



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, DEL *COACHING* Y DE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Autor: Jaime Palomo Moreno
Directora: Laura Gismera Tierno

Madrid
Abril 2018



LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, DEL COACHING Y DE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Jaime
Palomo
Moreno

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado tiene por objetivo analizar la influencia que diversas estrategias de liderazgo, *coaching* y motivación pueden llegar a tener sobre el rendimiento de los empleados. Tras realizar un recorrido por cada uno de los conceptos analizados, evaluando las principales teorías que han abordado su estudio, y observando la relación que guarda cada uno con el rendimiento de los trabajadores, se lleva a cabo un análisis detallado de las *best practices* en cada tema.

Con el objetivo de contextualizar esta investigación en una situación empresarial actual de permanente cambio e innovación, se han evaluado algunas de las empresas con mayor repercusión, tanto en nuestro día a día como en los mercados financieros. Por ello, para comprobar la eficacia real que estas estrategias tienen actualmente, se ha optado por analizar los programas de gestión de Recursos Humanos de las principales multinacionales tecnológicas y de comunicación : Google, Facebook, Amazon y Netflix.

Esta investigación logra por una parte comprobar la correlación existente entre los términos evaluados y el desempeño de una persona, y por otra invita al lector a comprender la trascendencia de la satisfacción laboral. Finalmente, se abre la posibilidad de abordar este análisis orientado a otro tipo de multinacionales o sectores, así como la opción de actualizar esta investigación con las mismas empresas (Google, Facebook, Amazon y Netflix) en un futuro.

Palabras clave: liderazgo, *coaching*, motivación, rendimiento, buenas prácticas, multinacional tecnológica, multinacional de comunicación.

ABSTRACT

The purpose of this Final Degree Project is to analyze the influence that different leadership, coaching and motivation strategies may have on the performance of employees. After making a tour of each of the concepts analyzed, evaluating the main theories that have addressed their study, and after observing the relationship that each one has with employees' performance, a detailed analysis of the "best practices" is carried out in each topic.

In order to contextualize this research in a current business situation of permanent change and innovation, some of the companies with the greatest impact both in our day-to-day work and in the financial markets have been evaluated. Therefore, to verify the actual effectiveness of these strategies in the current business context, it has been found interesting to analyze the Human Resources management programs of the main technological and communication multinational companies: Google, Facebook, Amazon and Netflix.

This research achieves, on the one hand, the correlation between the terms evaluated and the performance of a person, and on the other, it invites the reader to understand the importance of job satisfaction. Finally, it offers the possibility of addressing this analysis oriented to other types of multinationals or sectors, as well as the option to update this research with the same companies (Google, Facebook, Amazon and Netflix) in the future.

Key words: leadership, coaching, motivation, performance, best practices, technological multinational, communication multinational.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO	7
1.1 Propósito y contextualización del tema	7
1.2 Justificación del interés en la investigación.....	7
1.3 Objetivos específicos.....	9
1.4 Metodología	10
1.5 Estructura del trabajo.....	11
2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA	13
2.1 El Liderazgo y el Rendimiento	13
2.1.1 Habilidades específicas de un líder.....	14
2.1.2 Estilos de liderazgo.....	15
2.1.3 Teorías del liderazgo.....	17
2.1.4 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.	19
2.2 El <i>Coaching</i> y el Rendimiento.....	22
2.2.1 Relación <i>Coach - Coachee</i>	23
2.2.2 Fases del <i>coaching</i>	24
2.2.3 Herramientas esenciales del <i>coaching</i>	27
2.2.4 Beneficios del <i>coaching</i>	29
2.3 La Motivación y el Rendimiento	31
2.3.1 Principios de la motivación	32
2.3.2 Técnicas de motivación	33
2.3.3 Diseño de metas alcanzables – Metas SMART	36
3. ESTUDIO DEL CASO: METODOLOGÍA	38
3.1 Liderazgo: El Proyecto Oxígeno de Google para desarrollar al mejor jefe posible	39
3.2 <i>Coaching</i> : Facebook y el <i>coaching</i> individualizado y grupal.....	44
3.3 <i>Coaching</i> : Amazon y el programa Pivot.....	47

3.4 Motivación: Netflix y la reinención de los Recursos Humanos para motivar a sus empleados.....	49
4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	54
5. BIBLIOGRAFÍA	60

1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

1.1 Propósito y contextualización del tema

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado es analizar los conceptos de liderazgo, *coaching* y motivación en el contexto empresarial, así como determinar la influencia que estos tienen en el rendimiento de los empleados. Mediante la investigación del tema escogido se pretende evaluar la relevancia que las principales multinacionales tecnológicas y de comunicación están otorgando a los conceptos sugeridos en los planes de desarrollo de sus empleados, así como analizar la incidencia directa que estos tienen en la marcha de la empresa.

La falta o ausencia de motivación laboral es un problema que afecta directamente al empleado e indirectamente a la empresa. Tal y como se ha demostrado, la productividad de una empresa puede llegar a disminuir hasta en un 40% cuando sus trabajadores no encuentran motivación para desempeñar sus funciones (Montes, 2015).

Aunque durante la crisis financiera los índices de motivación laboral sufrieron un claro descenso, actualmente el 68% de los empleados españoles se muestra positivo en cuanto a su entorno laboral, tal y como refleja el barómetro Edenred-Ipsos para la “Medición y mejora del bienestar en el lugar de trabajo” (EDENRED, 2016). Son estos junto a otros datos los que nos permitirán analizar la situación actual del tema objeto de estudio, así como evaluar posibles tendencias futuras.

1.2 Justificación del interés en la investigación

A pesar de que numerosos estudios han demostrado ya la fuerte relación entre el bienestar laboral de un empleado y su rendimiento, hoy en día 2 de cada 10 trabajadores no son felices en el trabajo, peores cifras incluso que durante la crisis financiera, y casi el 50% de las empresas reconocen no hacer nada para remediar esta situación (Universia, 2014).

En un mundo laboral tan complejo, en el que las empresas compiten día a día por alcanzar objetivos cada vez más exigentes, ya sea en términos de rentabilidades, *market share* o beneficios, el departamento de Recursos Humanos desempeña un papel imprescindible para garantizar la eficaz gestión de las personas, activo más importante de cualquier empresa, tal y como afirma Peter Drucker (2001) en su obra “*Management Challenges for the 21st Century*”.

Es precisamente por la influencia que el liderazgo, el *coaching* y la motivación pueden llegar a tener sobre la consecución de los objetivos de la compañía, así como por la creciente relevancia que están adquiriendo en el mundo laboral, por lo que me gustaría investigar en profundidad cómo funcionan y en qué grado pueden ser determinantes. Saber que el trabajo que realizamos día a día tiene una aplicación práctica, una repercusión directa, y sentirse motivados a poner el empeño necesario para alcanzar un resultado óptimo son algunos de los puntos esenciales para garantizar la satisfacción personal por una parte, y la realización profesional por otra. Y en este proceso, desempeña un papel esencial el *coaching* que empleados con responsabilidades superiores realizan sobre el resto de compañeros de la empresa, pudiendo llegar a ejercer una importante influencia sobre el devenir de la compañía en su conjunto.

Junto a esa necesidad de potenciar la motivación del empleado en su entorno laboral, así como implementar políticas y estrategias a nivel empresa que desarrollen la práctica del *mentoring*, es imprescindible evaluar las tendencias actuales que fomentan el desarrollo de habilidades de liderazgo y su inclusión como objetivo en los planes de desarrollo de los empleados con mayor potencial para llegar a ocupar las posiciones directivas en el futuro.

En un curso en el que mis compañeros y yo tenemos que tomar decisiones importantes, entre las que se encuentra decidir hacia dónde queremos enfocar nuestra carrera profesional, considero imprescindible tener en cuenta los conceptos que este trabajo trata de abordar a la hora de elegir el entorno laboral en el que cada uno desea desarrollarse profesional y sobre todo personalmente. Por ello, esta investigación tratará

de concretar a qué se refiere cada uno de estos conceptos, así como las *best practices* implementadas por algunas de las multinacionales más importantes en la actualidad.

1.3 Objetivos específicos

Al comienzo de esta propuesta se enunció el objetivo principal del trabajo a modo de propósito, por lo que ahora procede su especificación en objetivos concretos:

- Realizar un análisis detallado de cada uno de los conceptos mencionados.

A pesar de que existe amplia literatura en relación a los tres conceptos, liderazgo, *coaching* y motivación, no existe una clara definición oficial para cada uno de ellos, por lo que será necesario acotar dichos términos para comprender el enfoque del trabajo.

- Estudiar e investigar las prácticas que han aportado resultados más exitosos.

Con el objetivo de llegar a resultados y conclusiones concretas, el proceso de investigación se realizará a través del método deductivo, analizando las *best practices* o prácticas más exitosas de las principales empresas tecnológicas y de comunicación (Google, Facebook, Amazon y Netflix), para comprender la incidencia directa que determinadas estrategias han tenido en la consecución de los objetivos de la compañía, tal y como se explica en el apartado relativo a la metodología.

- Conocer la influencia que pueden llegar a tener en el rendimiento de los empleados.

Con el objetivo de que esta investigación pueda realmente tener una utilidad práctica, será necesario analizar la influencia que cada uno de los conceptos estudiados ejerce sobre el rendimiento de un empleado.

- Determinar la importancia de estos factores para la empresa.

Para completar el círculo de *stakeholders* o partes afectadas por los conceptos analizados, será esencial evaluar la incidencia que una plantilla motivada, o la correcta aplicación de políticas que favorezcan el *coaching* y el liderazgo, pueden llegar a tener sobre los resultados de la empresa.

1.4 Metodología

La metodología escogida para la realización del trabajo se fundamenta, en primer lugar, en una revisión de literatura para definir correctamente los tres conceptos principales sobre los que se estructura la investigación, el liderazgo, el *coaching* y la motivación.

Al tratarse de un tema de creciente relevancia, la bibliografía se sustentará principalmente en artículos académicos y periodísticos, así como en informes elaborados por empresas multinacionales. Se trata en este caso de una investigación confirmatoria, explicativa, que empleará un modelo deductivo mediante la utilización de datos cualitativos.

En cuanto a su carácter confirmatorio, cabe añadir que la investigación tiene como objetivo reafirmar las corrientes y teorías que aseguran la cada vez mayor influencia de estos conceptos en el rendimiento de los empleados, así como la incidencia de esa mejora de la productividad en la marcha de las empresas. Existen por lo tanto una amplia variedad de investigaciones que ya se han aproximado al objeto de este estudio.

Por otra parte, se emplea un método de investigación explicativo, en tanto en cuanto el objeto de estudio principal es la relación causa efecto entre el liderazgo, el *coaching* y la motivación con el rendimiento de los empleados por una parte, y con el funcionamiento de la empresa por otra.

El método deductivo tendrá como objetivo extraer conclusiones sobre las tendencias y corrientes actuales en relación a cada uno de los conceptos mencionados a partir de las *best practices* o prácticas más exitosas de algunas multinacionales, tal y como se mencionó en el apartado de objetivos.

Cabe señalar por otro lado el empleo de una mirada interpretativa o cualitativa con el objetivo de generar teorías o descubrir nuevos fenómenos. En este caso, existe una interrelación entre las lecturas y el análisis, habida cuenta de que el objeto de estudio desea entender o dar cuenta de una realidad, no predecir sus resultados.

A lo largo de la investigación, utilizaré diversas fuentes entre las que podemos destacar la biblioteca de la Universidad, Google Scholar, EconLit, Dialnet, Regional Business News, así como otras bases de datos en inglés (EBSCO). La bibliografía analizada se incluye al final del trabajo.

1.5 Estructura del trabajo

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos. El primer capítulo “**Introducción y Contexto**” recoge tanto la relevancia de los conceptos del liderazgo, el coaching y la motivación, como el propósito general y los objetivos específicos previamente mencionados. En este capítulo se explica la metodología empleada para alcanzar las conclusiones del trabajo, así como la justificación sobre la necesidad de hacer un estudio que haga énfasis en la importancia e influencia de estos conceptos en nuestro día a día, tanto en el trabajo como en la vida.

En el segundo capítulo, “**Marco teórico y Revisión de la literatura**”, se profundiza sobre las cuestiones más relevantes que configuran los conceptos analizados, y se define una estructura para cada uno de ellos:

- **Liderazgo:** análisis del concepto, habilidades específicas del líder, estilos de liderazgo, teorías sobre el liderazgo y evaluación del liderazgo transformacional y transaccional.
- **Coaching:** análisis del concepto, relación del *Coach* y del *Coachee*, fases del *coaching*, herramientas esenciales del *coaching* y beneficios del *coaching*.
- **Motivación:** análisis del concepto, principios de la motivación, técnicas de la motivación y la definición de metas alcanzables o *SMART*.

El tercer capítulo “**Estudio del caso: Metodología**” tiene como objetivo analizar las *best practices* y estrategias más exitosas implementadas por las principales multinacionales tecnológicas y de comunicación (Google, Facebook, Amazon y Netflix) en relación a cada uno de los tres conceptos evaluados.

El cuarto capítulo “**Conclusiones y Discusión**” evaluará la influencia directa que el liderazgo, el *coaching* y la motivación tiene sobre el rendimiento de los empleados y el funcionamiento general de la empresa, e incluirá otras conclusiones no previstas al inicio del mismo. En este apartado se recogerán también las dificultades que se hayan afrontado a la hora de realizar el estudio, así como posibles propuestas para contribuir a la creciente tendencia de incluir estos conceptos en los planes de desarrollo de los empleados.

Por último, el apartado “**Bibliografía**” recogerá todas las fuentes bibliográficas utilizadas para la realización del proyecto.

2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 El Liderazgo y el Rendimiento

Para determinar la influencia que un líder puede tener sobre el rendimiento de sus empleados, así como el desarrollo de determinadas habilidades de liderazgo sobre la productividad de cada persona, resulta necesario concretar el concepto analizado.

Si bien no existe una definición universal, podemos identificar al líder, en una primera aproximación, como la persona con capacidad de influencia para orientar las acciones de los demás hacia la consecución de un objetivo. En ocasiones, el liderazgo se ha definido como un rasgo de la personalidad, como la capacidad para promover la obediencia, o sencillamente como la impresión que perciben los subordinados (Pastor, 1998).

En palabras de John Kotter, profesor de *Leadership* en Harvard Business School, el liderazgo es “el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter, 1998).

Se tiende a asociar el concepto de líder a las personas que ocupan posiciones directivas o de responsabilidad, pero esta relación no se cumple siempre. De hecho, cabe la posibilidad de que una persona que no disfruta de esa posición sí ejerza de líder. Sin embargo, si un directivo no ejerce como líder eficaz del grupo de personas que trabajan a su cargo, difícilmente funcionará este en la dirección marcada (Palomo, 2000). El concepto de liderazgo y su influencia sobre el rendimiento de los subordinados ha ganado cada vez mayor importancia, habida cuenta de la exigencia en la mayoría de puestos de una empresa de la capacidad para liderar equipos, con independencia del grado de responsabilidad que se ostente. Por ello, este capítulo evaluará las habilidades esenciales de un líder, los estilos de liderazgo, así como el ejercicio que estos hacen de esa influencia, para analizar su incidencia directa en el rendimiento de los empleados.

2.1.1 Habilidades específicas de un líder

Michael G. Aamodt (2010) propone en su obra “ Psicología Industrial / Organizacional” una revisión general de las habilidades y competencias que un líder debe reunir para garantizar una orientación adecuada del grupo de personas que dependen de él, garantizando una optimización del rendimiento por ambas partes.

Tras analizar el comportamiento de miles de líderes, así como la teoría conductual propuesta por Yukl (1982), Carter (1952), Hem- phill y Coons (1950), y Gibbs (1969) se ha llegado a la conclusión que los principales comportamientos y conductas presentes en el modo de actuar de los líderes son:

- Proponen nuevas ideas
- Protegen y respaldan a sus subordinados
- Asumen la responsabilidad de sus decisiones
- Contribuyen a la creación de un sentimiento de grupo
- Organizan el trabajo y delimitan el rol de cada uno de los miembros del grupo
- Definen los objetivos y metas del colectivo
- Se encargan de motivar al grupo para alcanzar dichos objetivos

Siguiendo con el planteamiento propuesto por Michael G. Aamodt (2010), podemos evaluar las habilidades específicas de un líder según el proceso empleado para dirigir el comportamiento de sus subordinados. Distinguimos así 4 modos de liderar:

1. Liderazgo mediante la toma de decisiones : la capacidad para tomar decisiones es generalmente una de las más buscadas a la hora de contratar a una persona, y también lo es a la hora de definir a un líder. En este sentido, autores como Vroom y Yetton (1973) han demostrado que es necesario atender a la situación concreta para decidir si es el líder el que debe tomar la decisión por todo el grupo, o si por el contrario, es conveniente optar por el consenso y la participación del resto de miembros del grupo.

2. Liderazgo mediante el contacto: esta teoría conductual denominada *Management by walking around* confirma la mayor eficacia de la dirección y gestión de un líder

cuando mantiene un contacto más personal y cercano con sus subordinados, preocupándose por sus necesidades y progresos.

3. Liderazgo mediante el poder: el poder ostenta relevancia para el líder en tanto en cuanto a medida que este se incrementa, su capacidad de influencia sobre sus subordinados también lo hace. El poder dentro de una organización permite al líder acceder a más recursos, progresar en la empresa e intervenir en la definición de las políticas de actuación. (Nesler, Aguinis, Quigley, Lee & Tedeschi, 1999). Resulta interesante citar los cinco tipos básicos de poder propuestos por autores como French y Raven (1959) : poder experto, poder legítimo, poder por recompensa, poder coercitivo y poder referente.

4. Liderazgo mediante la persuasión: cabe por último evaluar la habilidad o capacidad de los líderes para incidir en el comportamiento de sus empleados, modificando su comportamiento a favor del objetivo que se persigue. Juegan un papel esencial en el proceso de la persuasión dos elementos fundamentales: de una parte (el cómo), la capacidad del líder de comunicar sus directrices a los subordinados, donde influirán aspectos tales como su experiencia, su credibilidad, e incluso su capacidad atractiva; de otra parte (el qué), el mensaje, lo que el líder trata de comunicar, siendo especialmente relevante tanto los argumentos que se aporten como la verosimilitud de los mismos.

2.1.2 Estilos de liderazgo

Una vez definido el concepto de liderazgo, su trascendencia dentro de la empresa, así como las habilidades esenciales que caracterizan a un líder, conviene evaluar las modalidades de liderazgo identificadas. Juan Francisco Sánchez Vázquez (2010), cita la teoría del Campo Social elaborada por Kurt Lewin con R.Lippit y R.K.White (1938,1939) para señalar los tres tipos de liderazgo existentes, así como demostrar la incidencia que tiene cada estilo en la relación establecida entre el líder y sus subordinados.

Liderazgo Autoritario

Esta modalidad representa el estilo extremo de liderazgo en el que el directivo ejerce una autoridad plena sobre sus subordinados, tomando la totalidad de las decisiones que conciernen al grupo, e impidiendo la participación de los miembros del mismo. El líder no delega responsabilidades y fija autónomamente los objetivos que el equipo debe alcanzar. El empleo de este tipo de liderazgo suele tener consecuencias negativas directas en el rendimiento de los empleados, conduciendo a un alto grado de absentismo y rotación del personal.

Aunque el rendimiento es elevado en las primeras fases del proceso, tiende a disminuir a medida que se incrementa la frustración de los empleados y sus reacciones defensivas. De otra parte, el liderazgo autoritario suele perjudicar el ambiente del grupo, reduciéndose su efectividad a trabajos en los que no se necesitan unas competencias específicas, esto es, a trabajos mecánicos.

Liderazgo Democrático

Este estilo de liderazgo se caracteriza por la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones. El diálogo es el instrumento fundamental para llegar a conclusiones, y el líder fomenta la intervención de sus subordinados promoviendo la delegación de tareas. El comportamiento del líder se caracteriza por una escucha activa de las opiniones de los empleados, así como la orientación de estos ante las disyuntivas que se presentan.

El liderazgo democrático contribuye a reforzar el sentimiento de grupo, y la relación con el jefe es satisfactoria, en tanto en cuanto es considerado como un igual. Al principio, los resultados suelen ser inferiores a los del estilo autoritario, aunque la tendencia se invierte con el transcurso del tiempo. Como se verá posteriormente, el liderazgo democrático es el que mejor resultado ha dado a las empresas en los últimos años.

Liderazgo *Laissez – Faire*

Este último estilo de liderazgo se fundamenta en una participación del líder incluso menor que en el caso anterior, concediendo a sus subordinados un alto nivel de libertad en la toma de decisiones. El concepto clave en este tipo de liderazgo es la confianza absoluta en sus subordinados, lo que le conduce a aceptar las propuestas y opiniones del equipo que dirige. De otra parte, cabe destacar la escasa incidencia del líder en la consecución de los objetivos fijados, y la tendencia a adoptar una postura neutra ante situaciones de conflicto dentro del grupo.

El liderazgo *laissez-faire* promueve la creatividad de actuación de los subordinados, pero un exceso puede conducir a la disminución del nivel de motivación, de la productividad y del grado de cohesión del equipo.

Como se ha podido comprobar la principal diferencia entre los estilos de liderazgo analizados es el grado de responsabilidad y capacidad de decisión que se concede el líder a sus subordinados, lo que tiene repercusiones directas en su nivel de productividad. Cabe en este sentido apuntar que no existe un tipo de liderazgo óptimo, por lo que habrá que atender a las peculiaridades de la situación para optar por uno u otro.

2.1.3 Teorías del liderazgo

Para estudiar las principales teorías que han analizado la evolución del liderazgo a lo largo del tiempo, resulta interesante seguir el recorrido propuesto por Juan Francisco Sánchez Vázquez (2010) en su obra “Liderazgo: Teorías y aplicaciones”. Este recorrido se configura esencialmente en torno a tres teorías o corrientes: la teoría de los rasgos, la teoría contingencial y la teoría situacional.

Teoría de los rasgos

Esta teoría surgió a mediados del siglo XX de la mano de los psicólogos Heather Cattell y Alan Mead (2008) , quienes determinaron la existencia de 16 rasgos que configuran la personalidad del ser humano (*The sixteen personality factor*).

Esta teoría considera que ocupará la posición de líder aquella persona que reúna una serie de características que le faciliten alcanzar el control en cualquier situación. Sería pues esta la corriente que defiende que “los líderes nacen” con unas características que estimulan a otros a querer apoyarles (Kaufmann, 1999). Podría por lo tanto definirse el liderazgo como aquel rasgo de la personalidad que distingue a unas personas de otras.

De otra parte, Gibbs (1969) propone 5 rasgos esenciales que debe reunir un líder para poder guiar a un grupo con éxito: inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y empatía.

Esta teoría se encontró con diversas limitaciones, al no tener en cuenta la situación ni el contexto que rodea a una persona para determinar si este ejerce como líder. De este modo, lo que puede llegar a considerarse un rasgo de liderazgo en un entorno puede no serlo en otro, lo que conduciría a rasgos de la personalidad contradictorios.

Teoría contingencial

En contraposición a la teoría anterior, la teoría de la contingencia determina la eficacia del liderazgo en función de:

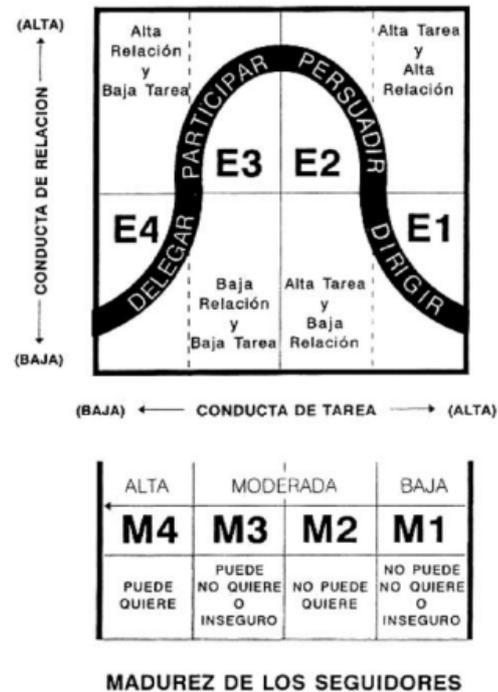
- la posición que este ocupa en la empresa (grado de autoridad que el líder tiene sobre sus subordinados)
- el cometido que tiene asignado (nivel de claridad de los objetivos y procedimientos a seguir)
- la relación personal existente entre el líder y los miembros del grupo que dirige (apoyo, afinidad y confianza)

De este modo, Edward Fiedler (1967) propuso en su obra “*Theory of Leadership Effectiveness*” que ser líder no respondía a reunir una serie de rasgos o características específicas, sino a cómo se toma partido de la situación que otorga el control.

Teoría situacional

Esta teoría supera la evaluación de los rasgos de la personalidad y de la posición para determinar el liderazgo en función de la conducta del sujeto, en aquello que el líder realiza. Se considera la circunstancia del grupo en su conjunto, esto es, su estructura, los objetivos a alcanzar, las funciones asignadas a cada miembro, y se analiza el papel que desempeña el líder para guiar al equipo hacia dicha meta. En tanto en cuanto la situación varía de un grupo a otro, el estilo de liderazgo también lo hará.

Resulta imprescindible mencionar en esta corriente la aportación de Hersey y Blanchard (1992) con su teoría del *Management situacional*, que diferencia la conducta orientada a la tarea y a los resultados, y la conducta orientada a la relación con los subordinados. A partir de este análisis, los autores determinan el nivel de madurez de los empleados a la hora de trabajar con autonomía, definiendo así el estilo de liderazgo conveniente en cada situación.



Fuente: Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1992).

2.1.4 Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

En el contexto empresarial que vivimos actualmente, existen dos concepciones de liderazgo que priman por encima del resto. Nos referimos en este caso al liderazgo

transformacional y al liderazgo transaccional. Resulta interesante, en una primera aproximación, realizar una evaluación de las notas características de cada uno de ellos siguiendo las previsiones recogidas por Michael G. Aamodt (2010) en su obra “Psicología Industrial / Organizacional”.

El líder transformacional tiene como principal objetivo promover una renovación o evolución de la empresa, que supere las normas y expectativas previstas hasta el momento, desarrollando una misión y orientando a los empleados a alcanzarla (Northouse, 2003). Para ello, mediante un trato individual y personalizado, el líder trata de motivar y potenciar las fortalezas de sus subordinados para garantizar el máximo rendimiento. Resulta imprescindible en este caso que el líder sea capaz de transmitir los valores de la empresa a sus empleados, y que estos se sientan partícipes de los logros de la misma, por lo que tiene una orientación al largo plazo. El liderazgo transformacional suele asociarse a los líderes carismáticos, y tiende a fomentar las relaciones de confianza con los miembros del grupo, potenciando un mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa, así como una mayor creatividad y autonomía en la toma de decisiones de los empleados.

Por su parte, el liderazgo transaccional se fundamenta en la prestación de servicios del empleado a cambio de una remuneración. El líder establece los objetivos de la organización con claridad, así como el modo de lograrlos, y la recompensa o penalización de los subordinados irá en función de su capacidad de alcanzarlos. Juega un papel esencial en este tipo de liderazgo el compromiso de los miembros del grupo y la relevancia de los resultados obtenidos. Se puede por lo tanto afirmar que el líder transaccional está más orientado al corto plazo, a lograr los objetivos de la empresa en el presente, lo que puede llegar a garantizar un mayor rendimiento al inicio. Sin embargo, no potencia la autonomía y creatividad de los empleados en la resolución de problemas (Contreras & Barbosa , 2013).

A tenor de lo expuesto, cabe aclarar que ambas modalidades de liderazgo no son excluyentes, por lo que el éxito en el rendimiento de una organización exigirá generalmente una combinación de ambas. Sin embargo, sí cabe apuntar la tendencia del

liderazgo transformacional a alcanzar niveles de productividad en los empleados superiores a las expectativas tradicionales. El contexto empresarial actual está constantemente sujeto al cambio, y es el líder transformacional el que desarrolla en los subordinados la capacidad de gestionar dicho cambio y adaptarse a las nuevas circunstancias (Boal & Byrson, 1988), promoviendo un mayor compromiso y motivación en momentos de incertidumbre, tal y como recogen Francoise Contreras y David Barbosa en el artículo previamente mencionado.

En la tabla siguiente se recoge un resumen de las características del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional.

Transaccional	Transformacional
Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	Énfasis en el liderazgo (Proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos
Organización deliberada para el logro de objetivos	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Micro-nivel	Macro-nivel
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distributivo
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propios para la innovación

Fuente: Elaboración propia a partir de Contreras, F., & Barbosa, D. (2013).

2.2. El *Coaching* y el Rendimiento

Para llegar a comprender la influencia que la práctica del *coaching* puede tener sobre el rendimiento de los empleados que lo practican es necesario, en una primera instancia, realizar un ejercicio de concreción del término evaluado.

Ricardo Barrón Aráoz (2010) define la figura del *coach* en su ensayo “Más allá del liderazgo empresarial: el *Coaching*”, como el “facilitador de crecimiento”, tanto en el aspecto personal como en el profesional. Confiando en la capacidad del *coachee*, el *coach* logrará, mediante un sistema de preguntas, que el primero descubra qué debe hacer y cómo debe hacerlo, garantizando un mayor compromiso y motivación en su consecución. El *coaching* es por lo tanto una herramienta que consigue ir más allá del liderazgo evaluado previamente, convirtiéndose así en una fórmula óptima para formar nuevos líderes.

La Federación Internacional de *Coaching* define esta práctica como el proceso por el que un coach ayuda a un cliente o *coachee*, mediante un sistema de preguntas, a razonar y encontrar sus propias respuestas, con el objetivo de que este pueda llegar a superar los obstáculos que se le presenten, o alcanzar determinadas metas previamente fijadas. Resulta por lo tanto esencial una relación de confianza y conexión emocional entre las dos partes de la ecuación.

Para concluir esta primera aproximación a nuestro segundo objeto de estudio conviene mencionar algunos autores que han puesto énfasis en su delimitación. De una parte, Timothy Gallwey (1997) define el *coaching* en su obra “*The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*” como el proceso de “purificar” el potencial del *coachee* para optimizar su productividad. Es “ayudarle a aprender en lugar de enseñarle”.

2.2.1 Relación Coach – Coachee

Si bien existe una amplia tipología del *coaching*, abordando desde el *coaching* deportivo, el *coaching* personal y el *coaching* empresarial y organizacional hasta el *coaching* ejecutivo, la evaluación que esta práctica tiene sobre el rendimiento de los empleados se limitará en este trabajo especialmente a los dos últimos tipos.

Ocupan de este modo la posición de *coachee* aquellos gerentes que tratan de optimizar las relaciones con sus subordinados, con la compañía y consigo mismos, transformando su estilo de liderazgo y mejorando la gestión de sus capacidades (Fernández, n.d.). Para que ello pueda contribuir a garantizar una mejora en el rendimiento, resulta esencial una sinceridad plena por parte del *coachee*. Junto a esta nota, cabe garantizar otras como son la fijación realista de los objetivos a alcanzar, la contribución con el esfuerzo para que esto realmente suceda, así como facilitar que el coach disponga de la mayor información posible a cerca de su entorno.

Corresponde por lo tanto al *coach* completar la segunda parte de la ecuación, guiando al ejecutivo en el proceso de descubrir los recursos internos de que dispone para hacer frente a las metas establecidas. Tras analizar ambas posiciones, procede otorgar al *coachee* el papel de protagonista (Asociación Española de *Coaching* y de Consultoría de Procesos (AECOP), n.d.).

Para que esta práctica logre realmente garantizar una mejora en el rendimiento de los empleados, resulta imprescindible un comportamiento sincero e imparcial por parte del *coach* al establecer un diálogo con el *coachee*. Cabe por lo tanto remarcar el carácter indispensable de una relación de confianza entre ambas partes, en la que el *coachee* se sienta cómodo para comunicar al *coach* sus problemas o dificultades. Para ello, es necesario que el segundo muestre su preocupación por el primero, tratando de no juzgar sus opiniones, y comprometiéndose con las circunstancias que le rodean.

2.2.2 Fases del coaching

Siguiendo el esquema planteado por Ordóñez Treceño (2016) en “*Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa*”, conviene analizar las diferentes fases que configuran el proceso de *coaching* para determinar la influencia que cada una de ellas puede llegar a tener en la mejora del rendimiento de los empleados.

1. Acuerdo

El primer paso en cualquier proceso de *coaching* debe ser llegar a un acuerdo entre *coach* y *coachee* que sienta las bases de la relación entre ambos (Cardon, n.d.), definiendo los términos y particularidades de la misma. Este contrato debe regular los aspectos concretos que regirán en la relación entre *coach* y *coachee*, como puede ser el precio por sesión, la posibilidad de intervención de terceros especialistas, así como el régimen de responsabilidades de *coach* y *coachee*.

2. Diagnóstico de la realidad

Una vez acordados los términos de la relación, resulta necesario definir la posición en la que se encuentra el *coach* al empezar el proceso para establecer una comparación al final del mismo y poder determinar la influencia que el *coaching* ha tenido sobre su rendimiento en el tiempo que este haya durado (Macías, n.d.). Las principales herramientas que dispone el *coach* para llevar a cabo este diagnóstico son el *Feedback 360°* y el análisis DAFO.

Por medio del *Feedback 360°*, el *coach* puede llegar a configurar una idea general del entorno laboral que rodea al *coachee*, permitiéndole conocer la opinión que sus jefes, subordinados, y en general cualquier empleado tiene de él, así como las expectativas que estos tienen sobre el cambio que el *coachee* puede experimentar con este proceso.

Al contrario que el *Feedback 360°*, el análisis DAFO obliga al *coachee* a autoevaluarse, exigiéndole determinar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

que conforman su entorno laboral. De este modo, el coachee llegará a descubrir aquellos aspectos de mejora en los que el *coaching* puede ayudarle.

3. Objetivos

La fase de fijación de los objetivos a alcanzar por el empleado es la base sobre la que se sustenta el *coaching* y que condiciona el resto del proceso. Corresponde al *coach* estimular la identificación de las metas que debe alcanzar el *coachee*, tanto en el corto como en el medio y largo plazo.

Entre los objetivos que se suelen establecer para aumentar la productividad de los empleados cabe señalar aquellos orientados a mejorar la gestión de los recursos, incrementar la capacidad competitiva, disminuir el nivel de costes, optimizar el beneficio de la actividad, así como garantizar su máxima eficiencia. Junto a este tipo de objetivos, de carácter eminentemente cuantitativo, pueden establecerse otros con un perfil más cualitativo, como puede ser el entrenamiento de habilidades para trabajar en equipo, comunicarse en público, liderar a un grupo de personas, gestionar la presión o trabajar el grado de motivación.

Sin embargo, no todos los objetivos planteados por el *coachee* deben ser tomados por válidos, cabiendo exigir que cada uno de ellos cumpla con las cinco notas evaluadas por Enrique Fuentes (n.d.) en “Buena formulación de objetivos. Método *SMART*”. De este modo, para que el *coaching* logre efectivamente su propósito de contribuir al rendimiento del coachee, es imprescindible que los objetivos que se fijen al inicio del mismo sean específicos (*Specific*), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y temporizados (*Time-based*).

4. Plan de acción

Una vez fijados los objetivos a alcanzar por el *coachee*, es necesario garantizar una actitud activa y proactiva para lograrlo. Para ello, es conveniente que se acuerden entre

ambas partes una serie de ejercicios o prácticas orientadas a aplicar lo tratado en cada sesión, con el objetivo de que el *coachee* lo implemente en su puesto de trabajo.

Juega en esta fase del proceso un papel vital la confianza y el nivel de compromiso que el *coachee* tenga con el *coach* y con los objetivos fijados. Llegar al convencimiento de que el *coaching* va a contribuir a mejorar su rendimiento es necesario para que este haga todo lo posible por que resulte productivo.

5. Seguimiento

La fase de seguimiento es la que determina la efectividad del proceso, tratando de garantizar que los objetivos establecidos y las habilidades ejercitadas se vayan consolidando. Tanto el *coach* como el *coachee* deberán en esta fase revisar el plan de acción previamente mencionado, evaluando si el *coaching* está siendo efectivo para hacer frente a los retos y dificultades que el *coachee* va encontrando en su día a día.

Cabe en este caso valorar si los ejercicios propuestos en la fase anterior están contribuyendo a la consecución de los objetivos, si están bien formulados, o si cabría buscar nuevas alternativas. En este sentido, es conveniente evaluar el impacto positivo que el *coaching* está teniendo sobre el rendimiento del *coach*, pudiendo ser necesario reformular los objetivos fijados al inicio.

6. Valoración

Para determinar si el *coaching* ha contribuido realmente a mejorar la productividad del empleado, resulta imprescindible realizar una valoración global del proceso. Para ello, deberán valorarse esencialmente los resultados logrados en tres ámbitos diferentes:

- Rasgos personales: conviene revisar el grado en el que las capacidades directivas y de gestión han mejorado tras los ejercicios propuestos por el *coach*. Sería interesante volver a realizar un análisis *Feedback 360°*.

- Comportamientos: en este caso, resulta necesario realizar evaluaciones del desempeño del coachee para comprender cómo las respuestas que el *coachee* da a las preguntas del *coach* están contribuyendo en sus tareas diarias.
- Resultados de negocio: se debe finalmente evaluar el resultado del *coaching* en términos cuantitativos, ya sea en términos de incremento de la productividad, rentabilidades o reducción de costes a raíz de su puesta en funcionamiento.

2.2.3 Herramientas esenciales del coaching

Tras determinar las fases esenciales que configuran el coaching, resulta vital señalar una serie de herramientas o instrumentos que garanticen un resultado óptimo del proceso. Por ello, y partiendo del modelo empleado por TISOC (*The International School Of Coaching*), la escuela europea líder de *coaching* en español, conviene, por una parte, evaluar las habilidades esenciales que debe desarrollar el *coach* en el proceso, y por otra, analizar los pasos esenciales que debe seguir la conversación entre *coach* y *coachee* previamente citada.

Habilidades esenciales

1. El *rapport*: el desarrollo de esta habilidad tiene como objetivo crear una conexión entre el *coach* y el *coachee*. Para ello, es necesario que el *coach* identifique tanto el lenguaje verbal como el no verbal en la búsqueda de esa afinidad, pero no llegando a la imitación. Es a partir del *rapport* como el *coach* debe reconocer si el *coachee* utiliza preferentemente el canal de comunicación verbal, auditivo o sensorial para comprender cómo se relacionara este posteriormente con su entorno y poder entrenarlo. En tanto en cuanto el lenguaje no verbal representa el 93 % de una conversación, según Albert Mehrabian (Blake, n.d.) profesor emérito de UCLA, la habilidad del *rapport* juega un papel fundamental en el *coaching*.

2. La escucha: para que el *coaching* pueda llegar a ser realmente efectivo, es exigible una escucha activa por parte del *coach*, capaz de poner a disposición de la conversación todos los recursos de que dispone, garantizando así una consciencia plena del mensaje

que el *coachee* está tratando de transmitir, tanto sus pensamientos como sus sentimientos. Para ello, y ateniendo al porcentaje previamente citado, resulta imprescindible prestar atención tanto a lo que dice oralmente como a lo que dice con su cuerpo.

3. La pregunta: la pregunta es la herramienta esencial sobre la que se basa el *coaching*, tal y como se mencionaba previamente. Para contribuir a una escucha activa, es necesario que las preguntas sean sencillas, eliminando cualquier obstáculo que pueda dificultar la comprensión del *coachee*. Generalmente, suelen contribuir a una mayor eficacia del proceso preguntas que inclinen al *coachee* a descubrirse a sí mismo, queden abiertas a múltiples respuestas y le permitan plantearse opciones de futuro.

4. El *feedback*: la retroalimentación tiene por meta analizar las acciones, comportamientos o hábitos del *coachee* en su modo de proceder en el entorno laboral. Una vez evaluados dichas conductas, es necesario que el *coach* transmita al *coachee* las conclusiones extraídas, con el objetivo de que este llegue a saber cómo es percibido por los demás.

Pasos esenciales de una conversación

Tras definir las habilidades esenciales que debe poner en práctica el *coach* en el proceso de ayudar al *coachee* a aumentar su rendimiento laboral, resulta conveniente esquematizar los pasos esenciales que debe seguir cualquier conversación en el ámbito del *coaching*:

- **Asunto:** este será el tema o propósito que aborde la sesión. Este será propuesto en la mayoría de casos por el *coachee* que contrata los servicios.
- **Objetivo:** cada paso que se da en este proceso debe tener una finalidad, una intención concreta, por lo que la conversación deberá enfocarse tanto a detallar unas metas como a identificar el mejor modo de alcanzarlas.
- **Realidad:** para que el *coaching* sea productivo, es fundamental que tanto el *coach* como el *coachee* comprendan plenamente cuál es la situación que vive el

segundo en el momento de iniciar el proceso. Para ello, será necesario disociarla de cualquier sentimiento o percepción que pueda distorsionarla.

- **Opciones:** en el proceso de transformar el rendimiento actual del *coachee*, cabe evaluar las diferentes alternativas que se le plantean. Para ello, resulta de utilidad llevar a cabo un *brainstorming* con las ideas planteadas, y analizar las posibles consecuencias que tendrían cada una de ellas.
- **Compromiso:** el último paso esencial de la conversación es garantizar que ambas partes se responsabilicen de que el proceso descrito sea efectivo. Para ello, una vez definido el plan de acción, el *coachee* deberá comprometerse a implementarlo, y el *coach* a ayudarlo a hacerlo.

2.2.4 Beneficios del coaching

Para comprender la influencia directa que el *coaching* puede llegar a tener sobre el rendimiento de los empleados, conviene recopilar los principales beneficios que los expertos atribuyen a esta práctica.

De una parte, autores como Ricardo Barrón Aráoz (2010) reconoce como fruto esencial del *coaching* la potenciación de las capacidades individuales del *coachee*, la superación de las dificultades personales, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, así como la capacidad de autogestión. Objetivos claramente definidos así como las pautas para alcanzarlos son generalmente los beneficios más buscados con esta técnica.

De otra parte, John Whitmore (2011) recoge en su obra “El método para mejorar el rendimiento de las personas” los múltiples beneficios que la aplicación del *coaching* tiene, tanto en relación a la capacidad de gestión y control del *coachee*, como en relación a cultura de la organización. El autor realiza un especial énfasis en la capacidad de mejorar el rendimiento y eficacia del *coachee* en su desempeño diario, así como acrecentar la capacidad de aprendizaje y desarrollar habilidades de gestión del cambio. En base a estudios realizados por John Whitmore, podemos reafirmar la influencia del

coaching en la motivación de los empleados, en la calidad de las relaciones que se establecen entre ellos, así como en la cultura que se establece en las organizaciones.

2.3. La Motivación y el Rendimiento

Este tercer capítulo tiene por objetivo analizar la influencia que el grado de motivación de una persona tiene sobre su rendimiento laboral. Para ello, será conveniente, en una primera aproximación, delimitar el concepto analizado.

Carlos Guillén Gestoso y Andrés Cascio Pirri (2010) definen la motivación como “el proceso en el que un individuo realiza una actividad que conlleva un esfuerzo con el fin de conseguir una meta o unos objetivos”. Autores como Patrice Roussell (2000) han optado por centrar su estudio de la motivación como rasgo psicológico de cada persona que determina su nivel de compromiso.

De otra parte, Moorhead y Griffin (1998) han determinado la incidencia directa que la motivación y la capacidad de un empleado tienen sobre su productividad. De un modo similar, Kanfer (1995) reconocía una relación de reciprocidad entre ambos conceptos, esto es, el grado de motivación de una persona puede aumentar o disminuir su nivel de rendimiento, pero también puede ocurrir el proceso contrario.

Para determinar la incidencia que la motivación tiene sobre el rendimiento de los empleados, conviene acotar el concepto al entorno laboral. Así Andrés Rodríguez (2009) define la motivación laboral como “el proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer una necesidades, expectativas y/o intereses interna o externamente generados”. La motivación será intrínseca cuando la realización de una tarea responda a la satisfacción de aprender, comprender, o simplemente placer. Por otra parte, hablamos de motivación externa cuando el principal interés que condicione una conducta sea obtener una ventaja (remuneración, prestigio, promoción).

Es por lo tanto necesario hacer énfasis en la importancia que la motivación tiene sobre el rendimiento de cada empleado en particular, y sobre la marcha de la organización en general. En tanto en cuanto la empresa necesita de trabajadores motivados para poder alcanzar los resultados esperados, deberá hacer un esfuerzo por lograr el compromiso necesario.

2.3.1 Principios de la motivación

Fernando Bayón (2002) recogió en su obra “Organizaciones y Recursos Humanos” cinco principios básicos que confirman el funcionamiento de la motivación de los empleados en el mundo laboral.

Si bien en una primera aproximación al concepto se determinan las características que identifican a un trabajador motivado frente a otro que no lo está, como pueden ser la imagen que tenga de sí mismo y de la compañía en la que presta sus servicios, la capacidad de gestión de los cambios que en esta se produzcan y del ritmo de trabajo al que se vea expuesto, así como el nivel de interés y satisfacción que le produzca su trabajo diario, una mayor profundización permite al autor identificar 5 principios básicos:

1. En la motivación no influyen todos los factores del entorno: existen factores que determinan plenamente el grado de motivación de un empleado, como puede ser el reconocimiento por parte de su jefe, las posibilidades de promoción dentro de la empresa o su nivel de identificación con la tarea a realizar. Sin embargo, hay otros factores que configuran el entorno y que son “neutros”, esto es, son necesarios para que el trabajador pueda llegar a motivarse pero no son suficientes. Este es el caso, por ejemplo, del salario, de las condiciones de trabajo o el ambiente del grupo. Si no se cumplen en el nivel esperado, pueden llegar a convertirse en factores desmotivantes, pero el hecho de que se cumplan no garantiza una mayor motivación.

2. El trabajo constituye la auténtica fuente de motivación: se ha demostrado que el equilibrio profesional de una persona incide directamente en su equilibrio personal. Para que exista motivación en el entorno laboral es necesario que el trabajo encomendado alcance los resultados esperados. Por lo tanto, la tendencia al éxito en el trabajo determinará la tendencia a la motivación profesional, y por ende a la motivación personal.

3. La motivación nace en el puesto de trabajo: si bien el grado de motivación responde en parte a la personalidad de cada empleado, los factores que configuran el puesto de trabajo juegan un papel esencial en este sentido. Dentro de estos factores, la cultura de la empresa y el estilo de dirección de los puestos de responsabilidad son determinantes para la motivación de los subordinados. Así Fernando Bayón (2010) distingue entre las empresas que contribuyen a la motivación de sus empleados, como pueden ser aquellas orientadas a resultados ambiciosos, y las empresas que no promueven dicha motivación, como son las empresas en las que priman estilos de liderazgo autoritarios.

4. La motivación está enfocada al resultado: el fundamento de la motivación de cualquier empleado dentro de la empresa debe ser alcanzar unos resultados previamente determinados, lo que garantizará un rendimiento óptimo y una evaluación positiva de su desempeño. El autor considera que para conseguir motivar al subordinado es necesario fijar metas complejas, que impliquen su esfuerzo personal y que le permitan demostrar su potencial. De alcanzar finalmente el resultado esperado, será necesario conceder la recompensa prevista.

5. Existe un vínculo directo entre la motivación y el reconocimiento: la principal recompensa o motivación que encontrara cualquier empleado en el trabajo será que se reconozca la relevancia y calidad de su trabajo. Existen dos medios esenciales de reconocimiento del trabajo, uno económico, que suele manifestarse en el salario o en incentivos específicos, y otro psicológico, que concierne principalmente la satisfacción y agradecimiento del jefe.

2.3.2 Técnicas de motivación

Una vez analizados los principios que rigen la motivación de los empleados, resulta interesante evaluar las técnicas de motivación más efectivas para garantizar la optimización de su rendimiento. Atendiendo a si la fuente de motivación es externa o interna al trabajador, podemos distinguir principalmente dos tipos de técnicas de motivación (Gragera, 2014) :

Técnicas de motivación extrínsecas

1. Recompensar el esfuerzo: tal y como se mencionaba previamente, la recompensa puede tener una dimensión económica, principalmente en forma de salario e incentivos, o una dimensión psicológica, como puede ser el reconocimiento del resto de miembros de un equipo de trabajo o del jefe. Aunque generalmente la recompensa económica suele ser una fuente de motivación importante, el reconocimiento puede llegar a tener un impacto mayor sobre el rendimiento de los trabajadores.

2. Garantizar estabilidad en el puesto de trabajo: en el contexto de crisis que hemos vivido recientemente, uno de los principales factores de desmotivación ha sido el carácter precario de los puestos de trabajo. Poder asegurar la estabilidad de un empleado y su continuidad dentro de la empresa contribuirá a que con el tiempo se sienta más identificado con esta y que su compromiso por garantizar el éxito de la compañía sea mayor.

3. Ofrecer una mayor formación y capacitación: permitir a los empleados seguir adquiriendo conocimientos y técnicas para poner en práctica en su puesto de trabajo contribuye a una mayor productividad y calidad de su trabajo, y por consiguiente a la prestación de un mejor servicio al cliente. De otra parte, esta técnica contribuirá a las posibilidades de ascenso dentro de la compañía.

4. Promocionar dentro de la empresa: la posibilidad de ir adquiriendo mayor responsabilidad dentro de la organización gracias al desempeño y esfuerzo en el día a día constituye una de las fuentes de motivación más importantes. Cabe distinguir entre la promoción horizontal, enfocada a adjudicar al empleado un mayor número de tareas a realizar manteniendo la misma categoría profesional, y la promoción vertical, orientada a ocupar puestos de dirección.

5. Fomentar la competencia entre los empleados: esta técnica de motivación es empleada por ciertas compañías para inducir a un incremento de la productividad de su plantilla. Al tratar de realizar mejor trabajo que los compañeros, se tiende a aumentar la

velocidad del trabajo, lo que puede repercutir en una disminución de la calidad del mismo. Esta técnica puede llegar a tener consecuencias negativas sobre el ambiente de trabajo, perjudicando las relaciones entre los miembros de un mismo equipo.

6. Mejorar las condiciones de trabajo: podríamos incluir aquí algunos de los factores mencionados previamente, que si bien no son suficientes para garantizar la motivación de los empleados, si son necesarios para que pueda existir una concentración plena en el trabajo a desempeñar. Cabría aquí incluir, por ejemplo, las condiciones de seguridad en las que trabaja cada empleado.

Técnicas de motivación intrínsecas

Estas técnicas inciden directamente en factores personales y subjetivos del empleado que influyen en su grado de motivación, por lo que su aplicación resulta más difícil. Pueden resumirse en tres:

1. Promover el sentimiento de grupo: todas aquellas prácticas encaminadas a incrementar la unión entre los miembros de un equipo de trabajo facilitará la distribución de tareas en un trabajo colectivo y la resolución de posibles conflictos.

2. Trabajar por que el empleado se sienta identificado con la empresa: para alcanzar el rendimiento máximo de cualquier trabajador, es imprescindible que este crea en aquello por lo que la empresa existe y lo defienda. Sentirse identificado con los valores de la compañía es un primer paso para lograrlo.

3. Fomentar que el empleado se sienta realizado con su trabajo: para ello, es necesario que el trabajo asignado le resulte interesante y le permita desarrollarse. Que el empleado sienta que su puesto no conlleva la responsabilidad o poder de decisión que cree merecer conduce a graves niveles de desmotivación.

A las técnicas de motivación ya analizadas podríamos añadir algunas de las propuestas por Eugenio Ruiz, M^a Lourdes Gago, Carmen García y Soledad López (2013) :

- **Promover políticas de conciliación:** que permitan a los empleados compaginar o hacer más compatibles la vida personal y la vida familiar. Prácticas que favorecen dicha conciliación son la posibilidad de teletrabajar, la flexibilidad de horarios o la jornada reducida.
- **Adecuar la persona al puesto de trabajo:** es labor del equipo de Recursos Humanos seleccionar al personal con el potencial adecuado para desempeñar con éxito la tarea asignada al puesto vacante. Solo así se logrará que el nuevo empleado alcance su grado de motivación óptimo.
- **Dirección participativa por objetivos:** basada esencialmente en la negociación de las metas a alcanzar entre el jefe y sus subordinados con un periodo de tiempo delimitado. A continuación se analizarán los requisitos que deben reunir los objetivos para ser motivantes.

2.3.3 Diseño de metas alcanzables - Metas SMART

Si bien hemos estudiado las diferentes teorías que han analizado el concepto de motivación, los principios básicos que rigen su funcionamiento o las principales técnicas empleadas por las empresas para estimular a sus empleados, cabe destacar una por encima del resto. El establecimiento de metas, como pueda ser incrementar las ventas de un producto, reducir los costes de operación o obtener una rentabilidad concreta, es generalmente la técnica de motivación más efectiva para optimizar el rendimiento de los empleados. Sin embargo, para garantizar el éxito de este proceso es imprescindible que las metas fijadas cumplan con los requisitos recogidos por Michael G. Aamodt (2010) en su obra “ Psicología Industrial Organizacional”:

- **Específicas:** el objetivo a alcanzar debe ser concreto y específico (Locke & Latham, 2002). Es necesario antes de ponerse a trabajar para lograr el objetivo conocer qué se busca y cómo se va a alcanzar. Tener un objetivo concreto evita perder el tiempo y focalizar el trabajo en la dirección correcta.

- **Medibles:** el objetivo o resultado a alcanzar deber ser cuantificable. Para determinar como el empleado ha incrementado su rendimiento, es necesario que el incremento de las ventas o la reducción de los costes pueda medirse y compararse con datos previos.
- **Alcanzables:** aunque se ha demostrado que fijar metas más ambiciosas contribuye a incrementar el rendimiento de los empleados, es necesario que el objetivo sea realmente factible para que estos puedan comprometerse a alcanzarlo (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999). De cambiar las circunstancias en las que se establecieron dichas metas, será necesario reajustarlos.
- **Relevantes:** las metas fijadas por los directivos deben tener cierta importancia y conexión con la tarea desempeñada por el empleado. Para ello, los objetivos que se marquen deben ajustarse a las características del puesto de trabajo y de la persona que lo ocupa. Es decir, la meta se debe ajustar a los recursos disponibles.
- **Con tiempo determinado:** el éxito en el cumplimiento de los objetivos exige la predeterminación de una fecha para lograrlo. Conocer cuándo debe haberse alcanzado una meta implica planificación de las “pasos a dar”, así como una mayor focalización en la misma.

3. ESTUDIO DEL CASO : METODOLOGÍA

Una vez analizados en profundidad los conceptos de liderazgo, *coaching* y motivación, así como la influencia que estos ejercen en el rendimiento de los empleados, conviene analizar, tal y como se mencionó al introducir la estructura del trabajo, las estrategias empleadas actualmente por algunas multinacionales para servirse de estas herramientas y garantizar un desempeño pleno de sus equipos.

A la hora de decidir el tipo de compañía cuya gestión de Recursos Humanos podía ser de interés, he optado por centrar la investigación en las principales multinacionales del sector tecnológico y comunicación con el objetivo de contextualizar el Trabajo Fin de Grado. En una época en la que el número de usuarios de Internet no deja de aumentar cada año (4% más que en 2017), alcanzando ya 4.021 millones de personas en todo el mundo (53% de la población mundial), tal y como recoge el informe elaborado por *We Are Social y Hootsuite* en 2018 (Galeano, 2018), empresas como Google, Amazon y Facebook cuentan con las mayores capitalizaciones bursátiles del mercado.

La clave para comprender el éxito de estas empresas en la revolución tecnológica que estamos viviendo es la capacidad de gestión de datos que disponen, lo que les permite conocer en profundidad el perfil del consumidor al que prestan servicios. Además, estas multinacionales disfrutan de una vía de comunicación directa con el usuario final, y de innovadoras infraestructuras tecnológicas para prestar sus servicios (almacenamiento de datos en la nube, análisis de *Big Data*), lo que les permite cubrir prácticamente todas las necesidades de una persona, desde la comunicación y el trabajo hasta el entretenimiento (Cuesta, 2018).

Sin embargo, tal y como demuestran los departamentos de Recursos Humanos de estas multinacionales, es el capital humano el que les ha permitido alcanzar la cima empresarial en apenas 20 años desde su fundación. Este capítulo tiene por lo tanto el objetivo de analizar cuáles han sido las estrategias que han permitido, a través de programas de liderazgo, *coaching* y motivación, optimizar el rendimiento de sus empleados.

3.1 Liderazgo: El Proyecto Oxígeno de Google para desarrollar al mejor jefe

Desde su fundación en 1998, en este gigante de Internet se cuestionó la influencia de los directivos en el rendimiento de la compañía en general y de sus subordinados en particular. En



una empresa creada “por ingenieros y para ingenieros”, tal y como afirmaba Eric Flatt, ingeniero de software de la entidad, se creyó durante los primeros años que la gestión de los recursos humanos suponía una distracción del trabajo real y orientado a resultados que había permitido a Google convertirse en el primer buscador en la web a nivel mundial (Bryant, 2011).

Sin embargo pronto Larry Page y Sergey Brin, los fundadores de la compañía, se plantearon si los directivos eran realmente necesarios en Google. Ya en 2002 redujeron los niveles de jerarquía dentro de la empresa implementando una organización horizontal, con el objetivo de fomentar una mayor celeridad en el proceso de desarrollo de nuevas ideas. No obstante, pronto se dieron cuenta de la necesidad de líderes para comunicar la estrategia de la empresa y garantizar su cumplimiento conforme a los objetivos de Google, apoyar el desarrollo profesional de sus subordinados, y contribuir a priorizar los proyectos de mayor urgencia.

De nuevo en 2006, en un nuevo esfuerzo por comprender la trascendencia de los directivos en la marcha de la compañía, se contrató a Laszlo Bock para dirigir el departamento de “*people operations*” (Recursos Humanos). En este período, se instauraron evaluaciones 360 grados anuales para analizar el rendimiento de los empleados de la compañía, así como para valorar los programas de desarrollo profesional utilizados, y la cultura establecida en la empresa.

Sin embargo, no fue hasta 2009 cuando Google implementó el que hasta ahora ha sido el programa más eficaz para “desarrollar al mejor jefe posible” dentro de la compañía. Partiendo de la infinita capacidad de gestión de información que ostenta la compañía, se convirtió en una de las primeras entidades en aplicar lo que ahora conocemos como *Big Data Analytics* a la gestión de Recursos Humanos. (Davenport, Harris & Shapiro,

2010). Para ello, se recabaron más de 10.000 observaciones de las evaluaciones del *performance* o desempeño de los empleados (Jericó, 2014) y se analizaron más de 100 variables incluidas en las encuestas para dar *feedback* a los empleados. Posteriormente, se codificaron una serie de pautas que resumían los comentarios de los trabajadores, y se incluyeron en las entrevistas realizadas a los directivos para recopilar la máxima información posible. El último paso del proceso fue interpretar los datos obtenidos y reportar los resultados a los empleados, incorporándoles en programas de entrenamiento para desarrollar nuevos líderes.

En una primera aproximación, se valoraron las entrevistas realizadas a los empleados que dejaban la compañía para ver si estos citaban cuestiones relacionadas con la gestión de personas que hubiesen influido en su decisión de dejar Google. De las tres principales razones que motivan a una persona a abandonar un puesto de trabajo; falta de implicación con la misión de la compañía, ausencia de reconocimiento dentro del grupo de compañeros, y mala relación con el jefe o directivo al que se reporta, se observó que esta tercera opción era la que con más frecuencia se repetía.

De otra parte, se trató de establecer la correlación entre la calidad de dirección de un jefe y el rendimiento de su equipo de trabajo. Para ello, se relacionó el nivel de ventas o *turnover* de cada equipo con el grado de satisfacción de los empleados con sus jefes. En un primer momento, los resultados no fueron muy positivos, teniendo en cuenta que incluso aquellos jefes que obtenían malas puntuaciones lograban buenos resultados. Sin embargo, a base de analizar los pequeños cambios que se iban produciendo en los equipos, se pudo confirmar la eficacia del proyecto Oxígeno.

Por ejemplo en 2010, aquellos directivos que lograron mayores puntuaciones consiguieron a su vez una menor rotación de los miembros de su equipo, lo que se asoció en mayor medida a la calidad de liderazgo que a otras variables como las promociones o el nivel de incentivos. Los datos también mostraron una estrecha conexión entre la calidad de los jefes y la felicidad de sus empleados: aquellos trabajadores con alta puntuación reportaron una mayor satisfacción en múltiples áreas,

incluida la innovación, la conciliación entre el trabajo y la vida, y el desarrollo profesional.

A partir de la información recogida con el Proyecto Oxígeno, Google pudo confirmar que los jefes tienen realmente una influencia directa sobre el rendimiento de sus empleados. Tras evaluar el desempeño de equipos liderados por directivos que habían logrado buenas evaluaciones por parte de sus subordinados, Google se planteó que sucedería si todos los jefes fuesen óptimos para sus equipos, por lo que trataron de identificar ocho pautas o comportamientos que reunían aquellos directivos con altas puntuaciones. Para lograr un mayor impacto del proyecto, se organizaron charlas dirigidas por los jefes más valorados dentro de la compañía en cada uno de las ocho pautas o comportamientos previamente mencionados, con el objetivo de que fueran estos quienes concienciaran a sus compañeros de la trascendencia de un liderazgo efectivo, no limitando la responsabilidad al equipo de Recursos Humanos.

A continuación se recogen las “Ocho conductas de los jefes eficaces” (ordenados de mayor a menor relevancia) que el Proyecto Oxígeno recogió como esenciales dentro de Google para garantizar un rendimiento óptimo de sus empleados:

- 1. Ser un buen *coach* con sus subordinados:** resulta esencial aportar *feedback* específico e individualizado, así como mantener encuentros frecuentes con los empleados para resolver los problemas que surgen en el día a día.
- 2. Fomentar el *empowerment* dentro del equipo y no realizar microgestión:** se debe lograr el equilibrio entre la libertad de trabajo de los trabajadores y la excesiva recomendación.
- 3. Mostrar interés por el correcto funcionamiento del equipo y por la relación personal con sus integrantes:** forma parte de esta conducta preocuparse por la integración de nuevos miembros al equipo, así como por la realidad fuera del trabajo de las personas con las que ya se trabajaba.

4. Ser eficiente y orientar el trabajo diario a los resultados: el jefe ideal será aquel capaz de conciliar el resto de conductas analizadas con la consecución de los objetivos de la empresa, priorizando aquellas tareas de mayor urgencia y poniendo su experiencia al servicio del equipo para solucionar los problemas que vayan surgiendo.

5. Desarrollar capacidad de comunicación y escucha con el equipo: esta debe ser la base de la relación entre jefe y empleado, por lo que exige un compromiso bidireccional. Es tan importante transmitir el mensaje y los objetivos de forma clara y concreta como atender las propuestas de los colaboradores y comprender sus preocupaciones.

6. Apoyar a sus subordinados en el desarrollo de sus carreras profesionales: un jefe eficaz debe saber reconocer el talento y fomentar la progresión de aquellos empleados con óptimas expectativas de rendimiento.

7. Definir una visión y una estrategia para su equipo: conviene involucrar a los miembros del equipo en la definición y evolución de dicha misión, para que estos se sientan identificados incluso en los momentos de mayor complejidad.

8. Actualizar los conocimientos y las competencias técnicas: para que el consejo a sus colaboradores sea útil, es necesario que el jefe continúe formándose en el área de trabajo, y que comprenda los cambios que afectan al mismo en un momento dado.

Una vez quedó definido esta lista, Google comenzó a incluirla en los programas de entrenamiento para futuros directivos, así como en las revisiones del rendimiento de todos los empleados de la compañía. Y los frutos del Proyecto Oxígeno no tardaron en llegar. Tras un año desde su implementación, aquellos jefes que habían alcanzado un menor rendimiento de sus equipos lograron mejorar un 75% el nivel de satisfacción y calidad de gestión de sus equipos (Jericó, 2014).

De 2010 a 2012, los resultados de las encuestas realizadas a administrativos y personal encargado de las funciones de negocio global (*upward feedback survey* (UFS)) así como

las encuestas realizadas a los ingenieros de la compañía (*tech managers survey* (TMS)) ascendieron de un 83% a un 88% (Davenport, Harris & Shapiro, 2010). Aquellos directivos que habían obtenido puntuaciones más bajas lograron mejorar, especialmente en áreas relacionadas con el *coaching* y el desarrollo profesional de sus empleados.

Laszlo Bock, el vicepresidente de Google para “*People operations*” (Bryant, 2011) afirmaba que el objetivo del Proyecto Oxígeno no era cambiar a las personas, sino proporcionarles herramientas para ser percibido como mejores directivos y contribuir a un mayor rendimiento de sus equipos. Cabe por último advertir que, si bien el proyecto fue realizado a partir del análisis de *Big Data* de los trabajadores de Google, y en una primera aproximación podría parecer válido solo para la compañía, la generalidad de sus conductas invitan a extrapolar los resultados a cualquier otra compañía.

3.2 *Coaching* : Facebook y el coaching individualizado y grupal



Facebook ha sido calificada en 2018 como la mejor empresa para trabajar en Estados Unidos, ocupando el primer puesto en la lista elaborada para Glassdoor's Employees' Choice Awards (Gilett, 2017). Para encontrar las compañías en las que los empleados muestran el mayor grado de satisfacción, Glassdoor analiza en su base de datos los perfiles de las entidades así como las valoraciones que los trabajadores hacen respecto de estas. Se tienen en cuenta aspectos tales como su relación con el jefe, las oportunidades de desarrollo profesional, el sistema de incentivos y su nivel de identificación con la cultura empresarial. De este modo, y tras analizar las valoraciones de los más de 20.000 empleados que trabajan en la compañía, Facebook ha alcanzando una puntuación de 4,6 sobre 5, siendo reconocida como la mejor empresa para trabajar por tercera vez.

El principal motor que ha llevado a la compañía hasta esta situación ha sido considerar que “lo más importante en Facebook son las personas que trabajan aquí”, tal y como afirma Sheryl Sandberg, jefe de operaciones de la entidad (Gilett, 2017). Prueba de ello son los programas de *coaching* y desarrollo que la empresa ha implementado en los últimos años de la mano de Mike Welsh (socio de Learning & Development) para fomentar un continuo aprendizaje y garantizar un mayor rendimiento de sus empleados (Procter, 2016). La mayor parte del aprendizaje se produce de manera orgánica dentro de los diferentes departamentos de la compañía y a partir del trabajo entre compañeros. Sin embargo, el equipo de *Leadership & Development* de Facebook ha promovido en los últimos años una formación individualizada esencialmente enfocada al *coaching*, al liderazgo, y a la cultura positiva dentro de la empresa, para fomentar el rendimiento óptimo de sus trabajadores. Estas son los principales proyectos propuestos por Facebook en los últimos años:

- ***Facebook Engage Coaching Program***: se ofrece a los nuevos directivos de la entidad sesiones individuales con *coaches* ejecutivos contratados expresamente para potenciar sus habilidades de gestión efectiva de personas.

- ***Facebook Leadership in Practice***: se propone a aquellos empleados con perspectivas de ocupar puestos directivos profundizar en las *best practices* del liderazgo, analizando casos de éxito y participando en entrenamientos donde directivos ya consolidados ofrezcan *coaching* y *feedback* a aquellos que están empezando.
- ***Managing Unconscious Bias program***: tiene como principal objetivo que los empleados reconozcan los prejuicios que existen día a día en su puesto de trabajo y se establezcan relaciones de trabajo productivas con sus compañeros.

Bill McLawhon, quien en 2014 lideraba el equipo de *Leadership & Development* de Facebook, diferenciaba claramente entre las dos principales prácticas de coaching utilizadas por la empresa (Handcock, 2014). De una parte, la compañía opta por contratar *coaches* ejecutivos externos. Encuestas posteriores a su práctica han demostrado que el 86% de sus empleados confirmaron haber adquirido conocimientos en las sesiones que posteriormente han permitido su aplicación y consecuente obtención de mejores resultados.

The Marcus Buckingham Company es una de las principales entidades con las que Facebook cuenta para ofrecer sesiones de *coaching* a sus empleados (Feloni, 2016). Caracterizada por ofrecer sesiones personalizadas e individuales a sus empleados, el método empleado consiste en sesiones telefónicas de una hora de duración en las que el coach se centra en conocer las principales fortalezas del *coachee* y construir la mejora del rendimiento en base a esas fortalezas en lugar de reforzar las debilidades. Además, las sesiones personalizadas están contextualizadas por los siete rasgos que una encuesta interna de la compañía encontró como aquellos que definían a los mejores gerentes, de un modo similar al Proyecto Oxígeno de Google (Feloni, 2016).

La propuesta mas reciente implementada por Facebook para potenciar el rendimiento de sus empleados ha sido ofrecer sesiones de “*life coaching*” de la mano de BetterUp, una startup enfocada en el desarrollo de profesionales en empresas tecnológicas de Silicon Valley como LinkedIn (Shutterstock, 2017). Los empleados de Facebook se reúnen virtualmente con los *coaches* de BetterUp y trabajan habilidades relacionadas con la

definición de metas, la dirección de personas o la gestión del estrés. A partir de los perfiles de estos *coaches*, los *coachees* pueden optar por aquellos especializados en un área determinada que necesitan mejorar. Las reuniones pueden tener una frecuencia semanal o mensual y existe un seguimiento por texto entre cada sesión para valorar la evolución. BetterUp afirma que el 95% de los miembros informa estar muy satisfecho con el servicio (Robinson, 2017).

De otra parte, Bill McLawhon ha reconocido la importancia de la segunda práctica empleada para fomentar el *coaching* en Facebook. Cada vez está adquiriendo mayor trascendencia el *coaching* celebrado entre grupos de entre seis y ocho compañeros. El departamento de *Leadership and Development* ayuda a los grupos a estructurar las conversaciones, que deben durar 90 minutos, en las que, cada dos semanas, los empleados deben proponer una situación conflictiva en el trabajo y tratar de encontrar una solución conjunta. Entre 2010 y 2012 se formaron en Facebook cerca de 100 círculos de *coaching* (Wartzman, 2012), y en ellos se discutieron temas como los problemas de comunicación dentro de un grupo de trabajo o la resolución de conflictos laborales.

Son prácticas como las del *coaching* previamente analizadas las que han permitido a Facebook convertirse en la empresa mejor valorada para trabajar, fomentando el rendimiento óptimo de sus empleados y contribuyendo a que a día de hoy siga siendo la red social con el mayor número de usuarios en el mundo, con 2.167 millones de personas (Galeano, 2018).

3.3 Coaching : Amazon y el programa Pivot

Amazon es la primera empresa minorista de comercio por Internet en el mundo en términos de ingresos y capitalización bursátil (Gensler, 2017), y se ha convertido en la cuarta empresa pública del



mundo con mayor valor en el mercado. Sin embargo, una cultura empresarial excesivamente exigente y numerosos artículos y rumores hacen pensar que el ambiente laboral dentro de Amazon no es el más ideal para sus empleados. Así lo demostraba *The New York Times* en un artículo (Kantor & Streitfeld, 2015) en el que recogía algunas de las prácticas que estaba empleando la compañía para lograr sus ambiciosos objetivos de continua expansión. Se muestra así una compañía que obliga a sus empleados a trabajar inmediatamente después de sufrir pérdidas familiares, que fomenta la competitividad y la crítica entre compañeros, y una entidad en la que llorar en la oficina se ha convertido en un hecho habitual.

Sin embargo, Jeff Bezos, fundador en 1994 y director ejecutivo de Amazon, está implementando paulatinamente diferentes estrategias con el objetivo de construir un entorno laboral óptimo para el rendimiento de sus empleados y cambiar la imagen que hasta el momento se tiene de la compañía. En 2017 la entidad lanzó el programa “Pivot” para ofrecer sesiones de *coaching* y ayudar a aquellos empleados con puntuaciones bajas en las revisiones del rendimiento anuales (Taylor, 2017) . Este programa también ha demostrado contribuir a una mayor retención de talento en un mercado cada vez más reducido.

Tradicionalmente se asociaba en Amazon la inclusión de un empleado en un PIP (*Performance Improvement Plan* – programa de mejora del rendimiento) como un paso previo a su despido, tal y como recogía el artículo de *The New York Times* previamente mencionado. Sin embargo, esta nueva estrategia busca que sus trabajadores puedan alcanzar su rendimiento máximo a partir de diferentes sesiones con un “*Career Ambassador*” o Embajador Profesional experto en coaching, que brindará orientación profesional y apoyo al empleado durante un tiempo previamente establecido.

Tal y como afirma Eugene Kim (2017), Pivot ofrece a sus empleados opciones para optimizar su rendimiento, abandonar voluntariamente la compañía con su correspondiente indemnización, o apelar la decisión de su jefe de incluirles en el programa. A lo largo de las sesiones individualizadas, el *coachee* recibe formación para desarrollar las habilidades necesarias en su puesto de trabajo y orientar sus esfuerzos a resultados, en un intento por mejorar los PIP de Amazon, que no incluían ningún tipo de *coaching* o entrenamiento hasta el momento (Nolan, 2014). Analizando la oferta de trabajo publicada en LinkedIn por Amazon para cubrir los puestos de “*Career Ambassador*” observamos que el perfil buscado es el de expertos en coaching, asesoramiento de empleados y gestión de recursos humanos con capacidad de innovación y con al menos 7 años de experiencia en el sector (LinkedIn, 2017) .

Hasta 2017, Amazon empleaba un “*stack ranking*”, un sistema de revisión anual del rendimiento de los empleados en el que se comparaba entre sí y clasificaba a aquellos trabajadores con peores rendimientos para incluirles en un PIP. De este modo, Pivot se convierte en un nuevo programa de *coaching* incluido en el proyecto de la compañía para mejorar el entorno laboral y las oportunidades de los trabajadores en la empresa, en un esfuerzo por retener el talento y convertirse en un lugar más positivo para trabajar.

3.4 Motivación: Netflix y la reinención de los Recursos Humanos para motivar a sus empleados

Netflix, fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph, se ha convertido hoy en el proveedor líder de entretenimiento vía Internet en todo el mundo, con más de 117 millones de usuarios en 190 países, que disfrutan una media de 140 millones de horas de programas de televisión y películas por día (Netflix, 2018). Sin embargo, no podría entenderse el éxito actual de la compañía sin analizar las estrategias que durante estos

The image shows the Netflix logo, which consists of the word "NETFLIX" in a bold, red, sans-serif font. The letters are slightly irregular and have a hand-drawn feel.

20 años han contribuido a crear una cultura empresarial copiada por muchas otras entidades para motivar a sus empleados.

En el año 2009, Reed Hastings (CEO) y Sheryl Sandberg, directora del departamento de Gestión del talento escribieron el que ha sido considerado uno de los documentos más importantes jamás publicados en Silicon Valey (McCord, 2014) . En 127 slides se recogen los principales valores corporativos que configuran la cultura de Netflix para motivar a los empleados de la compañía y atraer nuevo talento (Hastings, 2009) . Si bien en un primer momento este proyecto de motivación pudo parecer demasiado arriesgado, incluyendo entre otras propuestas que los empleados cogieran los días de vacaciones que considerasen oportunos, pronto se empezaron a ver mejoras en el rendimiento de la compañía. Por ejemplo, solo en 2013 la cotización de las acciones de la entidad triplicaron su valor, y el número de usuarios en Estados Unidos alcanzó los 29 millones.

Tal y como recoge Netflix en su web corporativa (Netflix, 2018), la compañía se esfuerza diariamente por contratar el mejor talento, retenerlo, y gestionarlo de modo que pueda alcanzar su rendimiento óptimo. Por ello, los cinco principios que rigen la gestión del capital humano de la compañía son:

1. Promover la capacidad de decisión individual de sus empleados
2. Comunicar y transmitir la información de la entidad de forma abierta y deliberada
3. Potenciar la sinceridad plena entre compañeros

4. Mantener en la plantilla exclusivamente a empleados eficientes y productivos
5. Evitar la imposición de reglas

Siguiendo el análisis realizado por Patty McCord (2014) Netflix ha implementado cinco estrategias para motivar a sus empleados y poder así alcanzar el nivel de productividad que se espera de ellos. Procedo ahora a analizar detalladamente cada una de ellas:

Se debe contratar exclusivamente a adultos plenamente formados

La experiencia en la gestión de personas a lo largo de los 20 años de historia de Netflix han demostrado que confiar en el sentido común de sus empleados en lugar de emplear políticas formales conduce a mejores resultados. La compañía ha probado que si el proceso de selección es cuidadoso a la hora de contratar personas capaces de priorizar los intereses de la entidad por encima de los propios, el 97% de los empleados hará lo correcto. Es por ello que el reto del equipo de *recruiting* es evitar que se “cuele” el 3% restante.

Son ejemplos de esta estrategia el hecho de que sea el propio empleado el que decida los días de vacaciones que coge. Únicamente se exige que se tengan en cuenta las exigencias de su departamento, y en el caso de que se opte por coger 30 días seguidos, contar con el consentimiento de Recursos Humanos. De otra parte, Netflix ha optado por eliminar cualquier agencia de viajes y política formal de gastos, exigiendo a sus empleados que “actúen a favor del interés de la compañía”. Apelar al comportamiento responsable de sus trabajadores ha permitido a la compañía reducir gastos en ambas gestiones.

Es necesario decir la verdad sobre el rendimiento de los empleados

En sus primeros años, la compañía optó por utilizar revisiones anuales para valorar el rendimiento de sus empleados. Sin embargo, con el tiempo se han fomentado dentro de Netflix las reuniones entre directivos y empleados para valorar con una mayor frecuencia la evolución en el desempeño, evitando así el carácter rutinario que las

revisiones anuales podían adoptar. Tal y como afirma Patty McCord (2014), estas revisiones suelen servir como pretexto para argumentar un menor rendimiento en un litigio, o para incluir a sus empleados en un PIP (*Performance Improvement Plan* – programa de mejora del rendimiento).

Sin embargo, Netflix, al contrario que la mayoría de empresas con semejante volumen de plantilla, ha optado por sustituir las revisiones anuales por programas de *feedback* 360°, en las que el empleado pueda conocer la percepción que tienen sus jefes y compañeros de equipo sobre su rendimiento y sobre las posibilidades de mejora. Netflix ha comprobado así que una comunicación sincera y regular con los empleados acerca de su rendimiento contribuye a obtener mejores resultados que limitarse a puntuar su productividad anual en una escala del uno al cinco.

Corresponde a los directivos crear grandes equipos

A la hora de analizar el rendimiento de los directivos y en general de cualquier persona que dirige a un equipo en Netflix, se valora la productividad del equipo a su cargo y el desempeño individual de cada uno de sus miembros. Por ello, es responsabilidad de los jefes reunir el talento adecuado para cada tipo de tarea o departamento.

Por ejemplo, al hacer frente a la evolución del DVD a la prestación de servicios en *streaming*, Netflix tuvo que realizar un gran esfuerzo para encontrar a personas especializadas en la gestión de servicios en la nube, por lo que tuvo que reclutar a personal de entidades como Amazon, eBay, Google y Facebook. (McCord, 2014). Su sistema de compensación contribuyó a ello, permitiendo a los empleados decidir qué porcentaje de su retribución debía de ser en acciones de la empresa. De otra parte, al contrario que la mayoría de compañías, se animaba a los empleados de Netflix a contactar y entrevistarse con empresas competidoras, con el fin de que conociesen cuánto pagaba el mercado por su talento y valorasen si estaban bien valorados en su puesto de trabajo.

Los líderes deben contribuir a configurar la cultura de la empresa

Para que los empleados se sientan plenamente identificados con los valores que promueva la compañía, es necesario que sus líderes sean los primeros en promover determinadas conductas. En este sentido, Netflix optó por medir el grado en que el trabajo de un empleado está enfocado a cumplir con los objetivos y valores fijados por la empresa como una variable de su rendimiento anual.

De otra parte, una máxima para valorar a los líderes dentro de la empresa es el grado en que estos transmiten con claridad cómo genera rentabilidad la compañía y cuáles son las estrategias que contribuirán a alcanzarla. Por ejemplo, durante cierto tiempo, la empresa hizo demasiado hincapié en incrementar el número de usuarios sin preocuparse demasiado por la gestión de los gastos.

Serán buenos gestores del talento aquellos directivos que piensen como empresarios e innovadores primero, y como directores de Recursos Humanos después.

Tal y como afirma Alissa Parr (n.d.) , *consulting manager* en Select International, Netflix ha sido capaz de configurar una sólida cultura empresarial capaz de fomentar la motivación de sus empleados y en consecuencia alcanzar su óptimo rendimiento. Resume en siete los aspectos de una cultura basada en el sentido común que han llevado a la compañía a ocupar la primera posición en su sector:

1. Los valores son realmente valorados: los valores promovidos por la empresa se identifican con conductas concretas y no buscan ser ideales, sino expectativas reales.
2. Solo se admite un óptimo rendimiento por parte de los empleados.
3. Los trabajadores deben sentirse libres y responsables de su trabajo: prueba de ello son la libertad para gestionar las vacaciones o los gastos de viaje.

4. Los directivos deben generar el contexto, no controlar: Netflix ha demostrado obtener mejores rendimientos cuando sus gerentes optan por definir claramente las estrategias a seguir y las funciones de cada miembro del grupo, orientándoles a resultados.

5. Los diferentes departamentos de Netflix deben estar perfectamente alineados con los objetivos de la compañía, pero ser independientes a la hora de trabajar con el objetivo de ser “más grandes, rápidos y flexibles”.

6. El sistema de retribución debe estar entre los más competitivos del mercado: Netflix trata de pagar a sus empleados más de lo que les pagaría un competidor, lo que costaría encontrar un sustituto, y lo que pagarían para que permaneciese en la compañía.

7. Se fomenta el desarrollo profesional pero de un modo informal: Netflix opta por los *feedback* 360° y ha rehusado emplear informes de revisión del rendimiento anuales.

Las estrategias analizadas así como otros programas propuestos por el equipo de Dirección de Personas de la entidad han permitido a Netflix configurar una cultura empresarial imitada por muchas otras multinacionales en Silicon Valley.

4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez analizados los conceptos de liderazgo, *coaching* y motivación, las principales teorías que han evaluado su trascendencia, así como las estrategias más eficientes empleadas por las multinacionales tecnológicas y de comunicación más importantes hoy en día, resulta interesante e incluso necesario realizar una evaluación global de la influencia que estos conceptos ejercen sobre el rendimiento de los empleados en una empresa.

Tal y como se mencionaba en la introducción, se ha optado por realizar una evaluación individual de cada concepto para delimitar el objeto de investigación de este trabajo y conocer lo estudiado sobre cada tema hasta el momento. Para comprender la incidencia real que el liderazgo, el *coaching* y la motivación tienen sobre el rendimiento de un empleado o sobre la productividad de una empresa, se han evaluado las *best practices* en Recursos Humanos empleadas por Google, Facebook, Amazon y Netflix. Conviene en este apartado comprobar si se han cubierto con satisfacción los objetivos específicos previsto al inicio del trabajo.

Hemos descrito en una primera aproximación al **líder** como aquella persona capaz de dirigir las actuaciones de los demás para alcanzar una meta determinada. Tras evaluar las principales habilidades que debe reunir un líder, así como la posibilidad de dirigir a un equipo de trabajo a partir de la toma de decisiones, el contacto, el poder y la persuasión, se han identificado los tres estilos de liderazgos predominantes en el mundo empresarial actual, esto es, autoritario, democrático, y el *laissez faire*. Para comprender la evolución que el estudio de este concepto ha vivido, se han recogido las principales teorías del liderazgo, que han atribuido esencialmente la capacidad de liderar a la personalidad del empleado, a la posición que ocupa dentro de la empresa, o a la situación en la que se encuentre en cada momento. Finalmente, se han observado las principales diferencias entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, modalidades de liderazgo estudiadas con mayor frecuencia en los últimos años.

De otra parte, se ha asociado la práctica del *coaching* dentro de la empresa al “facilitador del crecimiento” tanto profesional como personal por el que el *coach*, a

partir de un sistema de preguntas, ayuda al *coachee* a encontrar sus propias respuestas, fijar metas concretas, y encontrar las herramientas necesarias para poder alcanzarlas. Para garantizar que el *coaching* contribuya a mejorar el rendimiento de los empleados, resulta imprescindible que la relación entre el *coach* y el *coachee* se base en la sinceridad, confianza y preocupación por ambas partes. Tras recorrer las fases esenciales que deben conformar el proceso (Acuerdo, Diagnóstico de la realidad, Objetivos, Plan de acción, Seguimiento y Valoración), y siguiendo el modelo propuesto por *The International School Of Coaching* (TISOC), se han identificado las habilidades esenciales que debe desarrollar el *coach*, así como los requisitos esenciales que debe cubrir cualquier reunión. Partiendo de la opinión de expertos en la materia, se han señalado los beneficios esenciales del *coaching*, entre los que cabría destacar la optimización de las habilidades personales y el desarrollo de la capacidad de autogestión.

Para completar el marco teórico y la revisión de literatura de esta investigación, se ha analizado la influencia de la **motivación** en el rendimiento de los empleados. Tras definir la motivación como el proceso por el que un empleado realiza una acción que supone un esfuerzo con el objetivo de alcanzar un objetivo, se han identificado las teorías más destacadas en el estudio de este fenómeno psicológico. Analizar los principios que rigen la motivación propuestos por Fernando Bayón ha permitido llegar esencialmente a dos conclusiones, que la motivación está enfocada al resultado y que existe un vínculo directo entre la motivación y el rendimiento. Se han evaluado por otra parte las dos modalidades de técnicas de motivación empleadas hoy en día, las técnicas extrínsecas y las técnicas intrínsecas, así como el modo en el que cada una contribuye a optimizar el rendimiento de un trabajador. Por último, se ha destacado el carácter esencial de fijar metas *SMART* para garantizar una correcta definición de objetivos y una eficaz delimitación del modo para alcanzarlos.

Una vez verificado el cumplimiento del primer objetivo marcado al inicio de esta investigación, **“Realizar un análisis detallado de cada uno de los conceptos mencionados”**, conviene comprobar cómo se ha cubierto el segundo de los retos recogidos, esto es **“Estudiar e investigar las prácticas que han aportado resultados más exitosos”**. Para llegar a resultados concretos, el proceso de investigación ha ido

enfocado a analizar las *best practices* de las principales empresas tecnológicas y de comunicación (Google, Facebook, Amazon y Netflix) en materia de Recursos Humanos.

El **Proyecto Oxígeno de Google** ha demostrado ser una estrategia eficaz e innovadora en la gestión de Recursos Humanos, aplicando el *Big Data Analytics* para analizar la información interna de la compañía y diseñar un programa que fomente el liderazgo eficaz. Tras definir las 8 conductas principales que caracterizan a un buen jefe, Google las incluyó en los planes de entrenamiento para futuros líderes y demostró como aquellos equipos cuyos jefes habían obtenido bajas puntuaciones al inicio del programa consiguieron optimizar su rendimiento al final del mismo.

De otra parte, la gestión ejemplar del capital humano por parte de **Facebook** le ha llevado a ser considerada la mejor empresa para trabajar en Estados Unidos. Programas como *Facebook Engage Coaching Program*, *Facebook Leadership in Practice* y *Managing Unconscious Bias* program han fomentado un continuo aprendizaje dentro de la empresa y una optimización del rendimiento de sus empleados. A través de la contratación de *coaches* ejecutivos externos (The Marcus Buckingham Company y BetterUp), así como mediante un programa que fomenta el *coaching* entre compañeros dentro de la entidad, Facebook ha logrado una mayor orientación a resultados de sus empleados y una cultura empresarial más sólida.

En su esfuerzo por retener el talento y cambiar la percepción generalizada de **Amazon** como una empresa que hace poco énfasis en la dirección de Recursos Humanos, la compañía instauró en 2017 el **Programa Pivot**, ofreciendo sesiones de *coaching* a aquellos trabajadores con resultados negativos en las revisiones del rendimiento anuales. Para mejorar los PIP (*Performance Improvement Plan*), que hasta la fecha habían sido considerados como un “paso previo” al despido, Amazon ha fomentado que sus empleados, a partir de reuniones periódicas con un *coach* exterior, puedan fortalecer sus habilidades en el puesto de trabajo y alcanzar su máximo rendimiento.

Por último, **Netflix** supone un claro ejemplo de cómo la configuración de una cultura empresarial que potencie la responsabilidad y el sentido común de sus empleados como

medio para identificarse con los valores de la compañía contribuye a un mayor grado de motivación y en consecuencia un rendimiento óptimo del equipo de trabajo. Confiar a los trabajadores “la actuación según el mejor interés de Netflix”, otorgando plena libertad para gestionar los gastos o los tiempos de vacaciones, fomentar la sinceridad entre el jefe y sus empleados a la hora de analizar el rendimiento, o encargar a sus directivos la configuración de equipos exitosos son algunas de las notas que han hecho de la gestión de Recursos Humanos de Netflix un espejo en el que grandes multinacionales de Silicon Valley desean verse reflejadas.

Tanto en la revisión de la literatura como en el análisis de las *best practices* de las multinacionales más importantes se ha probado **“la influencia que el liderazgo, el *coaching* y la motivación pueden llegar a tener en el rendimiento de los empleados, y la importancia de estos factores para la empresa”**.

El Proyecto Oxígeno de Google logró entre 2010 y 2012 que aquellos equipos de trabajo cuyos líderes habían obtenido peores valoraciones ascendieran de un 83% a un 88%, mejorando el nivel de rendimiento y satisfacción de sus empleados en un 75% a partir de programas de *coaching* y desarrollo profesional de sus subordinados.

BetterUp, empresa de *coaching* ejecutivo contratada por Facebook para potenciar el rendimiento de sus empleados, demostró como el 95% de las personas que habían participado en sesiones de entrenamiento confirmaban haber empleado lo aprendido en su puesto de trabajo. Hechos como que entre 2010 y 2012 se organizaron dentro de la compañía más de 100 grupos para practicar *coaching* entre compañeros y directivos demuestran como en la red social con más usuarios del mundo ha calado esta estrategia para “fomentar el crecimiento” personal y profesional de los empleados.

Por su parte, Amazon ha logrado, a partir del Programa Pivot, retener y captar nuevo talento, práctica que hasta el momento le estaba resultando difícil debido al alto nivel de exigencia demandado en la compañía.

Finalmente, cabe destacar la capacidad de Netflix para “reinventar la gestión de Recursos Humanos” mediante un sistema de *recruiting* encargado de contratar a ese 97% de los empleados que actuarán en el mejor interés de la compañía, evitando así que el 3% restante “se cuele”. Las estrategias para motivar a sus empleados han contribuido, entre otros factores, a que la compañía lograra en un mismo año triplicar su cotización bursátil y alcanzar la cifra de 29 millones de usuarios solo en Estados Unidos.

Como todo viaje, esta ha llegado a su fin. A pesar de ello, espero poder abrir una puerta o incluso llegar a animar a futuros alumnos a realizar un recorrido similar a este respecto de otros conceptos vitales en la dirección de Recursos Humanos, como puede ser el *mentoring* o la gestión del éxito y del fracaso. Existiría por otra parte un amplio margen de investigación a la hora de analizar las *best practices* de otras empresas multinacionales, ya sea variando el sector en el que operan o las dimensiones de la misma. Ampliar este análisis con la evolución que empresas como Google, Facebook, Amazon o Netflix experimentan en los próximos años resultaría también de gran interés.

Comprender la trascendencia que el grado de satisfacción de una persona tiene sobre su rendimiento ha sido mi motivación a lo largo de estas páginas. En un período de la vida en el que debo decidir hacia donde dirijo mi carrera profesional, este Trabajo Fin de Grado me ha permitido reflexionar sobre la importancia de encontrar un sentido al trabajo que hacemos para poder dar nuestro máximo esfuerzo y rendimiento.

Acabo por último con una cita que espero me sirva de guía en esta nueva etapa, ayude a aquellos que todavía no lo hayan logrado, y motive a los afortunados que sí a perseverar en ello:

“The only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work, and the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking, and don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it. And like any great relationship, it just gets better and better as the years roll on. So keep looking, don't settle”. - Steve Jobs

“La única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que creas que es un gran trabajo, y la única manera de hacer un gran trabajo es amar lo que haces. Si aún no lo has encontrado, sigue buscando y no te conformes. Como con todos los asuntos del corazón, sabrás cuando lo encuentres. Y como cualquier gran relación, cada vez es mejor a medida que pasan los años. Así que sigue buscando, no te conformes”.

- Steve Jobs

5. BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M., G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional* (6ª ed, pp. 437-473). México D.F: Cengage Learning Editores.

Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos. (n.d.). *El coaching*. Recuperado el 21 marzo, 2018, de <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>

Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el Coaching. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, Vol. 17 N.o 34 pp. 141-150, Lima: UNMSM. Recuperado el 15 marzo, 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4726/3799>

Bayón, F. (2002). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.

Blake, B. (n.d.). How much of Communication is really nonverbal. *The nonverbal group*. Recuperado el 25 marzo, 2018, de <http://www.nonverbalgroup.com/2011/08/how-much-of-communication-is-really-nonverbal>

Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership* (pp. 11–28). Lexington, MA: Lexington Books.

Bryant, A. (2011). Google's Quest to Build a Better Boss. *The New York Times*. Recuperado el 6 abril, 2018, de <https://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?pagewanted=all>

Cardon, A. (n.d.). Caja de herramientas III: el contrato en el coaching. *ANSE, Le coaching global*. Recuperado el 22 marzo, 2018, de <http://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-iii-el-contrato-en-el-coaching/>

Carter, J. H. (1952). Military leadership. *Military Review*, 32, pp. 14-18.

Cascio, A., & Guillén, C. (2011). *Psicología del Trabajo: Gestion de los Recursos Humanos - Skill management*. Barcelona: Ariel.

Cattell, H. E. P., & Mead, A. D. (2008). The sixteen personality factor questionnaire (16PF). In G. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske, Eds.) *The SAGE handbook of personality theory and assessment; Vol 2 Personality measurement and testing* (pp. 135–178). Los Angeles, CA: Sage.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual: Universidad Católica del Norte*. Recuperado el 14 marzo, 2018, de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/%20RevistaUCN/article/viewFile/433/886>

Cuesta, M. (2018). Google, Facebook, Amazon y Apple tienen el poder absoluto en la información digital. *ABC*. Recuperado el 4 abril, 2018, de http://www.abc.es/economia/abci-google-facebook-amazon-y-apple-tienen-poder-absoluto-informacion-digital-201711260206_noticia.html

Davenport, T., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. Recuperado el 5 marzo, 2018, de <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics/ar/1>

Drucker, P. (2001). *Management Challenges for the 21st Century* (1ª ed.). Harper Business.

EDENRED. (2016, Mayo). Más de la mitad de los españoles son positivos sobre su bienestar en el trabajo. Recuperado el 6 marzo, 2018, de <https://www.edenred.es/blog/bienestar-en-el-trabajo-espana/>

Feloni, R. (2016). Facebook's HR chief conducted a company-wide study to find its best managers — and 7 behaviors stood out. *Business Insider*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <http://www.businessinsider.com/facebook-best-managers-exhibit-these-7-behaviors-2016-1>

Feloni, R. (2016). Facebook's lead HR consultant explains how the company radically changed the way it trains managers. *Business Insider*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <http://www.businessinsider.com/marcus-buckingham-explains-how-facebook-trains-managers-2016-4>

Fernández, A. (n.d.). Coaching Personal, Organizacional y Ejecutivo. *Fernández Proietto & Asociado*. Recuperado el 20 marzo, 2018, de <https://fernandezproietto.com.ar/personal-y-organizacional.html>

Fiedler, E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.,US.

French, J. R. P. y Raven, B. H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150- 167). Ann Arbor: University of Michigan Press.

Fuentes, E. (n.d.). Buena formulación de objetivos. Método SMART. *Coaching para emprendedores*. Recuperado el 24 marzo, 2018, de <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/buena-formulacion-de-objetivos-metodo-smart/>

Galeano, S. (2018). El número de usuarios de Internet en el mundo supera el 50% de la población: 4.000 millones. *Marketing4ecommerce*. Recuperado el 2 abril, 2018, de <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo-2017/>

Galeano, S. (2018). Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo. *Marketing4ecommerce*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-mas-usuarios-mundo-2018/>

Gallwey, H. W. (1997). *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. Pan; Edición: Main Market.

Gensler, L. (2017). The World's Largest Retailers 2017: Amazon & Alibaba Are Closing In On Wal-Mart. *Forbes*. Recuperado el 4 abril, 2018, de <https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2017/05/24/the-worlds-largest-retailers-2017-walmart-cvs-amazon/#485edeb020b5>

Gibbs, C. A. (1969). Leadership. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 205-282). Reading, MA: Addison-Wesley.

Gilett, R. (2017). 7 reasons Facebook is the best place to work in America and no other company can compare. *Business Insider*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <http://www.businessinsider.com/facebook-best-place-to-work-in-america-2017-12>

Gragera, G. (2014). *La motivación en el mundo del trabajo*. Recuperado el 26 marzo, 2018, de <https://www.yumpu.com/es/document/view/14625763/tema-10-la-motivacion-en-el-mundo-del-trabajo-oser>

Handcock, T. (2014). Facebook's Head of Leadership Development on Coaching. *CEB Global*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <https://www.cebglobal.com/blogs/facebooks-head-of-leadership-development-on-coaching/>

Hastings, R. (2009). *Slideshare.net*. Recuperado el 2 abril, 2018, de https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/11-11CommunicationYou_listen_well_instead_ofreacting

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1950). Leader behavior description. Columbus: Personnel Research Board. *Ohio State University*.

Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1992). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Jericó, P. (2014). Lo que hacen los mejores jefes según Google . *El País*. Recuperado el 5 marzo, 2018, de https://elpais.com/elpais/2014/10/21/laboratorio_de_felicidad/1413882358_141388.html

Kanfer, R. (1995). Motivation and performance. In N. Nicholson (ed.) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.

Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015). Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. *The New York Times*. Recuperado el 4 abril, 2018, de https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1

Kaufmann, A. E. (1999). *Líder global: En la vida, en la empresa*” (p. 31). Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.

Kim, E. (2017). Amazon just launched a new training program to help employees in danger of being fired. *Business Insider*. Recuperado el 4 abril, 2018, de <http://www.businessinsider.com/amazon-launches-pivot-program-help-employees-in-danger-of-being-fired-2017-1>

Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), pp. 885-896.

Kotter, J.P. (1998). *El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Ediciones Granica.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), pp. 705-717.

LinkedIn. (2017). Career Ambassador. Recuperado el 4 abril, 2018, de https://www.linkedin.com/jobs/view/261786592/?trkInfo=searchKeywordString%3AAmazon%2BAmbassador%2CsearchLocationString%3A%252C%2B%2Cvertical%3Ajobs%2CpageNum%3A1%2Cposition%3A9%2CMSRPsearchId%3A65005d4e-e13e-4fbd-ba23-3ff8264a909a&refId=65005d4e-e13e-4fbd-ba23-3ff8264a909a&recommendedFlavor=IN_NETWORK&trk=jobs_jserp_job_listing_text

Macías, A. (n.d.). Etapas de un proceso de coaching ejecutivo. *Coach para empresas*. Recuperado el 22 marzo, 2018, de <https://www.coachparaempresas.com/etapas-de-un-proceso-de-coaching-ejecutivo/>

McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. Recuperado el 2 abril, 2018, de <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

Montes, F. (2015). Participación + Motivación + Felicidad = Productividad. *Gestiopolis*. Recuperado el 6 marzo, 2018, de <https://www.gestiopolis.com/participacion-motivacion-felicidad-productividad/>

Moorhead, G. y Griffin, R.W. (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.

Netflix. (2018). Página web corporativa. Recuperado el 2 abril, 2018, de <https://jobs.netflix.com/culture>

Netflix. (2018). Recuperado el 2 abril, 2018, de <https://ir.netflix.com/>

Nolan, H. (2014). Inside Amazon's Kafkaesque "Performance Improvement Plans". *Gawker*. Recuperado el 4 abril, 2018, de <http://gawker.com/inside-amazons-kafkaesque-performance-improvement-plan-1640304353>

Nesler, M. S., Aguinis, H., Quigley, B. M., Lee, S. J. & Tedeschi, J. T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), pp. 750-751.

Northouse, P. G. (2003). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ordóñez, J. (2016). Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa. Trabajo Fin de Grado, *Universidad de Valladolid*. Recuperado el 22 marzo, 2018, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/21723/1/TFG-E-267.pdf>

Palomo, M.T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8a ed.). Madrid: ESIC.

Parr, A. (n.d.) 7 Aspects of Netflix's Company Culture That You'll Want to Copy. *Select International*. Recuperado el 2 abril, 2018, de <http://www.selectinternational.com/blog/7-aspects-of-netflixs-company-culture-that-youll-want-to-copy>

Pastor, J. C. (1998). *The social construction of leadership: A semantic and social network analysis of social representations of leadership*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.

Procter, E. (2016). How Learning Tech Companies Use Learning & Development to Engage Employees. *Medium*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <https://medium.com/tradecraft-traction/how-leading-tech-companies-use-learning-development-to-engage-employees-662fe35fcb3a>

Robinson, M. (2017). Companies like Facebook and LinkedIn are paying for employees to get on-the-clock 'life coaching'. *Business Insider*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <http://www.businessinsider.com/betterup-therapy-executive-coaching-tech-employees-2017-12>

Rodríguez A., Zarco V. , González J.M. *Psicología del Trabajo* (p.75). Pirámide.

Roussell, P. (2010). *La motivación en el trabajo: conceptos y teorías*. Universidad de Toulouse- Ciencias Sociales.

Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., & Lopez , S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* .(p.70). España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A. Recuperado el 28 marzo, 2018, de https://issuu.com/gesmano/docs/recursos_humanos_y_responsabilidad_

Sánchez, Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.

Shutterstock, (2017). BetterUp provides life coaching to employees of Facebook and LinkedIn. *America Richest*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <https://americarichest.com/betterup-provides-life-coaching-to-employees-of-facebook-and-linkedin/>

Taylor, T. (2017). Amazon launches 'Pivot' program to help underperforming employees. *HR Dive*. Recuperado el 4 abril, 2018, de <https://www.hrdiver.com/news/amazon-launches-pivot-program-to-help-underperforming-employees/434659/>

The International School Of Coaching (TISOC), (n.d.). *Programa Académico – Programa de Estudios*. Recuperado el 24 marzo, 2018, de <http://www.tisoc.com/cursos-a-distancia-de-coaching-estudios.php>

Universia. (2014, Mayo). Las mayores causas de desmotivación laboral. Recuperado el 6 marzo, 2018, de <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/04/15/1106008/mayores-causas-desmotivacion-laboral.html>

Vroom, V. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press
Wartzman, R. (2012). What Facebook Has to Teach Us About How to Teach. *Forbes*. Recuperado el 3 abril, 2018, de <https://www.forbes.com/sites/drucker/2012/10/09/what-facebook-has-to-teach-us/>

Whitmore, J. (2011). *El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Yukl, G. A. (1982). *Innovations in research on leader behavior*. Artículo presentado en la reunión anual de la Eastern Academy of Management, Baltimore, MD.