gestionar dicho capital es necesaria una atención muy especial, que implica la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y actualizar el activo intangible para asegurar el futuro éxito de la organización (Hernández, 2007).

Ya por el año 1998, Watson Wyatt decidió realizar un estudio internacional con la finalidad de descubrir cuáles son, según los altos directivos, los factores empresariales y de recursos humanos imprescindibles para poder competir con éxito en una economía global. En el estudio participaron cerca de 2.200 directivos en 23 países. Las primeras conclusiones

fueron que la dirección estaba empezando a apostar por el capital humano de su empresa. Uno de los aspectos más relevantes para los directivos es la necesidad de alinear a los empleados con la estrategia de negocio para lograr el éxito empresarial. En otros estudios realizados anteriormente por Watson Wyatt en los años ochenta y principios de los noventa, los encuestados señalaron la resistencia del trabajador como el principal obstáculo para el cambio estructural. Sin embargo, el estudio de 1998 revela que los cambios en las finanzas, la estructura o los procesos, fracasarán si no se ha llevado a cabo en sintonía con un cambio en la cultura, los valores y el comportamiento humano dentro de la empresa.

Los tres principales aspectos de Recursos Humanos que las empresas tienen que gestionar, según los resultados de la encuesta son, la remuneración como instrumento de motivación y la formación, el desarrollo de su fuerza y el desarrollo del liderazgo, concepto sobre el cual profundiza este trabajo. El 54% de los encuestados identificó el liderazgo (del Director General) como el agente del cambio dentro de la empresa. Pero de otro lado el 71% lo clasificó como el principal motivo que da lugar al fracaso a la hora de alcanzar los objetivos empresariales. Los mayores inconvenientes para el desarrollo del liderazgo dentro de una organización son una mala formación en este aspecto (53%), la falta de compromiso de la alta dirección en el desarrollo de los líderes (49%), unos planes de sucesión inadecuados (52%) y la falta de delegación de la alta dirección (53%). Asimismo, el citado estudio señala que actualmente los líderes tienen más en cuenta la falta de confianza que hay entre directivos y trabajadores, y la necesidad de disminuirla si se quiere mejorar la productividad y recuperar la innovación (Jiménez, 2013)

Desde el inicio de los negocios eran los ejecutivos los que establecían las reglas y las transmitían a los gerentes que, a su vez, las transmitían a los empleados. Pero, como acertadamente dijo Dan Pink: "Las personas con talento necesitan menos a las organizaciones que las organizaciones a la gente con talento". En otras palabras, los empleados están ahora comenzando a tomar decisiones y dando su opinión sobre cómo se hace el trabajo, cuándo se hace, con quién se hace, qué tecnologías se están utilizando para hacerlo, etc (Morgan, 2019).

2. Objetivos y metodología

La realización de este trabajo se debe a que durante los últimos años ha aumentado notablemente el reconocimiento sobre la importancia de las personas, el talento que aportan y su gestión dentro de las organizaciones. Esto ha dado lugar a que dicho activo adquiera un lugar especial entre los directivos y el resto de la organización y al control y medición del capital humano.

Por tanto, mi objetivo general es aportar información sobre dos conceptos muy relevantes en la gestión de personas, como son la cultura organizacional y el liderazgo, desde sus orígenes, las principales teorías y hasta situarlos en el contexto de sociedad que vivimos actualmente. Más concretamente a lo largo de este documento se intentará evidenciar los siguientes puntos:

- El origen y desarrollo de la cultura organizacional hasta día de hoy, los diferentes tipos de cultura que se desarrollan en las organizaciones, haciendo hincapié en la nueva forma de gestionar el capital humano que surge con la aparición de HR/People Analytics.

- En último lugar, se pretende hacer un análisis sobre la evolución de la presencia e influencia del liderazgo de personas en las empresas, las principales teorías que originaron este concepto y los diferentes estilos de liderar que nos encontramos hoy en día.

La realización de este trabajo se ha llevado a cabo mediante una recopilación de información que trata sobre los temas planteados y para ello me he apoyado en diferentes portales bibliográficos, artículos académicos, libros y páginas web.

3. Marco teórico

3.1 La empresa como organización humana

Las organizaciones son estructuras administrativas que tienen la finalidad de alcanzar metas u objetivos por medio de las personas que la conforman y la gestión del talento, cuentan con unos recursos determinados y se organizan mediante políticas o sistemas de gestión. Si se compara con un triángulo, en la parte de arriba de una compañía se sitúa su estrategia, es decir, la manera en que va a competir en el mercado. Luego más abajo están las políticas, como por ejemplo la política de marketing, la financiera o la de operaciones. En el caso de los trabajadores son las políticas de dirección de personas, aunque tradicionalmente han sido denominadas como políticas de recursos humanos hay que tener en cuenta que las personas no son un recurso, como es el recurso financiero o el recurso material, las personas, como dijo Homero, son ricas en recursos. En el segundo nivel de una compañía debajo de la estrategia se encuentra el core business, el propósito de la compañía y por último hay un tercer nivel, que es el más profundo. En este nivel se encuentra la misión y visión de la compañía y los valores de las personas que trabajan ahí, los cuales hacen se plasman en la realidad mediante las competencias (Stein, 2016). A día de hoy la importancia de las personas en las empresas es algo obvio, pero a pesar de que la teoría está bastante

clara y extendida algunos empresarios siguen tratando a sus empleados como si fueran un recurso más.

La definición del concepto de persona ha ido variando con el paso de los años, de hecho, si se observa lo sucedido en las diferentes épocas de la humanidad se puede diferenciar la percepción que se tuvo de la persona en ese momento y su identificación dentro de las organizaciones. Durante los siglos XIII al XVI, desde la época feudal al desarrollo del capitalismo, en países como Inglaterra, Francia y Alemania, todavía se percibía al trabajador como un esclavo que carecía de cualquier derecho. Posteriormente entre los años 1760 y 1860, durante el periodo en el que la revolución industrial llegó su mayor auge, el desarrollo de nuevas fuentes de energía y la construcción de las máquinas, dio lugar a grandes avances tecnológicos, que a su vez supusieron cambiar la percepción que se tenía hasta el momento de la persona; ésta pasó de ser un esclavo y se convirtió en obrero, sin embargo el único resultado que tuvo este cambio fue situar a la persona en un nivel de esclavitud menos tortuoso; aunque si que existían algunos derechos, en la práctica se les trataba como simples apéndices de la máquina. Simplemente bastantes años después, con la consolidación de las ciencias de la conducta, y gracias a las aportaciones de Elton Mayo, Max Weber, Abraham Maslow y Douglas Me Gregor, entre otros, y la aplicación de la psicología en la empresa, se empezó a percibir una visión claramente positiva de la persona. El obrero pasó a ser denominado como trabajador y/ o empleado, luego colaborador y hoy día muchos autores insisten en que hay que tratar a los trabajadores como socios de la empresa (Martínez, 2005). Con respecto a esto último me gustaría citar al escritor Chiavenato que ya en año 2002 decía: «las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados»

Para poder ver la relación actual existente que se hace entre “recurso” y “persona” cabe explicar que el término 'recurso' se puede definir de manera global como todos los inputs que una empresa puede utilizar en el proceso de producción, por lo que no solo se puede considerar los factores tangibles, sino también los de naturaleza invisible, teniendo en cuenta la posibilidad de controlarlos de forma estable, a pesar de que no tengan claros derechos de propiedad sobre los mismos. De este modo, las personas juegan una posición muy importante ya que aunque son sin duda tangibles, brindan a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento para la toma de decisiones (Ariza et al., 2004). Esta afirmación nos da pie a construir un nuevo concepto

sobre el talento humano, no es la capacidad física del trabajador o la labor repetitiva que hace con las manos lo que hoy le interesa a la empresa; es su inteligencia, su capacidad, sus destrezas y, por supuesto, las competencias que posee lo que hace valiosa su presencia en una organización.

Según Martínez (2005) Los recursos con los que cuentan las organizaciones (financieros, físicos, tecnológicos, entre otros.) tienen que ser gestionados de una manera óptima para que se aprovechen de manera adecuada. Su comportamiento y manejo obedecen a patrones establecidos con anterioridad y generalmente las empresas disponen de un conjunto de indicadores cuantificables cuya finalidad es identificar su comportamiento actual y a su vez determinar su evolución futura bajo unos parámetros previamente establecidos. Sin embargo, cuando hablamos de las personas que conforman una organización, la situación es completamente diferente; al ser seres inteligentes dotados de un conjunto de cualidades, potencialidades y limitaciones, su gestión es bastante más compleja. Asimismo, los sentimientos infieren de manera decisiva sobre cada trabajador y su nivel de compromiso con la empresa, por lo tanto, aunque existen indicadores para medir su incidencia dentro de una organización, normalmente suelen ser de carácter cualitativo y de interpretación subjetiva, proporcionando datos menos cuantificables. Con el paso del tiempo y a medida que un trabajador va adquiriendo experiencia en su puesto de trabajo este se va capacitando más, desarrollando nuevas habilidades y competencias, y a diferencia de los recursos físicos que se desgastan con su uso, las personas adquieren a través del tiempo un valor, difícilmente calculable, que es lo que llamaríamos talento.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede establecer una diferencia absoluta entre los recursos que tienen una empresa y el talento con que cuenta mediante sus trabajadores. Es imprescindible que a la hora de diseñar la estrategia corporativa se incorpore de manera prioritaria una estrategia específica de talento humano, sirviendo de apoyo para el desarrollo de las demás estrategias empresariales y permitiendo de esta manera el cumplimiento de la misión y la visión empresarial, todo esto situado en un comportamiento ético de las personas vinculadas a ella.

Uno de los objetivos fundamentales que debe establecerse en la estrategia de talento humano es el logro de un compromiso real de los trabajadores con la organización, consiguiendo de esta manera que no solo sean tratados como unos colaboradores más, sino que se sientan como verdaderos socios estratégicos y sean los responsables directos del éxito alcanzado por la empresa. De esta manera los recursos con los que cuenta la empresa estarán a disposición y servicio de las personas y serán ellas, gracias a su talento, quienes establecerán el mejor aprovechamiento de los mismos. Por otro lado, únicamente aquellas organizaciones que ofrezcan a sus trabajadores condiciones de crecimiento integral

y estabilidad lograrán una ventaja competitiva sostenible a través de las personas (Martínez, 2005).

Cada día son más las empresas conscientes de esta gestión, tratar a las personas como recursos organizacionales es malgastar su potencial y su mente productiva. Por consiguiente, reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible, llevando a cabo estilos estratégicos que les permiten gestionar su talento humano de forma adecuada y conseguir así resultados óptimos y destacables. Para ello, es aconsejable según el escritor Chiavenato (2002) que esta gestión del talento se base en tres aspectos fundamentales:

1. Cada ser humano cuenta con una personalidad propia profundamente diferente entre sí, han experimentado historias distintas y todos ellos pueden aportar a las organizaciones conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades imprescindibles para la gestión adecuada de los recursos empresariales.
2. Son los encargados de dotar a las empresas inteligencia, talento y aprendizaje, factores que son indispensables para la adaptación, renovación y competitividad empresarial en un mundo volátil lleno de cambios y desafíos. Los trabajadores constituyen una fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Son socios de la organización, forman parte de la misma, por lo que buscan conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones, ya sea de manera intrínseca o extrínseca.

3.1 La personalidad de las organizaciones: la cultura

Las organizaciones buscan llevar a cabo estrategias adecuadas para captar el mercado, innovarse y mejorar la calidad de los productos, bienes y servicios, a la vez que intentan posicionarse en un mercado cambiante y muchas deciden optar por innovadoras y revolucionarias estrategias. La cultura corporativa puede ser un elemento clave para plasmar, tanto el interior como el exterior de la organización y la calidad de cada uno de sus procesos (Llanos 2016).

La cultura organizacional que es considerada la personalidad de la organización, está formada por un conjunto de características que definen su propia identidad y le diferencia de las otras. De la misma manera que las personas poseen ciertas características de

personalidad, que se pueden clasificar como debilidades o fortalezas, y las cuales al no ser gestionadas adecuadamente lo más probable es que incidan en las relaciones interpersonales, en las organizaciones ocurre algo parecido, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, influyendo de manera directa en diferentes aspectos, como el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes-proveedores y comunidad). Cada vez las organizaciones son más conscientes del papel que juega la cultura, considerándola como estrategia competitiva, ya que les permite institucionalizar y expandir entre todos sus trabajadores los valores, las formas de comunicación y de relaciones laborales que conducen al éxito empresarial (Llanos, 2016).

3.1.2 ¿Qué es la cultura en una organización?

La cultura organizacional ha sido durante mucho tiempo una preocupación para los líderes organizacionales. Por una parte, porque se espera que la cultura preste la debida atención a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones dentro de la organización, y, por otro lado, porque todavía es un concepto abstracto, por lo que no se ha encontrado la manera adecuada para abordarlo. Sin embargo, la cultura siempre existe, incluso si no se sabe cómo gestionarla (Belacázar, 2010).

En primer lugar, para poder establecer una serie de definiciones hay que saber cuál es el origen del término cultura organizacional. Hace aproximadamente unos cuarenta años, Tom Peters y Robert Waterman (1984) decidieron ajustar este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Para ello llevaron a cabo un estudio comparativo sobre las empresas más exitosas, estableciendo si había o no algunos elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad. Desde esta perspectiva, gracias a los estudios del Profesor Ouchi (1981), quien escribió la Teoría Z; Peters y Waterman (1984), con su libro *En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas* y los trabajos de Smircich (1983) *Organizaciones y cultura* y finalmente el trabajo de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*, pudieron consolidar este concepto tan innovador en aquel entonces.

Según Ouchi (1981) los elementos que componen la cultura de cualquier empresa son la tradición, las condiciones y los valores, que a su vez suponen la base para un patrón de actividades, opiniones y acciones. Este autor también afirmó que, implementar la cultura Z en una empresa supone prestar una especial atención a las relaciones interpersonales basadas en la confianza. De esta manera sí confías en la buena fe de trabajador para realizar cualquier actividad, este se esforzará por lograr los objetivos. Por lo tanto, la Organización Z contará con unas determinadas características culturales, como son la

confianza, la amistad o el trabajo en equipo. Ouchi sostiene también que contar con unas condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) trae consigo numerosos beneficios, como el incremento de la productividad, de las utilidades de la compañía, y a la misma vez, el aumento de la autoestima de los trabajadores.

Smircich (1983) desarrolló la idea de la importancia de los elementos que tienen significados compartidos, exponiendo que el origen de la organización social esta condicionado por la creación de esquemas interpretativos comunes en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas surgidas mediante la interacción social.

Según dijo Schein (1988), la cultura es la base de los supuestos básicos y creencias que son compartidos por todos los miembros de una organización, estos supuestos y creencias actúan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno (Belacázar, 2010).

También cabe añadir que uno de los principales rasgos de cualquier cultura organizacional es que tiene ser fuerte o dominante para que pueda integrar y trascender la cultura de sus miembros, es decir, que los miembros de la organización integren las características de la cultura organizacional en su propia cultura. De la misma forma en que se puede percibir la cultura de una persona al conocerla e interactuar con ella, cuando la cultura corporativa pasa a formar parte de la empresa, ocurre lo mismo, puede ser percibida y constituir un referente. Esta normalmente suele generar prestigio e imagen y se coloca en la mente de los distintos grupos de interés. También suele estar influenciada por la cultura del país, especialmente la cultura de la región, que se inserta y se traduce a través de la organización (Llanos, 2016).

Por último, antes de adentrarme en la definición, hay que establecer las diferencias entre clima y cultura, para ello hay que tener claro que estos dos conceptos son ciertamente cercanos pero diferentes. De un lado el clima se refiere a las expectativas y demandas que tienen los miembros de una organización sobre ella y al grado de satisfacción que los empleados esperan del funcionamiento de esa organización, en cuanto a la cultura, se refiere al sistema de valores existente con el que los miembros se sienten en más o menos medida identificados. Además, es un pilar fundamental de la organización, a partir del cual se forman una serie de normas, pautas de conducta, artefactos, etc. También cabe añadir otra diferencia, la cual hace referencia a que, el clima al referirse, más bien, a las expectativas y demandas de los trabajadores, a la hora de cambiar o modificar algo puede producirse en un espacio de tiempo relativamente corto; todo lo contrario ocurre con la cultura, ya que al asociarse con los valores y las creencias, el tiempo necesario para que se puedan incluir modificaciones en ese sistema es normalmente más largo y complejo, por lo

tanto tiene un carácter estratégico, ya que afectan al propio diseño de la organización (Fernández, 2002).

Después de estas distinciones, la cultura organizacional se podría definir como: sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, estilos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son admitidos pública y colectivamente en el seno de un grupo social, y transmitidos de generación en generación. (Granell, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995). A parte de esta, nos encontramos con muchas más definiciones que explican que es la cultura organizacional, pero la mayoría de ellas tienen en común las reflexiones de Fernández (2002), el cual considera que son al menos cuatro los materiales que toman parte en su definición.

La relevancia del entorno en el que encuentra la organización es el primero de estos materiales, es evidente que el entorno constituye un elemento fundamental, sin el cual es casi imposible comprender lo que es la cultura organizacional.

El segundo elemento se centra en el importante papel que juega el sistema de valores de una organización, puesto que a la hora de crear y desarrollar cualquier organización se establecen y asimilan una serie de valores que constituyen un sistema y del cual se deriva una serie de normas, de pautas de comportamiento, de instituciones tales como los ritos, los mitos, el lenguaje, etc. Esta serie de valores son interiorizados por las empresas hasta hacerlos inconscientes y posicionarlos como un elemento esencial, los cuales van conformando y desarrollando esa serie de elementos o procesos que constituyen la vida interna de la organización como son las normas, las costumbres, las instituciones, etc.

El tercero es la forma en que se ha constituido la empresa, es decir la organización. Dentro del proceso histórico, algunos elementos, como son las circunstancias en las que se formaron la organización, el papel que juegan los fundadores y líderes, los sistemas de comunicación y aprendizaje establecidos, etc. son fundamentales para lograr comprender la cultura organizacional, así como para su valoración de en la vida de la organización. Los trabajadores de las empresas no se muestran inactivos ante el entorno o ante la misma organización. Los individuos, como elementos activos que son, construyen su propia red de significados mediante su interacción con el entorno y con la propia organización, esta red compartida con los otros empleados es lo que se denomina como cultura. Por lo tanto, la cultura es en este sentido una construcción social, que consiste en la interacción de los individuos, con el entorno y con la organización en la que conviven.

El cuarto y último elemento analiza las funciones que tiene cada cultura para las organizaciones, siendo esta especialmente relevante a la hora de crear consenso e

integración. De esta manera la cultura organizacional supone un verdadero elemento aglutinador que permite a las entidades cumplir con sus objetivos y fines establecidos.

3.1.2 Tipos de cultura corporativa

De acuerdo con las aportaciones de diversos autores que han realizado numerosas investigaciones sobre los tipos de culturas que pueden aparecer en la organización, se pueden hacer varias clasificaciones:

- **Culturas débiles vs fuertes:**

La mayoría de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos que dan los ejecutivos de alto nivel, quienes suponen una gran influencia para los trabajadores. Amílcar (2003) afirmó que las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" en función el nivel de influencia que ejercen sobre el comportamiento de los empleados.

Esta distinción no supone que las organizaciones tengan presente exclusivamente rasgos de una cultura u otra, sino que se pueden dar ciertos aspectos de cultura distintos a la predominante, es decir que una empresa cuente con una cultura corporativa fuerte no implica que no pueda presentar diversos rasgos de una cultura débil, además cabe mencionar que normalmente las características van variando por el paso del tiempo, por la adaptación a diversos cambios, como es por ejemplo el actual auge del teletrabajo, o por otros eventos que sucedan en la empresa, que llevan finalmente a adoptar las características de una cultura completamente diferente a la que poseían. Explica Amílcar (2003) que se pueden tipificar estos dos tipos de cultura en función de los siguientes conceptos:

- **Autonomía Individual.** En una cultura fuerte apenas hay supervisión, los empleados tienen libertad para innovar y resolver los problemas que le surjan. En una cultura débil existe supervisión estrecha, las personas tienen poca libertad a la hora de realizar su trabajo.
- **Estructura.** En el caso de una cultura fuerte la estructura es descentralizada, con puestos de trabajos flexibles y cuenta con un modelo más abierto que da pie a la organización para tener una toma de decisiones mucho más rápida. En una cultura débil los puestos de trabajos se encuentran estandarizados, con reglas y procedimientos debidamente formalizados.

- **Apoyo.** Los gerentes y directivos mostrarán más interés y apoyo hacia los trabajadores en una cultura fuerte. Por el contrario, si se da una cultura débil, la dirección tiene como prioridad la producción y apenas muestra interés por su personal.

- **Tolerancia al conflicto.** En una cultura fuerte, la dirección aumenta de manera intencionada la intensidad del conflicto funcional o constructivo, para poder lograr que este sea autocrítico y creativo. En una cultura débil, nos encontramos con la existencia de conflictos disfuncionales o destructivos, lo que da lugar a un nivel mínimo de conflicto constructivo.

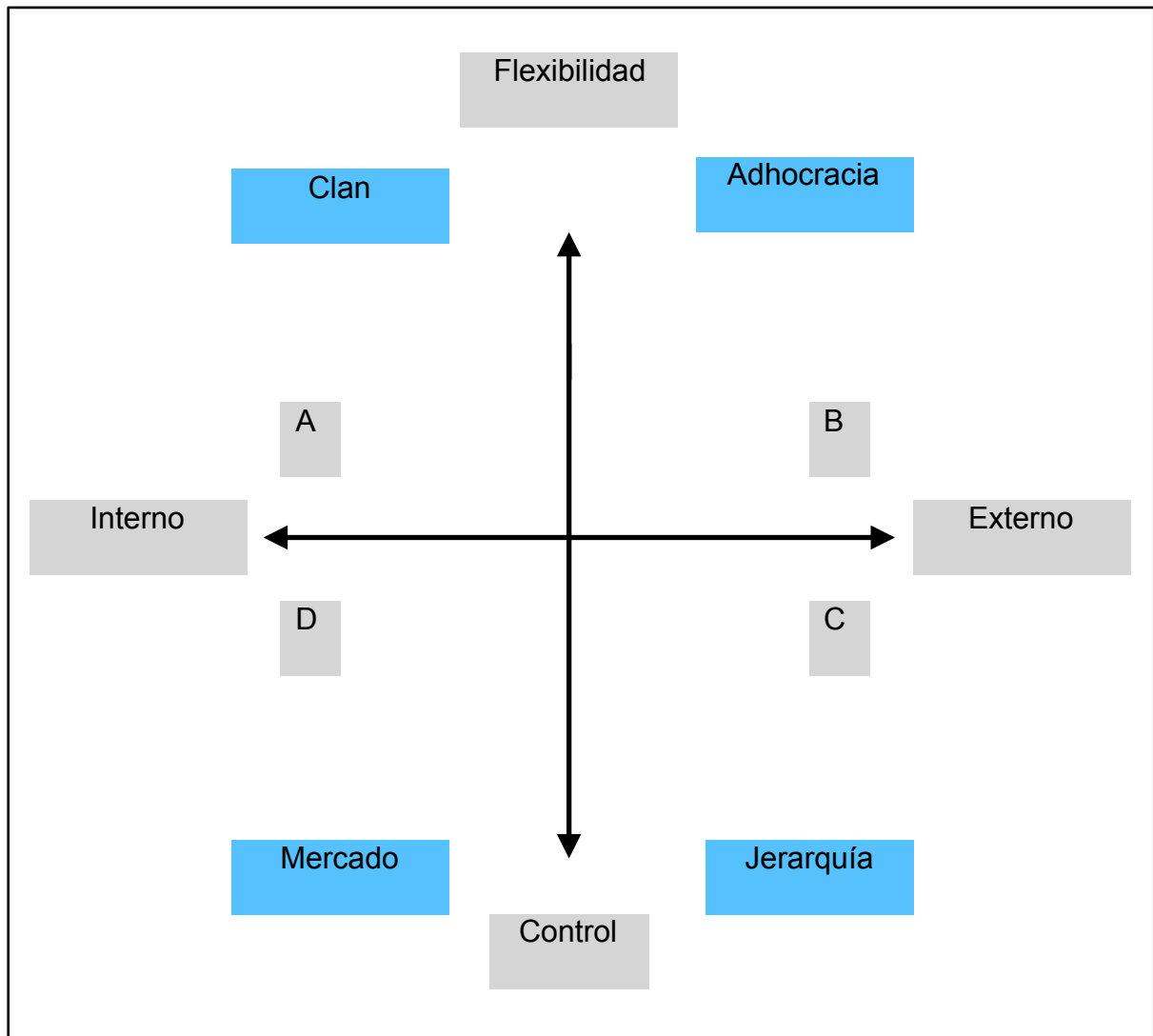
- **Tolerancia a los riesgos.** En el caso de una cultura fuerte hay mayor disposición a tomar riesgos, animando a los trabajadores a que sean más creativos e innovadores. Lo contrario sucede en una cultura débil, donde la innovación y la proactividad de los empleados no tiene mucha relevancia.

Una segunda clasificación sería la aportada por Cameron y Quinn (1988), quienes desarrollaron El modelo de Cultura Organizacional que se basa en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que ellos llaman “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)”, el cual distingue cuatro tipos de culturas, clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

Según Cameron y Quinn (1988) observan dos dimensiones que son las que definen las cuatro clases de culturas. La primera determina hasta qué punto tienen las organizaciones una orientación enfocada hacia el control, la estabilidad y el orden. A lo largo de esta dimensión se sitúan desde las empresas que priorizan la estabilidad, lo predecible y el orden hasta aquellas otras que son más orgánicas y flexibles, con una orientación hacia el cambio y capacidad de adaptación. La segunda dimensión refleja la orientación hacia el interior de la organización, enfoque hacia la integración de sus unidades o el exterior de la empresa, aumentando la diferenciación y rivalidad.

El cruce de estas dos variables da lugar a los cuatro tipos de cultura nombradas anteriormente (Vivanco 2012):

Figura 1. Tipos de cultura según el modelo de Cameron y Quinn (1988)



Fuente: Cuadro presentado por Vivanco (2011), en el Artículo: Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las Pymes de la Revista Mercados y Negocios.

- **La cultura clan:** aquí la empresa es como una gran familia, siendo esta un sitio muy confortable y amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes se consideran mentores y su estilo de dirección se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, el consenso y la participación. La organización cuenta con una gran lealtad por parte de todos sus miembros y el éxito organizacional se fundamenta la consideración de las personas, el trabajo en equipo y el compromiso e interés por los empleados. Este tipo de cultura es característica de empresas que buscan el control interno, pero con flexibilidad, donde tienen muy en cuenta a sus empleados y muestran sensibilidad hacia los clientes, (empresas típicamente familiares).

- **La cultura adhocrática:** también denominada como cultura empresarial: la organización cuenta con un entorno muy dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Los líderes son un ejemplo de emprendedores natos, innovadores y con gran orientación al riesgo. Los principales rasgos de su estilo de dirección son, la libertad, la innovación, promover las iniciativas de los trabajadores y la asunción de riesgos. Los valores que comparten los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo y el éxito empresarial se traduce en tener a la venta los productos o servicios más innovadores, siendo líderes de mercado en su área. Este estilo de cultura se identifica en las empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación, son el tipo de organizaciones muy sensibles a los cambios y turbulencias característicos del entorno actual (empresas innovadoras y cambios continuos).
- **La cultura mercado:** es la que está presente en las organizaciones que se se enfocan en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos)
- **La cultura jerárquica:** está enfocada en los aspectos internos, por lo que requiere control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados).

Otro modelo a tener en cuenta es el modelo cultural de Denison (2003). Este modelo se basa en describir la cultura organizacional a partir de las siguientes cuatro características dominantes. Estas características podrían compararse con la tipología de Quinn (1988):

- **Involucramiento** (cultura de clan): se prima dar poder y recursos, la construcción a través de equipos y el desarrollo de la capacidad humana.
- **Consistencia** (cultura jerárquica): propia de organizaciones con un elevado grado de control interiorizado en su cultura.
- **Adaptabilidad** (cultura adhocrática): la organización se caracteriza por la rapidez y eficiencia para responder a los cambios del entorno y a las exigencias del mercado.
- **Misión** (orientada al mercado): propia de organizaciones con alto grado de apego y definición de la intención estratégica, las metas y objetivos, y la visión en la organización.

Por último, tiene relevancia el modelo de Hofstede y Hofstede (2005). Si bien este modelo tiene su origen en la medición de culturas regionales y nacionales, se usa actualmente para la medición de la cultura dentro de las organizaciones. A continuación se describen sus dimensiones bipolares:

- **Orientada a los procesos vs. resultados.** En las culturas orientadas a procesos todo está estandarizado, no hay cambios, ni riesgos, y no es necesario esforzarse. Sin embargo, las culturas orientadas a resultados potencian los desafíos, el esfuerzo máximo y sus empleados están cómodos en situaciones inciertas e inestables.

- **Orientada a los empleados vs. a la tarea.** La cultura orientada a empleados potencia el bienestar de estos y su participación. Sin embargo, la cultura que se centra en la tarea presiona a los empleados para obtener los resultados y las metas de producción.

- **Parroquial vs. profesional.** En la cultura parroquial la organización se entiende como un lugar donde se combina la vida laboral y personal para toda la vida. Sin embargo, en la cultura profesional, la organización selecciona por meritocracia, no hay seguridad laboral, y la vida privada y la profesional son independientes.

- **Sistema abierto vs. cerrado.** En el sistema abierto la cultura es abierta y se facilita la socialización, se comparten los valores y la información. Por el contrario, en el sistema cerrado se oculta información, y unos pocos elegidos cumplen todos los requisitos organizacionales.

- **Control rígido vs. relajado.** Las organizaciones con un control rígido tienen muy en cuenta costos, puntualidad y seriedad. Por el contrario las organizaciones con control relajado se perciben como laxas en los costes, la puntualidad, y permiten un ambiente distendido.

- **Normativas vs. pragmáticas.** Las organizaciones normativas tienen altos valores éticos que guían sus normas y acciones. Sin embargo, las empresas con cultura pragmática están dirigidas al mercado y al cliente. Antepone sus resultados a los procedimientos.

A la hora de abordar el estudio de la cultura organizacional, hay que considerar siempre el entorno social y entender que la cultura es dinámica y es un proceso de aprendizaje continuo (Ford y Heaton, 2001). Según estos autores, cuanto más compartida sea la cultura, será menos necesario ejercer sistemas formales de control, ya que los miembros de la organización se comportarán de acuerdo con las normas, valores y prácticas compartidas. La cultura tiende a reflejarse y transmitirse por diferentes aspectos organizacionales: normas, lenguaje, apariencia, leyendas, héroes, rituales, climas y otros símbolos (Ford y Heaton, 2001).

3.1.3 Cambios en la cultura organizacional a raíz de la Covid-19.

El mundo laboral ha cambiado completamente tras la aparición de la pandemia Covid-19, obligando a los países a tomar medidas drásticas como el cierre de fronteras, suspensión del comercio y medidas restrictivas que evitaban la circulación de personas fuera del domicilio, lo cual supuso que muchos trabajadores no pudieron asistir a sus puestos de trabajo habituales y las empresas se vieron obligadas a implementar un sistema de teletrabajo. En el contexto que vivimos actualmente es fundamental reconocer la importancia de la cultura organizacional, ya que es un aspecto primordial a la hora de atraer y retener talento en cualquier empresa, si alguien tiene la impresión de que “no encaja” en un lugar de trabajo, es probable que no esté motivado y no sea productivo. Por lo tanto, los responsables encargados de la gestión de personas son los que tienen que ser los principales protagonistas en este proceso de adaptación y transformación digital. En relación a la cultura organizacional, cabe destacar 3 reflexiones (Yamakawa, 2021):

- Coordinación y adaptación de los procedimientos empresariales con el teletrabajo: Herramientas como Blackboard, Slack, Trello, Skype o Zoom seguramente ya sean parte de sus vidas diarias. Aunque estas aplicaciones nos han permitido mantener, en cierta manera, la actividad laboral a la que estábamos acostumbrados es necesario replantearse los procedimientos de trabajo. Ante la incertidumbre de cuándo pasará la COVID-19, debemos asumir que la forma en que nos comunicamos, coordinamos y gestionamos los proyectos va más allá del presencial. Esto nos obliga a los gestores de personas a ser más flexibles y creativos para que todos los miembros del equipo puedan lograr sus objetivos según lo que les permita su entorno. Hay personas a cargo de niños, ancianos o incluso mascotas, suponiendo un handicap para ellos ya que no pueden concentrarse tanto como en la oficina. En estas circunstancias, sería pertinente la personalización de horarios, la creación de nuevas métricas para medir la productividad y la definición de qué tareas pueden ser sincrónicas (en tiempo real) o asincrónicas.

- Nueva escala a la hora de priorizar tareas:

Es primordial que los managers sepan establecer una buena gestión del tiempo, equilibrando las actividades grupales (videoconferencia o trabajar mediante documentos en línea), actividades individuales, sin comprometer la vida familiar. Teletrabajar no significa trabajar las veinticuatro horas del día y estar siempre presente. Sin embargo, la responsabilidad de los empleados es tener un alto compromiso en el trabajo asignado. Nos encontramos ante una nueva cultura organizacional que se basa en la confianza mutua.

- Fortalecer la comunicación y el cuidado la salud mental de los empleados.

Con el trabajo remoto convirtiéndose en una realidad, es muy importante para la organización mantener una comunicación continua y no permitir el aislamiento laboral. Siguiendo estas líneas de pensamiento, es necesario organizar regularmente espacios sociales para compartir buenas prácticas y brindar una retroalimentación constructiva. Además, el departamento de gestión de personas y los líderes de cada equipo deben preocuparse por las condiciones de las personas en el hogar, si son felices y tienen bajos niveles de estrés. Una buena salud mental conduce a una mayor productividad. Asimismo, una comunicación fluida supondrá un trabajo más estructurado y mayor eficiencia. Varias imágenes y dibujos animados que circulan en las redes sociales indican que la transformación digital ha comenzado a acelerarse en las organizaciones por la pandemia más que por el CEO. Además de la verdad de esta "broma", las organizaciones y los individuos deben comprender que la sociedad nunca volverá a ser la misma.

- La importancia de teletrabajar:

Este aspecto se ha vuelto fundamental en la vida de muchos empleados, convirtiéndose en un aspecto esencial para que las empresas puedan continuar operando con normalidad. Según el estudio de la OIT, "el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella", el teletrabajo aumenta la productividad y mejora la calidad de vida de los empleados, ya que al poder trabajar desde casa, les permite una mayor conciliación de la vida laboral y familiar, suponiendo un aumento del rendimiento de los trabajadores y un incremento de la rentabilidad, tanto para la empresa como para los trabajadores.

3.2 Aplicación del Big Data en la gestión de personas: People Analytics.

Según Shaw (2014) el uso generalizado del Big Data está dando lugar a una revolución empresarial con la aparición de nuevas innovaciones basadas en análisis exhaustivo de todos los datos existentes. Sin embargo, las empresas tienen la responsabilidad de cerciorarse de que sus trabajadores sean receptivos con estas tecnologías para garantizar un correcto uso de toda la información que se recoja.

El gran volumen de datos que se generan en las empresas a diario ha sido “pasado por alto” durante las últimas décadas, dando por hecho que éramos capaces de utilizarlos y extraer conclusiones sin automatización inteligente. Sin embargo, el aumento masivo del uso del Big Data y sus múltiples beneficios han demostrado que todavía nos queda mucho por aprender de su utilización en el ámbito de la gestión de personas. Por lo que el análisis avanzado de datos es un imperativo para cualquier compañía. De hecho, digitalizar la cultura organizacional es fundamental para conseguir el éxito empresarial. La transformación organizacional puede acelerar la aplicación de buenos métodos de trabajo, expandir su potencial y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

Aunque bastantes compañías han decidido invertir notablemente en el análisis de Big Data y se mantienen optimistas confiando en sus resultado, muchas de ellas no cuentan con una estrategia bien definida para incorporar el análisis de datos en la gestión empresarial. Esto es algo común, debido a que muchas empresas se siguen basando en modelos y prácticas tradicionales de gestión (McAfee, 2012).

Para gestionar todo este proceso de digitalización han aparecido diversas herramientas, como People Analytics o HR Analytics, cuya finalidad es mejorar la calidad de las cuestiones relacionadas con la gestión de los trabajadores y elevar el rendimiento individual y/u organizacional mediante la aplicación del Big Data (Aguado, 2020).

HR Analytics o People Analytics es una metodología que tiene como finalidad proveer, mediante el análisis de datos, de evidencias para aumentar la calidad de las decisiones sobre personas y, de esta manera, aumentar el rendimiento individual y/u organizacional. Por tanto, se trata de ayudar a la organización a mejorar el desempeño y alinear la gestión y el desarrollo de las personas con los objetivos empresariales. En definitiva, HR Analytics tiene como objetivo ayudar a tomar mejores decisiones en el campo de la gestión del talento y dotar a los departamentos de gestión de personas de recursos para posicionarse a un nivel empresarial aun más estratégico. Es el momento de añadir una función más a estos departamentos, ahora los profesionales de RRHH deben empezar a usar los datos recogidos no solo para describir el pasado, sino también para dar respuesta a las diversas cuestiones que describen cómo contribuyen al negocio de la organización los trabajadores (Harris, Craig & Light, 2011).

3.2.1 Los Modelos existentes de HR/People Analytics

Al tratarse de una disciplina nueva no existe un modelo que nos indique como desarrollar HR Analytics, tan solo nos encontramos con algunas aproximaciones teórico-metodológicas.

Las más utilizadas hasta el momento son el DELTA Model (Davenport, Harris & Shapiro, 2010) y el LAMP Model (Cascio y Boudreau, 2010).

- DELTA Model:

Las siglas DELTA significan Data, Enterprise, Leadership, Targets y Analysts. Con este modelo los autores Davenport y Harris & Shapiro (2010) explican que para el buen desarrollo de una iniciativa de HR Analytics es imprescindible:

- Tener a disposición un gran volumen de datos sobre el fenómeno que se va a estudiar (Data)
- No limitar esta visión del fenómeno al negocio y los procesos de gestión de personas, sino llevar a cabo una visión global de la empresa (Enterprise)
- Contar con un buen líder sepa poner en marcha las iniciativas, ya que al ser una disciplina nueva pueden surgir varias dificultades relacionadas con el cambio cultural, por lo que sería necesario una gestión multidisciplinar (Leadership).
- Al ser modelos poco conocidos; es necesario tener un foco claro (Target) para implantarlo, ya que el análisis tiene que tener como base los objetivos estratégicos organizacionales para poder evaluar la eficacia de los procesos de gestión de personas.
- Por último, es necesario llevar a la práctica la información obtenida, para lo que es imprescindible contar con analistas expertos en en gestión de personas y psicólogos industriales/organizacionales.

- LAMP Model

De manera similar Cascio y Boudreau (2010) establecen las características de su LAMP Model.

El acrónimo LAMP (lámpara significa: Lógica, Analítica, Medidas y Procesos, lo que quiere decir que la finalidad de HR Analytics es iluminar de manera precisa un determinado fenómeno organizacional relacionado con su fuerza de trabajo y lo analiza teniendo en cuenta la estrategia y objetivos de la organización. Para estos autores es necesario contar con:

- Poner en marcha este modelo de manera coherente, para poder así alinear la analítica con la estrategia de gestión del talento y del negocio.
- Establecer las medidas adecuadas al problema que se va a abordar: suficientes datos, fiables y útiles.
- Contar con los adecuados procesos de soporte con los que poder dar sentido a los resultados derivados de HR Analytics.

- Haciendo HR Analytics

En los dos modelos explicados anteriormente se abordan las cuestiones fundamentales en un proyecto de HR Analytics. Sin embargo, no nos explican de manera clara cómo llevar a cabo un proyecto de HR Analytics de forma específica. En este sentido, y apoyándose en los modelos DELTA y LAMP, Aguado (2020) aborda la cuestión a través de una secuencia que contiene los siguientes puntos:

1. Hacer las preguntas adecuadas.
2. Establecer las métricas y los datos que corresponden a las preguntas formuladas.
3. Poner en marcha un diseño de investigación correcto.
4. Recolectar, procesar y analizar los datos necesarios.
5. Comunicar los resultados para generar conocimiento.

En la figura 2 se observa cómo se desarrolla todo este proceso. El primer paso es establecer las preguntas y a partir de ellas determinar el diseño de la investigación, la identificación de datos, y su recolección. Posteriormente, aparece el resultado de este proceso, cuya finalidad es analizar adecuadamente los datos, lo que da lugar a un conjunto de resultados. El último paso es comunicar el resultado a los diferentes implicados en el proceso. También hay que tener en cuenta que el desarrollo de cada una de las fases dará lugar a nuevas preguntas y, con ello, también nos encontraremos con nuevas necesidades analíticas.

Para poder comprender detalladamente este proceso, a continuación voy poner un ejemplo real, el caso «Best Buy»: Aumentar los ingresos a través del engagement (Bassi, Carpenter & McMurrer, 2010):

Best Buy es una multinacional de venta de productos tecnológicos cuyo lema es «Servicio Experto. Precio Inigualable». Cuenta con más de 1.400 tiendas repartidas por todo el mundo y con 125.000 empleados. La pregunta que trataron de responder fue ¿qué aspectos de la gestión de nuestros empleados debemos mejorar para aumentar las ventas en las tiendas? Para ello establecieron las diferentes métricas de negocio de todas las tiendas, algunas killer questions relacionadas con el engagement de los empleados y las métricas relacionadas con las acciones de gestión de personas. Con todo esto, establecieron en un primer lugar cual era el grado en el cual la mejora del engagement de las tiendas estaba directamente relacionado con las ventas: la mejora de un 0.1% del nivel global de engagement en una tienda resultaba en un incremento de los ingresos anuales de la tienda de 100.000\$. Posteriormente, determinaron cuáles eran las acciones necesarias de gestión de personas que permitían aumentar el compromiso de sus trabajadores y con él, sus ingresos.

3.4. La clave para gestionar personas: el liderazgo.

Las empresas que quieran prepararse para la transformación digital tienen que apostar por la cultura de la innovación, con una mentalidad abierta al cambio, preparadas para asumir riesgos calculados y dispuestas a saber gestionar el fracaso. La transformación debe empezar desde arriba y, por tanto, los líderes tienen que ser los principales protagonistas (Villoch, 2020).

El liderazgo, es uno de los fenómenos que tradicionalmente más interés ha despertado en el estudio del comportamiento organizacional y que habiendo sido definido de múltiples maneras, estas no siempre han sido compatibles entre sí. Sin

Figura 2. HR Analytics



Fuente: Figura presentada por Aguado (2020). HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor.

embargo, prácticamente todas las definiciones suelen incluir tres elementos fundamentales: un líder o líderes, un grupo de seguidores y la existencia de unas necesidades o metas comunes a todos ellos (Chiavenato, 2017).

3.4.1 Evolución del concepto de liderazgo

Una de las definiciones del concepto de liderazgo es como “proceso de inducir a otros a tomar acciones hacia una meta común” en otras palabras, se define como una acción indirecta que trae como resultado que unas personas influyan sobre otras para que actúen en una dirección determinada. Convencionalmente, este proceso toma una dirección unidireccional, en la que hay una figura encargada de asegurar la consecución de las metas establecidas (el líder), y por otro lado, nos encontramos con el resto de miembros del grupo diferenciados jerárquica o funcionalmente del líder. Sin embargo, en la actualidad se ha ampliado esta definición y se han incluido otros tipos de interacciones como la ascendente, la descendente, o la lateral, entre el conjunto de los miembros del grupo (Locke, 2003).

En esta línea, el concepto de liderazgo ha evolucionado en los últimos años hacia una concepción de un proceso grupal emergente. A partir de la consideración del liderazgo como la influencia sobre otras personas para la consecución de objetivos compartidos, es inevitable que conceptos como poder, autoridad o dirección se entremezclen en su análisis. La distinción entre “dirigir y liderar” es una cuestión que siempre ha interesado a los expertos, dando lugar a diferentes perspectivas de estudio (García-García, 2020):

- En un primer estadio de la cuestión, se distinguió entre los directivos, que ejercen funciones de control y supervisión, centradas en “gestionar” la estabilidad (*management*) y los líderes, considerados fundamentalmente como agentes de cambio y transformación. Siguiendo en este punto, las competencias y actitudes que poseen los directivos y líderes son incluso opuestas en ocasiones. Los líderes tienen que ser capaces de saber interpretar el entorno de la empresa, definir una visión y comunicarla a los trabajadores para que la entiendan y sea compartida y perseguida por los seguidores, por otro lado, los directivos son los encargados de comunicar las metas organizacionales y de supervisar que los trabajadores cumplen con su cometido.

- En un segundo momento de aproximación, se distinguió entre el ejercicio de labores de dirección, fundamentado en la autoridad legítima que se relaciona con la posición formal de poder y el ejercicio del liderazgo que se define en función de las cualidades personales del líder y en su carisma. Los líderes formales son los directivos que ejercen un poder legítimo (y tienen la potestad de distribuir recompensas o castigos) y los líderes informales son los que ejercen su influencia a partir de las cualidades personales que poseen, como su

experiencia, su carisma. De esta manera, se considera que los líderes son aquellos que poseen ciertas características y actitudes, que las hacen atractivas a los ojos de los demás.

La tercera fase en la aproximación al concepto de liderazgo, no se hace una distinción entre directivos y líderes, sino que prefiere diferenciar entre funciones directivas y de liderazgo.

Hay muchas clasificaciones de funciones directivas: las clásicas funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar de los manuales de management; los roles de director, productor, coordinador, monitor, mentor, facilitador, innovador o agente, derivados del modelo de “valores en competencia” (Quinn, 1990); o las diez funciones esenciales para el liderazgo efectivo enunciadas por Yukl (2002).

En la misma línea, Mintzberg, en 1989, ya había establecido la existencia de diez roles o funciones directivas, que desde entonces han gozado de una aceptación generalizada:

- Tres roles interpersonales (cabeza visible, enlace y líder).
- Tres roles basados en la información (monitor, difusor y portavoz).
- Cuatro roles de decisión (emprendedor, distribuidor de recursos, gestor de anomalías y negociador).

Mintzberg definía el rol de líder, como figura central en las relaciones internas entre los miembros del equipo, encargado de motivar, estimular a los empleados, dar apoyo y crear equipo. Desde esta perspectiva, el liderazgo es uno de los componentes que deberían desarrollar los directivos (al menos a partir de cierto nivel), aunque ello no siempre se produzca en la práctica. Por el contrario, no todas las personas que ejercen liderazgo desempeñan el resto de funciones encomendadas al personal directivo.

En definitiva, se puede afirmar, que la distinción entre directivos y líderes se ha fundamentado en criterios diferentes: la gestión de la estabilidad (directivos) o del cambio (líderes), el carácter preferentemente formal (directivos) o informal (líderes) de la posición ocupada, o la variedad de funciones desempeñadas, que puede limitarse al liderazgo o incluir otra serie de roles y funciones variadas. Así, puede afirmarse que la función de liderazgo no se restringe únicamente a las personas que tienen la responsabilidad formal de dirigir al equipo, aspecto que destaca sobre todo en las aproximaciones más recientes al liderazgo.

3.4.2 Modelos de liderazgo organizacional

Los Modelos de Liderazgo Organizacional, comúnmente aceptados, suelen dividirse en dos grandes bloques, los denominados modelos clásicos y los modelos actuales.

- Modelos Clásicos

Los modelos clásicos de liderazgo surgieron de la mano del nacimiento y consolidación de la Psicología de las Organizaciones, en sus etapas iniciales, destacando los estudios realizados sobre el liderazgo conductual de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan, así como los modelos de liderazgo de la malla gerencial, el de liderazgo de contingencia y el de liderazgo situacional (Palomo 2013).

A principios de la década de 1950, distintos grupos de investigadores comenzaron a investigar las características comportamentales del liderazgo efectivo, al que pretendieron definir a partir de las conductas realizadas por los líderes, en lugar de sus características o rasgos de personalidad. Se suponía pues, que la eficacia del liderazgo dependía de las conductas de los líderes y que estas, pueden aprenderse, entrenarse y perfeccionarse con el tiempo.

En esta década de los años 50, en la Universidad de Ohio, un grupo de investigadores (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Halpin y Winer, entre otros), trataron de identificar los principales componentes de la conducta que poseían los líderes a partir de la realización de un análisis factorial., en el identificaron dos factores que explicaban la mayor parte de la varianza (Palomo 2013):

- El primer factor, sería la “iniciación de estructura”, que se relaciona con el grado en que el líder facilita o define, lo que deben hacer los miembros para obtener la consecución de las metas. Desde este punto de vista, los líderes definen y se esfuerzan por mantener criterios de ejecución en el trabajo, confirman si los subordinados han comprendido las instrucciones y las tareas, aclaran lo que esperan de sus subordinados y sus actitudes hacia ellos, realizan seguimiento de los procedimientos que ejecutan los subordinados y supervisan el cumplimiento de las tareas asignadas, asignan tareas y mantienen los estándares de rendimiento.

- El segundo factor, sería la “consideración”, que representa el grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos y necesidades de los subordinados. Esta perspectiva implica que los líderes mantengan relaciones personales cordiales, desarrollando un clima de confianza con sus subordinados, estando dispuestos a explicarles las acciones y a escucharlos, y a favorecer su participación en la toma de decisiones. Son personas que

se caracterizan por ser amistosos y próximos, ayudando al resto de integrantes y tratándolos como iguales. Al generar este clima de confianza, los subordinados se implican con la meta del líder y se comprometen con él y con el equipo más allá de lo que la tarea exige, puesto que el compromiso establecido va más allá de lo puramente profesional, para ser en cierta medida, un compromiso personal.

Se diseñaron dos instrumentos para evaluar estos factores, uno en el que los subordinados debían describir las conductas de sus supervisores (Leader Behavior Description Questionnaire) y otro en el que los propios supervisores debían describir cómo pensaban que debía comportarse un líder (Leadership Description Questionnaire).

Los estudios de la Universidad de Ohio mostraron que los líderes que son de las necesidades de subordinados cuentan con unos seguidores mayor satisfechos laboralmente, con menos quejas y menos ausencias en el trabajo (Villarreal, et all 2014). De manera paralela, un equipo de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, Kahn o Seashore, entre otros) estableció dos dimensiones en la conducta de los líderes, a partir de las cuales distinguieron entre “los líderes centrados en la producción” y “los líderes centrados en los empleados”, ambas dimensiones, eran muy similares a las propuestas por la Universidad de Ohio.

Los líderes centrados en el empleado, enfatizan las relaciones interpersonales, se toman interés personal en las necesidades de los subordinados y aceptan las diferencias individuales. En cambio, los líderes centrados en la producción enfatizan los aspectos técnicos del trabajo y se centran en el cumplimiento de las tareas del grupo (Peiró, 1990).

La investigación realizada por el equipo de Michigan encontró mejores resultados para los líderes centrados en los empleados, que mostraban de manera generalizada, una mayor productividad y satisfacción, respecto a la que mostraban los subordinados de los líderes centrados en la producción. Sin embargo, los resultados mostraban diferencias en función de la tarea, el grupo y la situación, de manera que Likert (1961) señaló la necesidad de adaptar la conducta del líder a la situación específica y a las personas involucradas.

A partir de los estudios de la Universidad de Michigan, Blake y Mouton (1964), plantearon su modelo sobre la dirección eficaz en las organizaciones, denominado “malla gerencial” (managerial grid), en el que consideran dos dimensiones independientes entre sí en las conductas efectivas de liderazgo.

Estas dimensiones son similares a las de “iniciación de estructura-liderazgo centrado en la producción” y la de “consideración-liderazgo centrado en los empleados”. Ambas dimensiones pueden combinarse en una tabla de doble entrada, dando lugar a diferentes estilos de liderazgo en función de la combinación de variables, como por ejemplo:

- Los directivos con alto interés en las personas y alto interés en la producción consiguen personas involucradas en su trabajo, y el mutuo interés en las metas da origen a confianza y respeto.

- Los directivos con alto interés en la producción y bajo interés en las personas tratan de obtener eficiencia operativa disponiendo las condiciones de trabajo para que los elementos personales no interfieran.

- Los directivos con alto interés en los empleados y bajo interés en la producción prestan atención a las necesidades de las personas para promover relaciones satisfactorias y una atmósfera amistosa en el trabajo.

- Los directivos con bajo interés por las personas y por la producción realizan el mínimo esfuerzo para hacer que el trabajo se efectúe.

- Los directivos que cuentan con grado medio de interés tanto por los empleados como por la producción consiguen un rendimiento adecuado igualando la necesidad de realizar el trabajo asignado y el mantenimiento de un clima satisfactorio en el grupo (Peiró, 1990).

Según las conclusiones de los estudios de Blake y Mouton, el estilo óptimo de liderazgo sería el que combina un alto interés tanto en la producción como en las personas.

A partir de las teorías conductuales, Fred Fiedler (1967) trató de identificar qué variables permitían establecer las conductas de liderazgo más eficaces y para ello elaboró su modelo de liderazgo. Puesto que los líderes son responsables de los logros y resultados de sus subordinados, pueden desarrollar diferentes estilos de liderazgo que oscilan entre los dos polos de un continuo: bien siendo altamente directivos, estableciendo con claridad qué tareas debe realizar cada miembro del grupo (alta orientación a la tarea); bien involucrando a su grupo en la planificación y ejecución de la tarea y compartiendo responsabilidades (alta orientación a las personas). Como estos son los polos o extremos de un continuo, también se pueden dar estilos intermedios de liderazgo.

El estilo de liderazgo se evalúa con el cuestionario Least Preferred Coworker, en el que se debe puntuar con una cifra del 1 al 8, a la persona que constituya el compañero menos preferido para trabajar dentro de una lista de 20 adjetivos. Cuando se otorga una alta puntuación a los compañeros menos preferidos, se les está describiendo en términos favorables, lo que indica que el evaluador posee un estilo tolerante, no directivo y considerado. Las puntuaciones bajas, que describen de forma menos favorable a los compañeros menos preferidos, suponen que el evaluador posee un estilo más directivo, coercitivo y centrado en el control de la tarea. Fiedler señaló que el estilo de liderazgo más eficaz depende de tres variables:

- La relación entre el líder y los subordinados, referida a la confianza de los miembros en el líder, el afecto en la relación y su predisposición a seguir las indicaciones del líder. En general, cuanto mejor es la relación entre el líder y los subordinados, resulta más sencillo ejercer el liderazgo.

- El grado de estructuración de la tarea, ya se trate de tareas vagamente definidas o ambiguas, o se trate de tareas en la que todos los detalles estén definidos con precisión, es decir de tareas estructuradas. Las tareas no estructuradas hacen más difícil ejercer influencia y dificultan el poder del líder.

- El poder del puesto, entendido como el grado de autoridad que se da, excluyendo otras fuentes de poder personal. El ejercicio de la influencia sobre los subordinados se ve favorecido por el mayor grado de autoridad cuanto más fuerte sea la posición de poder.

Al combinar niveles altos o bajos de estas tres dimensiones se pueden dar ocho situaciones posibles. Para cada combinación resulta más eficaz un estilo de liderazgo u otro. En términos generales, es preferible un estilo de liderazgo más orientado a la tarea cuando la situación resulta más favorable para el ejercicio del liderazgo, o cuando las condiciones son muy desfavorables. En cambio, se considera más eficaz un liderazgo más tolerante, considerado y menos directivo en situaciones de dificultad intermedia para ejercer el liderazgo.

La dirección que se centra en la tarea es más eficaz cuando existe una buena relación con los miembros y la tarea está estructurada (tanto si el poder es firme o débil), y cuando la relación sea buena y el poder sea firme aunque la tarea sea no estructurada. También será preferible cuando la relación con los miembros no sea buena, el poder sea débil y la tarea sea no estructurada, ya que en estas situaciones la dirección interpersonal no

logrará buenos resultados. En cambio, será preferible el liderazgo centrado en las personas cuando la relación sea buena y la tarea no estructurada con poder débil, y cuando la relación no sea buena, pero al menos una de las dos dimensiones restantes sea favorable.

El modelo de contingencia de Fiedler gozó de gran aceptación, aunque también recibió críticas por la forma de medir los estilos de liderazgo, por la metodología empleada para confirmar el modelo y por haberse encontrado evidencia que no respaldaba las propuestas realizadas desde el mencionado modelo (Baron, 1984).

- Modelos Actuales

La reducción de niveles jerárquicos, el aumento del trabajo en equipo y la necesidad de una mayor implicación de los trabajadores para centrarse en la calidad de servicio, son algunos de las razones que poco a poco han ido demandando cada vez más el “empoderamiento” y cualificación de los trabajadores para cumplir las nuevas demandas. Estas también son algunas de las principales razones, por las que desde finales de la década de 1970, las organizaciones comienzan a reclamar líderes que favorezcan la autonomía y autogestión de los seguidores en entornos cada vez más dinámicos e inciertos. Bajo la denominación común de “nuevo liderazgo”, modelos teóricos como el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático, el liderazgo auténtico, el liderazgo ético o el liderazgo digital, cada vez más, destacan el papel de las emociones, los valores y la conducta simbólica de los líderes para influir sobre los seguidores, comprometerles con los objetivos y dar sentido a los eventos empresariales. Es decir, cada vez más se consideran una gama más amplia de procesos emocionales y no solo los procesos meramente racionales. De manera generalizada, estos modelos consideran a los líderes como agentes de cambio en entornos en constante transformación, en el que la globalización está modificando las relaciones laborales tradicionales. En este nuevo panorama es necesario nuevas formas de liderazgo para poder mantener el compromiso de los trabajadores (Yamakawa 2021).

Liderazgo transaccional

Aunque fue James M. Burns (1978) quien introdujo los conceptos de “liderazgo transformacional y transaccional”, en realidad fue Bernard Bass (1985) quien desarrolló plenamente este nuevo modelo de liderazgo. Los líderes tradicionales se basan en procesos de intercambio que impulsan a los seguidores a cumplir con los demandas de los

líderes y los requerimientos de los roles organizacionales. Esta forma de liderazgo, denominada transaccional, pone el acento en el propio interés de los trabajadores, quienes buscan optimizar sus recompensas a partir del cumplimiento de las metas establecidas. Frente a esta forma de actuar, el liderazgo transformacional, pretende lograr la transformación de los seguidores para que trasciendan su propio interés, en favor del bien de la organización. Se pretende conseguir que los subordinados estén motivados para hacer más de lo que se espera de ellos, que sientan confianza y lealtad hacia el líder y que sean capaces de asumir responsabilidades y nuevos retos.

Posteriormente, el propio Bass, en conjunto con Bruce J. Avolio, (1991) perfeccionaron este modelo, desarrollando el modelo de “rango completo del liderazgo”, que establece que se pueden desarrollar tres estilos distintos de liderazgo:

- El liderazgo transaccional tradicional que se limita a buscar que los subordinados cumplan los requerimientos impuestos por el líder y la organización, como forma de alcanzar su propio interés. Este tipo de liderazgo a su vez incluye dos dimensiones:

- Las recompensas contingentes, este término se refiere a las instrucciones que utilizar el líder para explicar a los subordinados qué es lo que deben hacer para poder obtener recompensas por el esfuerzo que han realizado, y cuál debe ser su participación.

- La dirección por excepción es el seguimiento que realiza el líder a sus subordinados y la puesta en marcha de diversas acciones con el fin de que los seguidores alcancen los objetivos establecidos.

En segundo lugar, nos encontramos con el liderazgo transformacional que pretende influir sobre los seguidores para que vayan más allá de su propio interés y de lo esperado. Está formado por cuatro dimensiones:

- La influencia idealizada o carisma hace referencia a la capacidad del líder para lograr la confianza de los seguidores y su identificación con el líder.

- La inspiración o motivación inspiradora hace referencia a la capacidad del líder de evocar una misión, guiar a los seguidores hacia metas comunes, proporcionar significado sobre los hechos y procesos organizacionales y promover la aceptación de la misión organizacional por parte de los subordinados.

- La estimulación intelectual, se refiere a la capacidad del líder para estimular el razonamiento, la comprensión y la imaginación de los seguidores; para conseguir que piensen de manera creativa e innovadora.

- La consideración individualizada, se refiere a la capacidad que tiene el líder para prestar atención personal a cada uno de los miembros del equipo (Bass y Avolio 2001).

Liderazgo laissez-faire

Este modelo de liderazgo es aquel en el que los líderes evitan influir sobre los subordinados, para Martínez (2004), el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que no tiene iniciativa, inactiva y que normalmente evita la toma de decisiones y la supervisión de sus trabajadores, por lo tanto no participa en el grupo y da total libertad a sus miembros. Sin embargo, es un líder que pone a disposición de sus empleados los materiales necesarios y les deja hacer su trabajo como ellos crean conveniente (Robbins, 2002).

Según Ayoub (2010), este líder se ha habituado a no tener nada de responsabilidad dejando a la organización en manos de los empleados y, como consecuencia, a veces da lugar a organizaciones menos efectivas. Por lo tanto, es un líder que entrega de manera intencional y voluntaria el poder y la autoridad al grupo sin perder completamente el control del mismo, de tal manera que no asume ninguna responsabilidad cuando la empresa u organización no funciona de manera eficiente. Las características que define el liderazgo laissez faire pueden ser agrupadas de la siguiente forma: delegación de poder, desinterés y evasión de la responsabilidad. Por otro lado, algunos de los beneficios de este estilo de liderazgos serían (Martínez 2004):

-Los empleados se encuentran más cómodos en su trabajo porque cuentan con mayor poder de decisión, por lo que trabajan con más libertad y sin presiones.

- Les resulta más fáciles a los líderes la delegación de tareas.

- Se agilizan los procesos y la consecución de objetivos ya que casi no se invierte tiempo en hacer reuniones de grupo.

- Los líderes pueden enfocarse de manera más notable en la visión de la compañía y en los objetivos establecidas a largo plazo, ya que todo el trabajo operativo lo realizan los colaboradores.

Liderazgo carismático

El modelo de “liderazgo carismático” fue desarrollado por Jay A. Conger y por Rabindra N. Kanungo (1987), a partir del modelo de liderazgo transformacional y de los estudios de orientación sociológica sobre el carisma, como los desarrollados por Max Weber.

Según este modelo, el líder carismático se caracteriza por poseer unas cualidades personales extraordinarias, que consiguen atraer la admiración y la identificación de los seguidores con su persona y que se manifiestan preferentemente cuando surgen grandes cambios y transformaciones organizacionales. En este modelo, se destaca el papel del concepto de carisma.

El liderazgo carismático se define como “la atribución que realizan los seguidores sobre las conductas de los líderes, que las interpretan como la expresión de unas cualidades excepcionales que motivan el seguimiento de los subordinados”.

El carisma constituye el elemento central del liderazgo de este modelo y definiéndose como, “la característica atribuida por los seguidores a aquellos líderes que son capaces de formular y articular una visión inspiradora y que desarrollan conductas que fortalecen dicha visión y le conceden un carácter extraordinario” (Conger et al 2000).

El modelo de liderazgo carismático se ha plasmado en un instrumento de medida desarrollado por los propios Conger y Kanungo, que incluye cinco dimensiones conductuales:

- Sensibilidad hacia el entorno.
- Sensibilidad hacia las necesidades de los miembros.
- Articulación la visión estratégica.
- Riesgo personal.
- Conductas no convencionales.

Liderazgo auténtico

El “modelo de liderazgo auténtico” surge a partir de la distinción entre líderes transformacionales auténticos y líderes pseudo-transformacionales. Algunos estudios, han

fundamentado ciertas críticas al respecto de la existencia de un liderazgo manipulador, que se oculta en líderes que no son auténticamente transformacionales. A partir de estas críticas se ha destacado el papel de la “autenticidad” como un componente fundamental del liderazgo en el comportamiento de los líderes.

Los líderes auténticos son aquellos, que son profundamente conscientes de cómo piensan, actúan y son percibidos por los demás, de su perspectiva moral y de sus valores, de su conocimiento y de sus puntos fuertes, por lo que suelen tener confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y una alta conciencia moral dando lugar a una mayor autoconciencia, a conductas autorreguladas del líder y de los seguidores y a un mayor desarrollo personal de sus subordinados. El modelo de liderazgo auténtico piensa que los líderes carismáticos y transformacionales tienen que ser “auténticos”, aunque los líderes auténticos no siempre tienen que ser carismáticos, ni desempeñar todas las conductas que definen del liderazgo transformacional (Moriano, et all 2011). El concepto de “autenticidad” consiste en un proceso complejo de desarrollo personal, que va más allá del mero entrenamiento, estando caracterizado por la autoconciencia y el autoconocimiento, con el propósito de desarrollar relaciones genuinas, abiertas, transparentes y de confianza con los demás (Avolio 2005).

Los líderes auténticos se caracterizan por diversos principios además de la autenticidad (elevado grado de conciencia y comprensión de los propios valores, creencias, identidad, emociones, capacidades y metas). El “capital psicológico” positivo incluye características como la confianza, el optimismo, la esperanza y la resiliencia.

En definitiva, más que la influencia sobre los seguidores, el liderazgo auténtico trata de explicar las características positivas que contribuyen al desarrollo de los líderes a través de su autenticidad, el conocimiento de sí mismos, su autocontrol y su conducta moral, lo que les convierte en modelo de los seguidores que también logran su desarrollo personal (Moriano et all 2011).

Liderazgo resonante

El modelo de Liderazgo Resonante es un nuevo estilo de liderazgo que maneja positivamente las emociones y las transmite a su equipo, por lo tanto un líder resonante es aquel que sabe generar emociones positivas en sus colaboradores a través del desarrollo de la conciencia, la esperanza y la compasión (Goleman et all 2005).

Este termino fue acuñado por Daniel Goleman, R. Boyatzis y A. McKee en 2005 y lo define como una de las ramas derivadas de la inteligencia emocional aplicada al mundo

empresarial. Dichos autores nos explican la manera en la que el sistema límbico o también conocido cerebro emocional, puede llegar a influir en nuestra vida en mayor medida que la parte racional del cerebro (corteza cerebral) y por qué el estado de ánimo que tienen los líderes afecta muy notablemente a las personas a sus colaboradores.

En este sentido, en la teoría desarrollada por Goleman et al, explica que la tarea primordial de cualquier líder es florecer los sentimientos positivos de las personas que lidera y esto ocurre cuando un líder genera resonancia, es decir, que sintoniza mejor con los demás y mantiene vínculos transparentes. Este sería el tipo de líder que tiene la capacidad de proporcionar al resto del equipo las pautas necesarias para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones (Pérez 2014). Este modelo de liderazgo se caracteriza por la presencia de cuatro dominios y cada uno tiene a su vez tiene asociado dieciocho competencias emocionales (Goleman et al 2005):

-Dominio autogestión: es la capacidad de saber cómo gestionar efectivamente las emociones, impulsos, sentimientos y de no perder la concentración cuando estamos actuando bajo presión. Autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo son las competencias emocionales relacionadas con este dominio.

-Dominio conciencia de uno mismo: es saber comprender las emociones propias de líder, así como de sus motivaciones valores, limitaciones y fortalezas. Como competencias emocionales se tienen la conciencia emocional de uno mismo, la valoración adecuada de uno mismo y la confianza en uno mismo.

-Dominio conciencia Social, se refiere a la capacidad que posee el líder para comprender las emociones del resto de personas y saber cómo actuar en consonancia con ellos. Está conformado por la empatía, la conciencia organizativa y el servicio.

-Dominio gestión de las Relaciones: es la habilidad que implica la gestión adecuada de las emociones de los demás. Aquí nos encontramos con competencias como la inspiración, desarrollo personal de los demás, la influencia, gestión de los conflictos, canalizar el cambio, trabajo en equipo y colaboración.

Liderazgo digital: Modelo de Liderazgo 3P

Según la consultora Manpower (2020) una metodología que les permita a las organizaciones poder predecir, desarrollar y medir la eficacia de sus líderes es algo más que necesario. El Modelo de Liderazgo 3P de Right Management (Propósito, Personas y Performance) permite a las empresas identificar, formar y desarrollar a los líderes actuales

y futuros. Basándose la evaluación de las competencias de liderazgo realizada por Manpower, donde participaron más de 13.000 líderes de múltiples sectores —servicios, energía, industria, tecnología, banca, tecnología y farmacias y finanzas —, el Modelo de Liderazgo 3P tiene la capacidad de identificar las cualidades y aptitudes inherentes que permiten preparar a los líderes para la era Digital. Right Management colabora con todo tipo de empresas para que las personas sean capaces de desarrollar las competencias de liderazgo necesarias en el momento adecuado para poder acelerar el éxito de la transformación. Para liderar con éxito en la era Digital los líderes organizacionales deben combinar la mejor parte de la inteligencia humana y de la artificial para lograr una empresa que sea inclusiva, tecnológica y con una visión de futuro. En todas las etapas del proceso de transformación, las empresas necesitarán identificar, capacitar y desarrollar a su Talento actual y futuros líderes, para fomentar el desarrollo del potencial de los trabajadores en un entorno digital.

Para logra transformar rápidamente cualquier empresa, es necesario fomentar, en los actuales líderes, el desarrollo de las competencias claves y capacidades necesarias para adaptarse a esta nueva generación. A parte de las cualidades inherentes, todo buen líder debe tener orientación al aprendizaje y curiosidad, además de conocimientos tecnológicos y experiencia. Por lo tanto, según el estudio de Manpower las principales competencias de un buen líder digital serían:

- Adaptabilidad: la capacidad de sentirse cómodo ante cualquier incertidumbre y contexto, ya sea ambiguo o complejo.
- Impulso: poseer la pasión, la actitud y la energía para alcanzar el éxito.
- Perseverancia: ser resiliente, determinante y con fortaleza.
- Brillantez: ser intelectualmente curioso y estar dispuesto a aprender siempre.
- Capacidad de aprendizaje y curiosidad: en un mundo tan volátil e impredecible, las nuevas competencias emergen tan rápidamente como otras se vuelven obsoletas, aspecto por el cual es necesario que los líderes necesitan ser un ejemplo, teniendo diversos puntos de vista y mantenerse abiertos a escuchar ideas innovadoras.
- Conocimientos tecnológicos y experiencia: uno de los aspectos fundamentales es que los líderes sepan qué conocimientos tecnológicos son los necesarios para poder transformar sus empresas con eficacia. Para ello tienen que rodearse de expertos y dedicar tiempo a estar informados sobre las últimas tendencias, retos y oportunidades.

4. Conclusiones

Mediante la elaboración de este trabajo he podido conocer cómo ha ido evolucionando la gestión de personas y el concepto de liderazgo hasta la actualidad y además, uno de mis objetivos principales era plasmar los diferentes avances que se están haciendo en este ámbito y ver cómo la tecnología se encuentra cada vez más presente en casi todos los sectores. Siguiendo en esta línea, la importancia de la gestión de personas en las organizaciones radica en que a día de hoy, las empresas tienen que saber como dar respuesta a los cambios que se producen en la sociedad en general y en el mundo laboral ya que los trabajadores son el activo más importante para cualquier compañía y contar con personas altamente capacitadas y motivadas es algo fundamental. Los Recursos Humanos han pasado de ser percibidos como un coste para las empresas a ser considerados una parte estratégica y fundamental para conseguir los objetivos organizacionales y asimismo cada vez se tiene más en consideración la importancia de un buen liderazgo y de los beneficios que este conlleva.

Actualmente nos encontramos en un ambiente muy volátil y lleno de cambios donde cada día van surgiendo nuevos retos y oportunidades por lo que el auge que está teniendo la tecnología y la transformación digital en las empresas es una oportunidad que ningún líder debería desaprovechar. Gracias a técnicas como el Big Data, los departamentos de gestión de personas han empezado a destacar y a diferenciarse a la vez que se modernizan.

Varias pymes y grandes multinacionales son conscientes de todos los beneficios que conlleva el uso adecuado de la tecnología en sus departamentos y por ello me gustaría poner algunos ejemplos de varias empresas muy conocidas mundialmente (Bizneo 2020):

- **Amazon:** la mayor multinacional de logística aprovechó las ventajas que ofrece el Big Data para determinar cuál es el grado de satisfacción de sus empleados y fomentar la presentación de propuestas de mejora. Además crearon una plataforma propia, conocida como Amazon Connections, con la finalidad de que los empleados puedan dar feedback y recoger toda la información pertinente.

- **Telefónica:** la principal empresa española de telecomunicaciones ha sido una de las pioneras en la implementación de esta herramienta, de manera que comenzó a implementarla el Big Data en casi todos los niveles corporativos. Para ello, formó una campaña de formación para capacitar a todos los profesionales de RR.HH en las nuevas tecnologías de Big Data, facilitando así, la transición hacia el nuevo modelo.

- **BBVA:** esta gran entidad financiera se ha volcado con el proceso de digitalización dentro

del sector financiero, posicionándose estratégicamente en este ámbito. Hace apenas unos años empezaron a llevar a cabo el sistema de recopilación de datos de los trabajadores.

- **Carrefour:** al igual que los ejemplos anteriores, esta cadena de supermercado hace uso de las ventajas que nos ofrece el Big Data, tanto para capacitar al departamento de gestión de personas de tomar mejores decisiones a nivel organizativo como para conocer las preferencias de sus clientes y poder ofrecerles recomendaciones de compra personalizadas.

En definitiva y situándome en el panorama laboral al que nos enfrentamos tras a la crisis producida por la Covid-19, es más que evidente del papel estratégico que juega la gestión de personas y las ventajas competitivas que pueden obtener las organizaciones. En este sentido, muchas de ellas se han visto forzadas hacia el desarrollo tecnológico de sus sistemas de trabajo, para poder facilitar el teletrabajo, y una vez más, aquellas empresas que contaban con un desarrollo tecnológico más evolucionado han demostrado una gran ventaja competitiva, ya que se han visto mucho menos afectadas que las que estaban menos desarrolladas .

¿Alguna vez aprenderemos la tecnología es el futuro y que lo más beneficioso sería evolucionar en este sentido, o seguiremos siendo reacios a ella?.

5. Bibliografía

Aguado, García, D. HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor. 2020. Recuperado de <https://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>

Ariza Montes, José Antonio, et al. (2001) *Dirección y administración integrada de personas* Me Graw Hill.

Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009): Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Recuperado de: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>

Ayoub Pérez, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.

Barón, M. (1984). El modelo de Contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva.

Recuperado de: <file:///Users/mariacarmonabarrenechea/Downloads/Dialnet-EIModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563.pdf>

Bassi, L., Carpenter, R., & McMurrer, D. (2010). *HR Analytics Handbook: Report of the State of Knowledge*. Reed Business. Amsterdam.

Belacázar Belacázar, S. (2010) Cultura Organizacional. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>

Blog Bizneo (17 de noviembre de 2020). Big Data en Recursos Humanos | Ventajas y ejemplos de éxito

Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/big-data-en-recursos-humanos/>

Cameron, K., y Quinn, R. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Ed. rev.). Jossey-Bass. San Francisco.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson Education, Inc. USA

Chiavenato, A. (2002) *Gestión del Talento Humano* Me Graw Hill. Recuperado de. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Chiavenato, I. Comporamiento Organizacional (2017). La dinámica del éxito en las organizaciones. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Conger, J. A.; Kanungo, R. N., y Menon, S. T. (2000): "Charismatic leadership and follower effects". Journal of Organizational Behavior.

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). Analytics at work: Smarter decisions, better results.

Recuperado de: https://analytics.typepad.com/files/accenture_analytics_at_work.pdf

Denison, D. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm". Academy of Management Review.

Fernández, J. (2002). Cultura Organizacional y Centro Educativo (Tesis de Doctorado) Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/4580/>

Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A (2005). El poder de la inteligencia emocional. Plaza & Janes editores

Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA

Hernández Silva, F. E. Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano (2007). Scielo Cuba. Recuperado de <https://elibro--net.us.debiblio.com/es/ereader/bibliotecaus/82473?page 4>.

Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). *Talent and Analytics: new approaches, higher ROI*. Journal of Business Strategy, Emerald.

Hofstede, G., y Hofstede, G. J. (2005): Cultures and organizations Software of the Mind. McGraw Hill. London

Instituto de ingeniería del conocimiento. (2016). HR Analytics: Usando Big Data para tomar Big Decisions. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/hr-Analytics-usandobig-data-big-decisions>

Jiménez, A. (2013). Liderazgo. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro--net.us.debiblio.com/es/ereader/bibliotecaus>

Llanos Encalada, M. (2016) La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Luthans, F.; Youssef, C. M., y Avolio, B. J. (2007): *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. Oxford.

Manpower (10 de noviembre de 2020) Del directivo tradicional al líder digital. Recuperado de: <https://asociacion-centro.org/wp-content/uploads/2018/05/13>.

Martínez Díaz, J, H. (2005) Las Personas en la Organización. Documento académico. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166521>

Martínez Serna, M. (2004). Orientación de mercado. Recuperado de: https://books.google.es/books/about/Orientaci%C3%B3n_a_mercado_Un_modelo_desde_l.html?id=g1jm3K1CxFYC&redir_esc=y

McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>

Mendoza Torres, M. R y Ortiz Riaga, Carolina (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press. New York.

Morgan, J. The Five Trends shaping the Future of Work (2019) IE Publishing. Recuperado de: <https://www.ie.edu/insights/articles/the-five-trends-shaping-the-future-of-work/>

Moriano, J.A. Molero, F. Mangin, Levy, Mangin, J,P. (2011) Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/3891.pdf>

Nacho Villoch 2020. Líderes para un cambio de época. Recuperado de : https://canalceo.com/wp-content/uploads/2020/12/Ebook_Integra_Transformacion_Digital.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Ouchi, W. (1981). Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Recuperado de: https://nanopdf.com/download/teoria-z-william-ouchi_pdf

Palomo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid. Esic Editorial

Pérez, Acuña. B (2014). Liderazgo resonante. Un análisis a través de grupos de discusión. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44947/42325>

Peiró, J. M. (1990): *Organizaciones. Nuevas perspectivas psicosociológicas*. PPU. Barcelona.

Peters, Th.J. y Waterman Jr., R.H. (1994) EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Recuperado de: [Tom_Peters_-_En_busca_de_la_excelencia_\(resumido\).pdf \(bulidomics.com\)](#)

Pew Research Center. As Millennials Near 40, They're Approaching Family Life Differently Than Previous Generations (2020). Documento académico. Recuperado de: https://www.pewsocialtrends.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/05/PDST_05.27.20_millennial.families_fullreport.pdf

Quinn & Cameron (1988) *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Management Science* Vol.29 No.1 January 1983 Printed U.S.A.

Reyes, A. (2003) Cultura organizacional. Recuperado de: www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm.

Schein, E. (1988) Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Recuperado de: [Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907 \(1\).pdf](#)

Shaw J. (2014) Why "Big Data" Is a Big Deal del Sitio Web Harvard Business Review. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <http://harvardmagazine.com/2014/03/why-bigdata-is-a-big-dea>

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Recuperado de: [Smircich, L. \(1983\). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358. doi10.2307/2392246 - References - Scientific Research Publishing \(scirp.org\)](#)

Stein, G. (2016) Claves para Gestionar Personas. Recuperado de: <https://www.coursera.org/learn/gestionar-personas>.

Valle Cabrera, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Addison-Wesley Iberoamericana

Villarreal, Álvarez, M. A. Hernández, Conteras, F. Zamudio, Covarrubias, C. (2010) La Administración Estratégica. Nuevas Formas De Liderazgo En La Empresa. Recuperado de: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/LA_ADMINISTRACION ESTRATEGICA NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA.pdf

Vivanco (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las Pymes de la Revista Mercados y Negocios. Artículo académico. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/322549971.pdf>

Vivanco Florido, J. S. (2012) Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las Pymes en Agusascalientes. Recuperado de: [C28.pdf](#)

Yamakawa, P. (2021). La nueva cultura organizacional a raíz del Covid-19 [Recuperado de: https://lacamara.pe/la-nueva-cultura-organizacional-a-raiz-del-covid-19/?print=pdf](https://lacamara.pe/la-nueva-cultura-organizacional-a-raiz-del-covid-19/?print=pdf)

Yukl, G. (2002): Leadership in organizations. Recuperado de: <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJqGHg1RgmjujyD0oYNhx7MNeo>