



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **IRRUPCIÓN DE UN NUEVO PARADIGMA EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL**

Autor: Carmen Peláez Mayor

Director: Juan José López Jurado

MADRID – Junio 2021

## **Resumen**

Las empresas actuales poco se parecen a sus predecesoras de unas décadas atrás. Características como la jerarquización organizacional, el orden y la centralización del poder ejecutivo se han transformado en otras formas de dirección. En el momento actual se han modificado los paradigmas mediante los cuales los gerentes dirigían a los empleados, lo que ha dado como resultado entidades más horizontales, flexibles y con mayor adaptación al cambio. Por eso, se van a exponer las principales características de la dirección tradicional y se contrastarán con ese nuevo paradigma del líder como mentor.

Una vez desarrolladas estas dos vertientes de dirección de una organización, se estudiarán factores como la globalización, el incremento de la inversión extranjera directa, la transformación digital o los cambios en las regulaciones jurídicas. Estas son las principales áreas que han tenido un efecto en el panorama global, y han acabado por afectar de una forma o de otra a las empresas, a su forma de hacer negocio y, por tanto, han empujado a un cambio en la forma de liderarlas.

Finalmente, se indagará en las consecuencias que han tenido dichos factores dentro de las firmas; entre ellos, el incremento de la diversidad, la importancia de la cultura o sus valores tradicionales. A raíz de esos cambios, el papel que debe desempeñar un ejecutivo hoy es muy distinto al que se implementaba tiempo atrás, necesitando nuevas habilidades y prácticas para hacer frente a las variaciones que se viven dentro de las compañías.

**Palabras clave:** Líder, mentor, habilidades, globalización, motivación, diversidad, educación.

## **Abstract**

Companies today resemble very little to their predecessors of some decades ago. Aspects like organizational hierarchy, order and command or the centralization of the executive power have transformed into other management techniques. Today, the way managers operate and lead their employees has changed resulting in more horizontal and flexible firms, with a major resiliency to change. Due to this, the main characteristics of traditional management are going to be exposed, in contrast with the new paradigm of leaders as mentors. Once these two outlooks have been described, the next step would be to describe factors like globalization, the increase in foreign direct investment, digital developments or legal regulations. These factors have had an effect upon the global environment, and have one way or another affected companies, their way of doing business and therefore the way to lead them.

Lastly, there will be an examination of the main consequences that these factors have had inside firms; increase in diversity, importance of culture and values amongst others.

Due to these changes, the job that a manager should fulfill, differs from the traditional executive, therefore needing new abilities in order to face the new set of rules within companies.

**Key words:** Leader, mentor, abilities, globalization, motivation, diversity, education.

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1    Objetivos .....	6
1.2    Metodología .....	6
1.3    Estructura .....	7
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1    Dirección Tradicional .....	7
2.2    Liderazgo y mentoring .....	10
2.2.1    Mentoring .....	12
2.1.2    Futuro de estas prácticas .....	14
<b>3. Factores que han tenido efecto en la forma de liderar en el ámbito empresarial....</b>	<b>15</b>
3.1    Globalización .....	15
3.1.1    Inversión Extranjera Directa (IED).....	19
3.2    Educación.....	20
3.3    Cambios en la regulación jurídica.....	23
3.4    Transformación digital.....	24
<b>4. Irrupción de un nuevo paradigma .....</b>	<b>26</b>
4.1    Diversidad .....	26
4.2    Cultura y valores .....	28
4.3    Motivación .....	30
4.4    Inclusión, compromiso y pertenencia .....	33
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>36</b>

## Índice de Tablas

- i. Tabla 1: Efecto de los cambios de la globalización en los tres grupos más significativos de una organización.....20
- ii. Tabla 2: Efecto de los cambios de la educación en los tres grupos más significativos de una organización.....22
- iii. Tabla 3: Efecto de los cambios de la regulación jurídica en los tres grupos más significativos de una organización.....24
- iv. Tabla 4: Efecto de los cambios de la digitalización en los tres grupos más significativos de una organización.....25

## Índice de Gráficos

- i. Gráfico 1: Exportaciones de bienes, servicios e ingresos primarios.....16
- ii. Gráfico 2: Efecto de la diversidad étnica en la probabilidad de rendimiento financiero superior.....28

## **1. Introducción**

El trabajo que se expone a continuación tiene como finalidad conocer las causas que han modificado los paradigmas en la forma que tienen los directivos de liderar sus compañías. Primero se describirán las principales características de la dirección tradicional y más adelante, del líder como mentor. Después se estudiarán factores que han modificado el entorno empresarial, que son, entre otros, el desarrollo socioeconómico global, las políticas gubernamentales y los cambios de regulación jurídica o el acceso a la educación y la información.

Estos y otros factores han tenido un efecto directo en el ámbito empresarial, especialmente afectando al papel que debe desempeñar un ejecutivo hoy con el fin de dirigir una empresa hacia el éxito. Por último, se indagarán las consecuencias que ha tenido este cambio en el ámbito empresarial en aspectos como la cultura, la diversidad o la inclusión.

### **1.1 Objetivos**

Este trabajo quiere justificar el cambio en el paradigma de liderazgo empresarial, basado en una serie de características que tuvieron un efecto en las organizaciones y por tanto en la forma de liderarlas. Como se verá más adelante, ya no vale simplemente con mandar e individualizar el trabajo; ahora los líderes de las firmas se enfrentan a un nuevo reto para el que tienen que estar preparados si quieren llevar a sus entidades hacia el éxito empresarial.

Objetivos específicos:

- Recalcar el cambio en el liderazgo de las compañías.
- Estudiar los principales factores que han llevado a estos cambios.
- Describir el momento en el que se encuentran las empresas y sus líderes hoy.
- Indagar en las nuevas características de dirección empresarial que se han desarrollado.

### **1.2 Metodología**

La información más relevante ha sido tomada de artículos académicos, libros e informes principalmente. Esto, a través de distintas bases de datos como Google Scholar o Dialnet, revisando fuentes tanto en castellano como en inglés. Leer diferentes opiniones, estudios y puntos de vista genera una base teórica amplia y objetiva, más aún cuando la mayor parte de los artículos han sido escritos por investigadores expertos en los temas a tratar.

### **1.3 Estructura**

El trabajo se divide en tres grandes partes; la primera, un breve marco teórico de la dirección tradicional y el nuevo paradigma del líder como mentor. De esta forma se diferenciarán ambas formas de dirigir de manera clara.

La segunda parte se centra en el estudio de las principales características que han tenido un impacto en la forma de gestionar las organizaciones, y en los aspectos que han cambiado en estas. Finalmente, un tercer apartado que esclarece los nuevos rasgos que se hacen cada vez más presentes en las firmas, y que tendrán que ser dirigidos de forma correcta a fin de beneficiar a la entidad.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Dirección Tradicional**

La primera parte de este estudio se centra en describir y analizar los principales rasgos del liderazgo empresarial, centrado en un modelo de empresa tradicional. A partir de estos primeros aspectos, se ha ido desarrollando la figura del líder, hasta la actual.

Uno de los primeros que se pronunció respecto a la capacidad administrativa que se debe llevar a cabo para liderar una empresa fue Henry Fayol (1841-1925), quien describió esa capacidad como “*la función que engloba dirección, organización, coordinación, previsión y control*”. Por otro lado, en su libro *Management: a book of readings (1976)*, Harold Koontz y J. Cyril O'Donnell proponen un modelo neoclásico. Este modelo defiende el apoyo de principios como la autoridad respetada por subordinados, la especialización, la asignación de actividades y la departamentalización, características básicas de la dirección tradicional.

Otros autores como A. Costa (2015) también hablaban sobre el paradigma mecanicista impulsado por Max Weber (1905-1921), donde la empresa es meramente una máquina y los empleados partes de esta. Este modelo tenía como finalidad intentar unir las ideas de la organización empresarial de F. Taylor y H. Fayol. Una de sus principales características es un alto nivel de formalidad y control directivo, donde el líder usa una estrategia de “orden y mando” con un poder autoritario otorgado por la pirámide jerarquizada de la organización empresarial. Por otro lado, los trabajadores hacen su aportación individualizada.

Cuando se empezaron a formar las primeras empresas con proyección internacional, sus líderes tenían la responsabilidad de establecer y lograr objetivos concretos como podía ser la intención de alcanzar un nivel de ventas específico o cierto nivel de producción. El éxito de una empresa se veía reflejado en esos aspectos, por lo que los líderes se centraban en dar el mayor resultado posible en ellos, sin tener en cuenta otras áreas de posible mejora o desarrollo.

En ese momento, ser la cabeza de la dirección de una empresa se veía automáticamente como ser el líder de la organización; la jerarquización empresarial del momento no hacía diferenciación entre ambos términos, y los trabajadores respondían a sus superiores de manera automática. Al ser un trabajo individual y dividido, cada trabajador hacía su pequeña parte del proceso total, sin interactuar profesionalmente con otros trabajadores.

Los rasgos más típicos de las primeras formas de dirección y liderazgo de una empresa eran, por ejemplo:

- La simplificación, división e individualización del trabajo.

Frederick Taylor, tras desarrollar la *Teoría de la Ciencia de la Administración* (1911), defendía que las empresas debían seguir un modelo de desagregación de tareas y efectividad en los tiempos de ejecución. Esta teoría se comenzó a desarrollar a raíz de la revolución industrial, con el fin de generar altos niveles de producción con el mínimo número de empleados y al mínimo coste posible. El líder tenía la responsabilidad de separar el trabajo en áreas lo más pequeñas y de la forma más sencilla posible, para que la mano de obra poco formada pudiera ser eficiente.

- Estandarización de productos y líneas de montaje cada vez más complejas.

Optimización de procesos de producción en serie mediante el desarrollo tecnológico, con el fin de alcanzar ventajas competitivas. El mayor representante de las líneas de montaje fue H. Ford (1911), quien las desarrolló en el sector automovilístico y consiguió lo que entonces eran las bases del éxito empresarial; disminución de costes y tiempos de producción, y aumento de productividad y eficiencia, lo que le dio una ventaja competitiva respecto al resto de empresas de producción de automóviles.

Hasta ahora, esto es lo que se demandaba de los líderes, cumplir con lo que se pensaba que eran las áreas de éxito de la empresa: asegurar una posición competitiva, mejorar la productividad, reducir costes, etc. Es a partir de aquí cuando los empresarios ampliaron sus

horizontes en la búsqueda de otros posibles factores de éxito empresarial, con el fin de poder desarrollar más aún sus empresas y sus trabajadores.

Paulatinamente se fueron modificando los paradigmas a la hora de liderar. Uno de los más relevantes y estudiados fue el paradigma orgánico, en el que se pronuncian, entre otros, el sociólogo E. Mayo, D. McGregor o A. Maslow.

En este caso, las empresas, que son día a día más complejas y de mayor volumen, dejan de ser vistas como una máquina para convertirse en un ser vivo donde los trabajadores son parte activa del mismo. De aquí en adelante, ya no vale solo con ostentar el cargo más alto de la empresa, sino que también hay que buscar la confianza y la motivación de los empleados. Además de realizar el trabajo organizacional, como puede ser dividir y asignar tareas o reducir costes, el ejecutivo ha de convertirse en un líder al cual los empleados aprueban y con el cual están dispuestos a participar activamente. Estas prácticas rompedoras comienzan a ser habladas y estudiadas, pero aún no son ampliamente utilizadas por las empresas.

A partir de los años 70, se termina rompiendo con el paradigma empresarial tradicional impuesto años atrás. Se habla de la empresa como una sociedad con trabajadores que la componen. Los trabajadores son dirigidos mediante valores y actúan como un solo organismo. W. Ouchi con su Teoría Z, fue uno de los principales defensores de este paradigma, que pone especial énfasis en la creación y desarrollo de una cultura empresarial la cual tiene la capacidad de crear un sentimiento de pertenencia, una forma de trabajo y relación diferente entre los empleados de la empresa. Más adelante se estudiarán las principales características de la cultura empresarial y se expondrán los principales resultados que pueden llegar a causar en la empresa y en sus empleados.

Este último paradigma fue el punto de inflexión hacia un verdadero cambio en lo que al liderazgo de ejecutivos se refiere. Como se ha expuesto, las variaciones en la percepción de lo que una empresa representa y el peso de decisión que tienen los empleados en ella ha obligado a que los ejecutivos tengan que ser más que meros organizadores de tareas, buscadores de reducción de costes o de efectividad competitiva. Se empieza a esperar de ellos también una capacidad de influencia sobre los empleados con el fin de conseguir más eficiencia a través de su motivación y sentimiento de pertenencia. Aunque en este punto no termina de estar claro el alcance que tienen dichas prácticas en el resultado empresarial, se comienza a vislumbrar un avance paulatino de la incorporación de estas nuevas formas de dirección organizacional.

## **2.2 Liderazgo y mentoring**

Cuando las organizaciones empezaron a experimentar cambios causados por distintos factores que se van a estudiar más adelante, necesitaban una transformación a la hora de liderarlas. Esto significó que el poder autoritario venido de la posición ocupada en la empresa (ser el máximo cargo de la compañía) ya no era suficiente, ahora los empleados tenían una parte más relevante en la empresa, en sus decisiones y procesos.

Alcanzar esta nueva forma de autoridad e influencia ya no es suficiente con las características organizacionales centradas en especialización y productividad. Es por eso por lo que los líderes de las empresas buscan las ventajas competitivas a través de otras formas de desarrollo, nuevas formas de gobierno, aptitudes y habilidades que les permitan ser un apoyo profesional a sus empleados con el fin de que estos se desarrollen creando resultados beneficiosos para la empresa.

A raíz de esta nueva tendencia de dirigir una empresa, nacen dos vertientes de liderazgo empresarial. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Estos dos aspectos de dirección empresarial representan un antes y un después en la gestión de personas en el ámbito organizacional. El psicólogo Bernard Bass fue uno de los primeros que se pronunció respecto al liderazgo empresarial y las dos vertientes que se van a describir.

El liderazgo transformacional tiene como característica la capacidad de estimular a los trabajadores con el fin de que se alineen con la misión y la visión de la empresa, buscando el interés colectivo. El líder transformacional se caracteriza por ser una persona carismática, con capacidad de influir de forma positiva en el grupo y crear un ambiente eficaz para el trabajo, con el fin de impulsar la organización hacia la eficiencia y la innovación. Además, inspira a sus trabajadores de forma profesional mediante la creación de una misión y una visión donde los trabajadores forman parte del proceso organizacional y es capaz de motivarlos creando un ambiente de confianza e integridad. Esto se refuerza con el desarrollo de una cultura organizacional que fomenta la efectividad y el cumplimiento de objetivos y metas que inspiran a los trabajadores a lograr mayores resultados de los que ellos mismos esperan.

La otra forma de liderazgo, el liderazgo transaccional, no hace tanto hincapié en aspectos como la confianza o la misión aceptada colectivamente, sino que se centra en el intercambio de recompensas. Busca un incremento de la eficiencia y el rendimiento mediante recompensas que pretenden incentivar a los trabajadores a cumplir los objetivos.

Estas son solo dos facetas que se fueron desarrollando a partir de los cambios organizacionales en las empresas, pero además de estas, hay algunas otras características que han resultado tener un gran efecto en las organizaciones. Además de las funciones que desempeñaban hasta ahora, se necesita que los líderes cumplan otra serie de características que tienen como finalidad la evolución de otras áreas de eficacia dentro de la empresa. Ahora los líderes empresariales no sólo se encargan de los aspectos relativos a números, mejora de productividad, efectividad etc. sino que también se demanda de ellos una comprensión y preocupación por sus trabajadores, flexibilidad, visión de futuro y adaptabilidad. Con el fin de cumplir estas nuevas demandas, los ejecutivos han tenido que formarse en ámbitos hasta ahora desconocidos y considerados como irrelevantes.

- Adaptabilidad en un entorno cambiante y ambiguo.

Se necesitan líderes capaces de adaptar las herramientas directivas a las demandas del mercado global. Capaces de trabajar con una planificación flexible para un futuro incierto y con un alto grado de riesgos. Wright S. y MacKinnon C. describen en su libro *Alquimia del liderazgo: La magia del líder coach* (2003) esta característica como la anticipación estratégica. Hablan de la necesidad de que el líder entienda la interdependencia en la que se sitúa su empresa, los vínculos que existen y las externalidades que le afectan (véase el entorno político, económico o social). Saber por tanto tomar decisiones bajo presión y conociendo que actúa siempre teniendo información insuficiente en un entorno donde, en general, hay un alto grado de incertidumbre. También mencionan la necesidad de un líder flexible ante cambios externos que puedan afectar a la estrategia a largo plazo (véase el Covid-19).

- Creación de una misión y visión compartida con el resto de la empresa.

El líder debe tener una posición firme respecto a lo que la empresa está haciendo y dónde quiere llegar. Unas metas que acojan el trabajo de todos los empleados para que se sientan parte activa del proceso que desarrolla la compañía. De nuevo haciendo referencia al libro *Alquimia del liderazgo: La magia del líder coach* (2003) de Wright S. y MacKinnon C. se puede ampliar este aspecto. Proponen que los valores y la visión del líder estén alineados con los de la organización. De esta forma, la visión se convierte en un marco común de referencia a la hora de trabajar, con el fin de buscar la involucración activa de los trabajadores. Se desarrolla un marco empresarial que tiene la capacidad de generar alto grado de compromiso.

- Generar un ambiente de trabajo colaborativo.

Tal y como describe O. Anzorena en su libro *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional* (2019), dentro de las cualidades que un líder debe desarrollar en el nuevo entorno empresarial, una de las principales es la de generar un ambiente laboral donde los empleados puedan desarrollar su potencial, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Este desarrollo redundará en que los empleados desempeñen mejor su trabajo, lo cual tiene un beneficio directo para la empresa. Además, este ambiente crea una confianza profesional donde el líder descentraliza el poder y puede delegar tareas al resto de sus empleados. Estos se verán parte activa de los procesos organizacionales de la empresa, siendo su trabajo y esfuerzo valorados, creando un espíritu de compromiso con la empresa y sus metas. Mas allá, este entorno colaborativo y de integración de los trabajadores resulta en una mayor comunicación entre personas y departamentos y una mayor predisposición al trabajo en equipo.

- Motivación, incentivos etc.

Se ha descrito el liderazgo transaccional, que se centra en los incentivos, como forma de motivar a los empleados (véase incrementos de salario, bonus etc.), pero esa motivación puede buscarse de formas muy diversas. De esta característica, aunque se estudiará más adelante, se puede destacar que un líder debe tener la capacidad de conocer a sus empleados, y a través de ello saber generar en ellos una motivación individual para incrementar su efectividad, compromiso o productividad.

Esta nueva forma de liderar refleja los cambios que el entorno incierto, volátil y cambiante ha generado en las empresas. Los líderes comienzan a dar mas importancia a otros factores organizacionales como el ambiente colaborativo, o una visión y misión compartidas, creando un nuevo paradigma a la hora de liderar.

### **2.2.1 Mentoring**

El European Mentoring and Coaching Council (EMCC), fundado por David Clutterbuck y David Megginson en 1992, describe la finalidad de este consejo como el desarrollo, promoción y establecimiento de los estándares de las mejores prácticas en mentoring, coaching y supervisión a nivel mundial para el beneficio de la sociedad. En especial en España, esta asociación pretende entre otras cosas promover y facilitar la acreditación de coaches y mentores a nivel nacional, al igual que fomentar el acceso a programas, conferencias o talleres relacionados con estas prácticas.

A grandes rasgos, el mentoring es una relación de aprendizaje. Implica el intercambio de habilidades, conocimientos y experiencia, generalmente por parte del mentor hacia el “mentee”, aunque puede ser una relación de doble sentido.

En el ámbito empresarial, el hecho de que el líder tenga la capacidad de actuar como mentor tiene como principal finalidad el desarrollo de sus empleados. Mediante este tipo de prácticas, el trabajador tiene la oportunidad de aprender a través del traspaso de experiencias; role-modeling. Esto conlleva una gran responsabilidad que, como veremos más adelante, provoca un gran impacto en la cultura de la firma; si el líder mentor actúa de forma correcta, como norma general, sus trabajadores intentarán actuar de la misma forma, pero si por el contrario el líder actúa de una forma que puede dañar a la compañía, sus trabajadores harán lo mismo. Esto es especialmente común en situaciones donde los empleados se enfrenten a una situación difícil donde tomarán como referencia actuaciones del líder en situaciones parecidas.

En el artículo de Harvard Business Review, “*The Leader as a Coach*” (2019), David Morley, director general de “Allen & Overy” dijo: “Como alto dirigente, tienes más o menos cien conversaciones al año que tienen gran importancia –conversaciones que pueden cambiar tu vida o la de la persona con la que estas hablando. Queremos ayudar a los gerentes a que adquieran una clase de habilidades que les permitan maximizar el valor de esas 100 conversaciones, con el fin de que sean capaces de desbloquear problemas previamente ocultos, para que descubran nuevas opciones, y que revelen nuevas perspectivas. Muchos de estos gerentes que ocupan posiciones estratégicas reconocen que ha habido veces en las que han tenido problemas en aprovechar al máximo dichas conversaciones, y podían ver fácilmente que carecían de las habilidades necesarias para ello.”

Cita también a Satya Nadella, director ejecutivo de Microsoft, quien dijo, “si queremos lograr la transformación en toda la organización, nuestro mayor desafío es reiniciar a nuestros gerentes de personal. “Gerente de personas” es un trabajo. [...] En realidad, eres alguien cuya misión es seleccionar, hacer crecer y motivar las mejores capacidades para lograr el éxito del cliente”.

En su blog Diversidad Corporativa, Uxío Malvido publicó un artículo titulado “*Liderazgo Responsable*” (2020). El liderazgo responsable, cuya visibilidad tuvo auge en el World Economic Forum de Davos en 2017, es definido en este artículo como la capacidad de dirigir la compañía de una forma en la que se satisfagan las necesidades de los distintos grupos de interés de esta.

Esta nueva rama del liderazgo nace a causa de la decreciente efectividad del liderazgo centrado en los accionistas y la creación de valor a corto plazo. En el panorama actual, esa visión es insuficiente, ya que ahora las organizaciones no solo se centran en los resultados económicos, sino que han añadido nuevas metas a su lista. La ética, centrada en el comportamiento de los empleados como individuos, o la responsabilidad social corporativa, centrada en el impacto de la firma en la sociedad que la acoge son algunas de esas metas.

Liderar de esta forma responsable y centrada en la construcción de una firma colaborativa, diversa y dirigida con valores compartidos acaba por tener un beneficio directo en la empresa, sacando el máximo partido de los empleados y creando una estructura flexible.

### **2.1.2 Futuro de estas prácticas**

Estas prácticas centradas en valores, trabajadores y motivación plantean discrepancias respecto a su futuro en el ámbito de la corporación. Si son una moda pasajera, o si por lo contrario van a tener una implementación que perdure en el tiempo.

Por un lado, están los que describen estas prácticas como respuestas efímeras a un momento de cambio a nivel mundial, y que cuando se pase esta etapa de incertidumbre y transformación, estos procedimientos pasarán a ser sustituidos por otros que tengan un efecto momentáneo sobre la empresa, el empresario y sus trabajadores. Este punto de vista se respalda mediante varios argumentos; uno de ellos es la falta de definición y estándares de formación profesional, que posibilitan la entrada al mercado de inexpertos en la materia, los cuales pueden acabar haciendo daño a la profesión y su imagen. Mas allá, muchos piensan que nunca acabarán por crearse unas bases suficientemente sólidas de la profesión, sino que se adaptará para pasar de ser un proceso más en la formación complementaria de los empleados, sin llegar nunca a ser una práctica firme utilizada dentro de la compañía.

Por otro lado, están los que defienden que el mentoring es vital para el desarrollo de la empresa y sus trabajadores. Estos defensores argumentan que esta práctica seguirá evolucionando y se definirá vigorosamente a través de los distintos procesos en los que se apoya. Que acabará por implantarse como proceso de trabajo, siendo el cimiento a través del cual el líder y sus empleados actuarán para cumplir las metas de la organización.

El estudio de Skills Shift que McKinsey llevó a cabo en 2018, y mencionado por U. Malvido en su artículo "*Liderazgo responsable*" (2020), predice que de aquí a 2030, la relevancia de

las habilidades sociales y emocionales dentro de la compañía, con relación a su liderazgo y a la gestión de personas, se incrementará en un 25%. Si esto termina por cumplirse, las organizaciones que están desde hoy invirtiendo tiempo y recursos en formar a sus líderes, tendrán una ventaja competitiva en el futuro respecto al resto de compañías.

Aunque no se puede saber a ciencia cierta el futuro que va a tener el mentoring en el ámbito empresarial, a lo largo de este trabajo se van a describir numerosas prácticas beneficiosas de su implementación, intentando demostrar que se puede mantener como procedimiento activo en el futuro de la corporación.

### **3. Factores que han tenido efecto en la forma de liderar en el ámbito empresarial**

Se ha descrito previamente el cambio en las características que se demandan en un líder hoy, comparado con lo que se esperaba unas décadas atrás. El resultado es que la dirección tradicional no es suficiente para llevar a cabo las funciones de un líder empresarial en la actualidad.

Esto ha sido causado por cambios en una clase de factores que afectan directamente a individuos, gobiernos y mercados. Estos tres grupos interactúan entre ellos hasta que encuentran un equilibrio. Los individuos van adaptando sus demandas a las variaciones económicas que sufren o a las modas. Por su parte, los gobiernos modifican sus políticas con el fin de que los mercados tengan la capacidad de satisfacer la demanda de los individuos. Las empresas dentro de esos mercados buscan eficiencia y productividad para ser las líderes de dicho mercado y para ser capaces de obtener la máxima cuota del mismo. Es por eso que, si el entorno económico cambia, las políticas se adaptan y los individuos modifican su demanda, los líderes de dichas empresas tendrán que adaptarse a ese nuevo marco.

Hay factores que afectan directamente a todos los grupos mencionados anteriormente, por lo que se van a estudiar con el fin de justificar los nuevos paradigmas que se han creado a la hora de liderar una empresa.

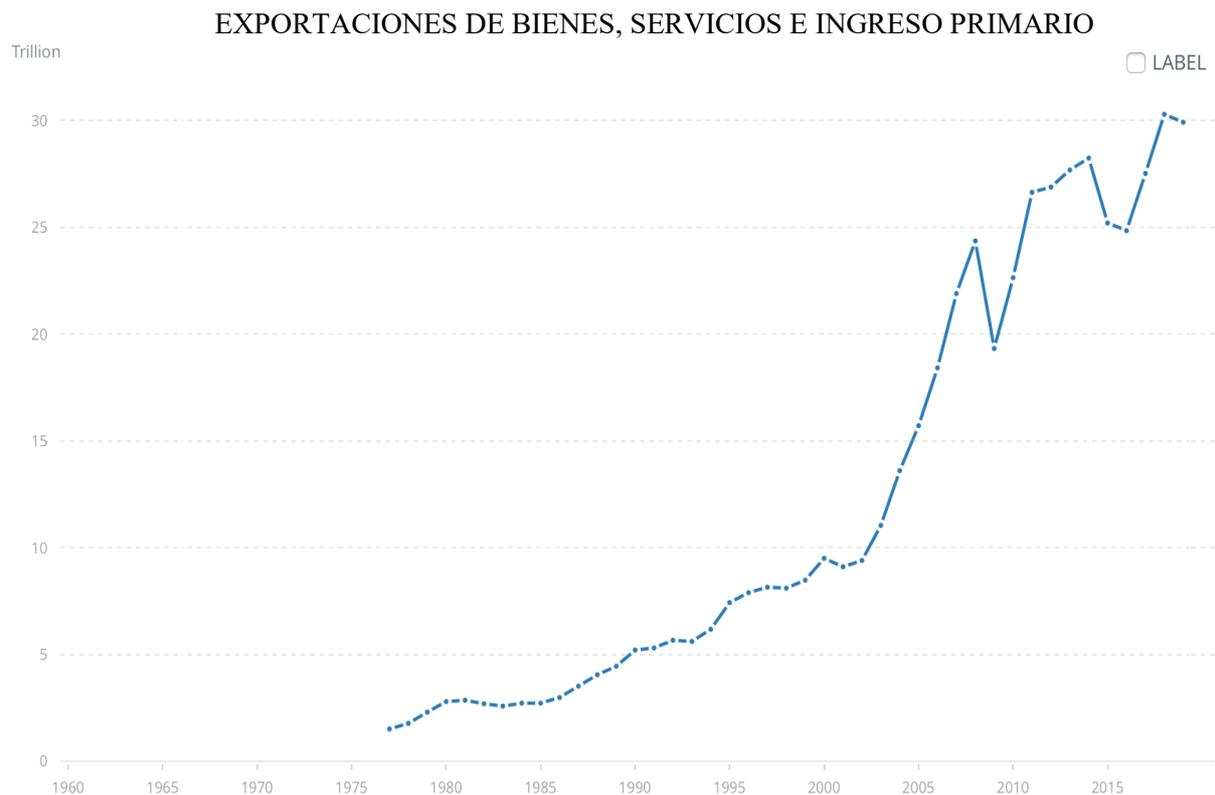
#### **3.1 Globalización**

Hasta la Primera Guerra Mundial, los países desarrollados avanzaban gracias a la industrialización. Debido al incremento en la demanda comercial, a finales del S.XIX esas grandes corporaciones necesitaban cantidades de materia prima que las empresas locales no

eran capaces de satisfacer. Es por eso por lo que las compañías comenzaron a importar el resto de las materias primas de otros países menos desarrollados tecnológicamente. Comienza a verse un movimiento de capital más libre y se desarrollan técnicas de transporte como el barco de vapor, que hacen que el transporte de mercancías, capital y personas sea más sencillo.

Tras un período de declive económico y ruptura de relaciones entre países, se detecta un gran avance de la globalización a partir de 1950. Se reestablece un orden internacional donde hay mayor cooperación entre países. Se comienzan a eliminar barreras comerciales dando lugar a zonas de libre comercio y acceso a capital extranjero. Esto se continuó desarrollando en los años 80 con la desregulación económica o la circulación de conocimientos e información, que se han ido homogeneizando hasta crear el marco actual.

### Gráfico 1



Fuente: World Bank

<https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.TOTL.CD?end=2019&start=1960&view=chart> (2020)

Es difícil concretar un origen concreto al mundo globalizado en el que se encuentran las empresas hoy. De una forma u otra, la globalización es una corriente capaz de impulsar cambios en las estructuras internacionales, forzándolas a ser más interdependientes por razones como el comercio, los movimientos de capital o la mano de obra; se altera el entorno modificando aspectos sociales, políticos y económicos.

De entre todos los factores de la globalización que han tenido efecto sobre la economía global y sus participantes, hay una serie de ellos que han afectado en gran medida a las empresas que participan en ella.

- Acceso a nuevos clientes.

Si a través de políticas restrictivas un país cierra sus fronteras en términos económicos, las empresas pertenecientes solo podrán acceder a los clientes nacionales. Con un número de clientes y unos factores de producción limitados, estas empresas tienen también una posibilidad de crecimiento limitada. El acceso a nuevos mercados da la posibilidad de satisfacer una mayor demanda, para la cual se pueden desarrollar más actividades empresariales y hay por tanto una posibilidad casi ilimitada de crecimiento.

- Especialización localizada.

Otra de las grandes características que ha surgido a raíz de la globalización es la especialización. Gracias a los avances en el transporte y en la tecnología, las empresas son capaces de localizar su producción en el sitio donde las ventajas de dicha especialización sean mayores (materias primas, mano de obra...) y donde los costes de producción sean menores. Incluso, hay empresas que dividen su fabricación en distintas localizaciones, para ser más tarde ensambladas juntas sin que el producto final se vea afectado. Esto crea una ventaja competitiva mediante la cual las compañías se benefician de las localidades donde son capaces de obtener mayores ventajas.

- Competitividad.

Las empresas, por ser el motor de la economía, se ven afectadas por un incremento de competitividad, donde las compañías de otros países pasan a ser competidores directos que las obligan a buscar ventajas económicas y eficiencia. Los líderes de estas empresas deben enfrentarse a este elevado nivel de competitividad que no se viviría tan a gran escala si la economía fuera cerrada nacionalmente. Las empresas sufren este cambio de forma más

agresiva cuando hay gobiernos que fomentan y aceleran la competitividad de sus corporaciones nacionales con el fin de que sean más competitivas a nivel global.

- Tecnología.

La globalización no es la causante del desarrollo de la tecnología, pero sí que se nutre de ella. La tecnología es capaz de crear innovación, mejorar la calidad y los procesos a través de maquinaria especializada y mejoras de distribución y comunicación a nivel mundial. Teniendo la misma tecnología en información, las empresas pueden tener filiales en otros países, con las que pueden homogeneizar y compartir procesos. Los avances en investigación y desarrollo pueden ser fácilmente compartidos entre filiales en diferentes localizaciones de forma inmediata.

- Interdependencia.

Ahora las empresas no sólo satisfacen la demanda local, sino que son partícipes para intentar lograr abastecer la demanda global. Esto hace que ahora no sólo les afecten los cambios en la demanda local (véase por motivos sociales, económicos...), sino que también se ven afectados por las alteraciones producidas en otras localizaciones. Esto se incrementa más cuando parte de las materias primas vienen de otros países, o hay parte de la producción fuera. Esto crea una dependencia a las economías y políticas de otros países, dado que las modificaciones en estas afectan directamente a la empresa.

Por otro lado, aunque ahora las empresas dependen de más países, tienen menos riesgo que cuando estaban en manos de una sola economía. El riesgo se reparte entre la cantidad de países por los que se ven afectados.

Hay autores como P. Kotler, que en su libro *Fundamentos de la Mercadotecnia* (1985), defiende que estos factores de la globalización no tienen tanta importancia a la hora de transformar empresas nacionales a otras internacionales. En su caso, Kotler defiende que las corporaciones no se han visto tan afectadas por el incremento paulatino del comercio mundial, sino que este incremento en el comercio es consecuencia de otros factores. El primero es un debilitamiento en la demanda del mercado nacional, incapaz de hacer rentable la producción. En este caso, las empresas se ven forzadas a llevar esa oferta sobrante a otros países, con el fin de alcanzar rentabilidad. La otra razón viene a través de un subsidio por parte del gobierno que tiene como finalidad hacer más competentes a las compañías nacionales en el entorno global.

El gobierno puede hacer esto para tener una posición más fuerte respecto a otros países o para exportar más y así hacer su balance de exportación mas positivo, entre otros motivos.

### **3.1.1 Inversión Extranjera Directa (IED)**

Con los beneficios que ha dado la apertura de las economías a nivel mundial y las políticas nacionales e internacionales que la apoyan, era cuestión de tiempo que las empresas se lanzaran al mercado global. Esto que ya se ha descrito antes, ha sido posible gracias a la inversión extranjera directa. Con intención de abrir negocio mas allá de las fronteras nacionales, estas organizaciones han tenido que dirigir parte de su capital a otro país. Estos movimientos de capital generaron presiones y tensión económica entre las diferentes economías nacionales que se veían cada vez más afectadas por las acciones de las empresas extranjeras.

Estos movimientos de capital también tuvieron un impacto muy relevante en la compra, venta y fusión de empresas en el ámbito internacional. Este factor fue un acelerador de la diversidad dentro de las empresas.

La globalización y sus factores más característicos, como el desarrollo socioeconómico y la inversión extranjera directa, han cambiado el ámbito en el que trabajan las empresas. Estos rasgos han creado una empresa muy distinta a la que se veía años atrás. Con el fin de dirigir las correctamente en este nuevo entorno, las corporaciones tienen que romper con un modelo de liderazgo, hasta entonces muy afianzado.

Como ya se ha comentado con anterioridad, para que las empresas sean capaces de cumplir los objetivos en este nuevo marco empresarial, necesitan un ejecutivo que lidere con la capacidad de innovar y encontrar soluciones ágiles a los problemas, capaz de crear una cultura que traspase las fronteras que ya ha cruzado su empresa, preparado para usar la tecnología en favor de la compañía, y consciente de que la misma no está en un entorno cerrado, sino que interacciona en diferentes mercados y países.

**Tabla 1: Efecto de los cambios de la globalización en los tres grupos más significativos de una organización.**  
(Elaboración propia)

GLOBALIZACIÓN			
	Dirección	Empleados	Organización
<b>Antes – Punto de partida</b>	<p>Dirección autoritaria, con división de trabajo.</p> <p>El gerente tiene poder debido al lugar que ocupa en la estructura jerarquizada de la empresa.</p>	<p>Cada empleado hace una tarea individual, desconectada de las tareas del resto de empleados.</p> <p>Hay poca comunicación entre trabajadores, departamentos o filiales, lo que tiende a la ineficiencia e ineffectividad.</p>	<p>Se satisface la demanda local o nacional.</p> <p>La competencia está comprometida en el ámbito nacional.</p> <p>Las empresas dependen mucho de la economía nacional y las regulaciones políticas.</p>
<b>Durante – Momento de cambio</b>	<p>Nuevas formas de resolución de problemas.</p> <p>Los gerentes empiezan a manejar la incertidumbre del entorno cambiante.</p> <p>Menor jerarquización organizacional, más responsabilidad para los empleados.</p>	<p>Ambiente colaborativo invita a la coordinación entre empleados y departamentos.</p> <p>Formas de trabajo homogeneizadas.</p> <p>Búsqueda de misión y visión conjunta.</p>	<p>Apertura e inmersión en nuevos mercados desconocidos, más allá del nacional.</p> <p>Nuevas estrategias empresariales de internacionalización.</p>
<b>Después – A dónde dirigen estas prácticas</b>	<p>Manejo de la interdependencia política, económica y social.</p> <p>Dirección de plantillas de empleados cada vez más heterogénea y diversa.</p>	<p>Creación de equipos de trabajo transversales, con mayor comunicación.</p> <p>Diferenciación de clientes a nivel global.</p>	<p>Demanda y competencia global.</p> <p>Riesgo diversificado mediante dependencia a más de una economía; convergencia de mercados.</p>

### 3.2 Educación

Una vez estudiado el factor de la globalización, sus principales características y resultados de la mano del desarrollo socioeconómico global, se puede comenzar a exponer otra de las características que ha tenido un efecto directo en el cambio de paradigmas en la forma de liderar una empresa.

La educación superior entendida hasta hace pocos años tenía como finalidad la de preparar a los empleados para que alcanzaran los cánones de profesionalidad que exigía el mercado laboral en ese momento. Tal y como se ha descrito en la dirección tradicional, los líderes de las empresas buscaban el éxito a través de una serie de características como la productividad, la reducción de costes o la cantidad de producción. Cuando se iniciaron las modificaciones en el entorno y se comenzó a desarrollar más allá la figura del líder empresario, la educación superior

tal y como se conocía hasta entonces dejó de ser suficiente. Para hacer frente a los cambios que se están viviendo en la economía, la sociedad y la empresa, se necesita una visión amplia del mundo y los factores que le influyen; con el fin de conseguirlo, las instituciones de formación profesional impulsaron y crearon nuevas metodologías educativas. Tal y como dice M. Díaz en su escrito *Estrategias de gestión aplicables en las universidades para la formación de empresarios-emprendedores* (2008), se busca enfrentar dichos cambios mediante el fomento de la innovación o la comprensión de una sociedad dinámica con objeto de que los estudiantes generasen una preocupación por el desarrollo socioeconómico, cultural o político del país. De esta forma, las instituciones están creando líderes empresariales comprometidos con el crecimiento de su nación, sea en el ámbito industrial, económico o medioambiental, por ejemplo.

Las compañías son una fuente imprescindible para la acción económica nacional, por lo que, si los empresarios han sido educados adquiriendo una visión actualizada del entorno cambiante en el que viven sus empresas, serán capaces de gestionarlas generando empleo, capital y aportando valor al desarrollo económico nacional.

Otra de las variaciones que ha sufrido el entorno educacional tiene que ver con los niveles de educación. El desarrollo de la economía ha hecho que se automaticen la mayoría de las ocupaciones manuales, por lo que los empleos que han surgido desde entonces requieren una formación más amplia; escolarización, formación profesional, idiomas etc.

Con intención de fomentar la educación y apoyar la empleabilidad nacional, los países elaboraron diversas políticas.

En España, a finales de 1992 se crea el primer Acuerdo Nacional de Formación Continua. Este acuerdo ha ido evolucionando desde entonces hasta 2015, cuando se desarrolló la Ley 30/2015 mediante la cual se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral (Fundae). En su comienzo (1992) dicho acuerdo tenía como finalidad mitigar el desempleo, que se intentó lograr mediante modelos de formación de calidad, aumento de inversión en la formación profesional y, a su vez, el estímulo de las cualificaciones profesionales con intención de favorecer el empleo.

A nivel europeo también se formulan cambios en las regulaciones educativas con la finalidad de homogeneizar las medidas en la cualificación de los empleados. N. Hurtado, F. Matías, J. Llorens, E. Cerdón y J. J. Gallego describen en su estudio "*La formación continua y los jóvenes empresarios*" (1995), que el primer acuerdo de principios generales entre los países de la Unión Europea, el Decálogo de la política común de formación profesional, 1963, tenía entre otros,

los siguientes objetivos: satisfacer las exigencias del mercado común, impulsar el avance conjunto de empresas europeas en ámbitos de tecnología e innovación en un ambiente cooperativo (especialmente centrado en las PYMES europeas) y promover la libre movilidad de los trabajadores. De ahí en adelante, la Unión Europea fue regulando cada vez más en este aspecto con programas como PETRA en 1988, FORCE en 1991, Da Vinci en 1994 o COSME en 2014. Con la implementación de estas políticas, se facilitaba el flujo de empleados y ofertas de trabajo a nivel europeo.

En el marco económico, el desarrollo de esta cooperación entre países europeos tuvo la capacidad de incrementar la competitividad y riqueza de sus empresas mediante el apoyo de la acción pública a favor de movimientos de capital y acción empresarial entre los estados miembros. Esto significó para las empresas un nivel de demanda mayor (al poder satisfacer las demandas de más países) y nuevas posibilidades de inversión, dando a los líderes empresariales la oportunidad de abrir negocio de forma mucho más dinámica fuera de sus fronteras. Por otra parte, a través de la homogeneización de cualificaciones, se derrumbaban las barreras regulatorias en el ámbito laboral posibilitando la contratación extranjera de manera más sencilla y dando lugar al comienzo de la diversidad cultural dentro de las empresas.

**Tabla 2:** Efecto de los cambios de la educación en los tres grupos más significativos de una organización. (Elaboración propia)

POLÍTICAS DE EDUCACIÓN			
	Dirección	Empleados	Organización
<b>Antes – Punto de partida</b>	El gerente es el principal activo de valor de la empresa.	Empleados con poco poder de decisión.	Trabajo en cadena como principal forma de empleo.
	Los empleados son vistos como herramientas de trabajo.	Se demanda trabajo manual con poca necesidad de educación profesional.	Búsqueda de la maximización de trabajo y beneficio.
<b>Durante – Momento de cambio</b>	Incremento de plantillas con alto grado de educación.	Regulación y convalidaciones de educación profesional.	Cambios en la regulación que permiten la contratación internacional.
	Dirección de una nueva forma de trabajo, aprovechando ese mayor nivel de educación.	Los empleados comienzan a tener apoyo político y mayor nivel de visualización.	Nuevos conocimientos y formas de trabajo.
<b>Después – A dónde vamos</b>	Manejo de distintas cualidades, culturas y formas de trabajo de la plantilla.	Reconocimiento internacional de cualidades profesionales. Capacidad de trabajar en el extranjero.	Plantilla más competente en el mercado global. Nueva ventaja competitiva.

### **3.3 Cambios en la regulación jurídica**

En el panorama universal, la disolución de la URSS o la liberación económica de las que son ahora parte de las potencias mundiales (China, Bangladesh o India...) son algunas de las alteraciones políticas globales más relevantes de las últimas décadas. Estas generaron un nuevo panorama, que ya se ha visto en el apartado de Globalización, que desencadenó una serie de políticas nacionales e internacionales que tenían el propósito de fomentar la integración de relaciones comerciales entre países. Al haber nuevos competidores a nivel mundial, los empresarios tuvieron que cambiar la forma de hacer negocio.

Con ánimo de regular y continuar promoviendo el vínculo de las economías, se crearon organismos internacionales; los primeros fueron el Fondo Monetario Internacional (FMI de aquí en adelante) y el Banco Mundial (BM), tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. Sus principales tareas de trabajo eran, entre otras, facilitar la recuperación económica de países con problemas de balanza de pagos a corto plazo, o reducir la fluctuación de precios a nivel mundial. En 1947 se creó el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que fue sustituido por la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995. Ambas organizaciones tenían como finalidad establecer las normas globales de comercio entre países, garantizando la libertad y fluidez de las relaciones comerciales y creando un código común de actuación.

Las regulaciones de los organismos tanto europeos como globales han tenido un impacto directo en la forma de liderar una empresa, ya que allanaban el camino en términos de integración y cooperación en la economía internacional. De esta forma, las empresas entran en una nueva forma de trabajo. Ahora los ejecutivos deben tener en cuenta muchas otras cosas, como las regulaciones gubernamentales en cada país en el que trabajan. Además, a raíz de la empleabilidad internacional que están dirigiendo, deben tener en cuenta las diferentes culturas y formas de trabajo de los distintos empleados. Por último, han de tener en cuenta también que las demandas cambian según la localización; no todos los clientes buscan exactamente lo mismo.

Esto necesita un ejecutivo que sepa coordinar grupos de trabajo con el fin de que cada uno de estos atienda la demanda de sus clientes de la forma correcta.

**Tabla 3:** Efecto de los cambios de la regulación jurídica en los tres grupos más significativos de una organización. (Elaboración propia)

CAMBIOS EN LA REGULACIÓN JURÍDICA			
	Dirección	Empleados	Organización
<b>Antes – Punto de partida</b>	Centrado en el negocio y satisfacer la demanda nacional.  El futuro no parece invitar al negocio internacional.	Conocimiento de demanda nacional y local.  Desconocimiento de posibles consumidores extranjeros.	Las políticas no impulsan a moverse a mercados extranjeros.
<b>Durante – Momento de cambio</b>	Necesidad de gestionar la empresa para satisfacer diferentes demandas y diferentes grupos de empleados.	Nuevas formas de trabajo transversales.  Cooperación entre empleados, departamentos y filiales.	Aparece la posibilidad de abrirse globalmente de forma sencilla y regulada.
<b>Después – A dónde vamos</b>	Lidera el equipo de trabajo y nuevas estrategias para la creación de una empresa global.	Conocimiento del consumidor local e internacional.  Adaptación a las nuevas regulaciones gubernamentales.	Capacidad y estímulo político para abrirse a nuevos mercados.  Nuevas estrategias de negocio.

### 3.4 Transformación digital

El último factor que se va a estudiar dentro de los aspectos que han afectado al liderazgo empresarial es la transformación del área digital, la industria 4.0.

Este fenómeno ha impulsado a las entidades a modificar sus estrategias de creación de valor a través de la implementación de la tecnología.

Desde el lanzamiento de internet, toda organización ha estado progresando en el ámbito digital, aunque al principio era de forma superficial, sin tener en cuenta la tecnología en la estrategia general de la corporación. Quizás existan compañías con una visión más tradicional, poco partidarias de añadir la tecnología a sus estrategias; aun así, a lo largo de la integración global de esta herramienta no han tenido más remedio que ir incluyendo paulatinamente la digitalización en sus estrategias con el fin seguir siendo competitivas.

Este cambio en la forma de hacer negocio ha tenido lugar debido al incremento del poder del cliente y sus expectativas; hoy el consumidor busca una experiencia personalizada y exclusiva donde el panorama competitivo es más duro que nunca. El acceso a la información de forma instantánea le da al cliente la capacidad de elegir de forma instantánea productos a nivel mundial. Es esto por lo que hoy día la tecnología tiene un peso mucho más alto a nivel organizacional. Las empresas más avanzadas utilizan la tecnología como parte indispensable

en su propuesta de valor ya que es una herramienta que ayuda a percibir posibles oportunidades de negocio y acerca a la compañía a las necesidades del cliente; comportamientos, expectativas, percepciones cambiantes... Esta cercanía a los deseos del consumidor y a sus patrones de consumo permite mejorar su experiencia con la empresa.

De entre los procesos internos que este desarrollo digital causa, encontramos el cambio en el ritmo de hacer negocio. Las compañías deben actuar y tomar decisiones de forma mucho más rápida y en un entorno cambiante, respondiendo de forma efectiva a las necesidades de los clientes. De mano de la tecnología y su uso en la automatización de actividades, se mejora la eficiencia y precisión de las operaciones, reduciendo los costes en estas áreas.

Por otro lado, la tecnología ha homogeneizado los departamentos y ha incrementado la comunicación entre los mismos y sus empleados, ya que la información es fácilmente compartida. Esto crea organizaciones menos jerarquizadas y con una responsabilidad más repartida, que estimula la colaboración y la formación continua (especialmente en el área tecnológica), con la intención de mantenerse actualizados ante estos cambios constantes de su entorno.

El líder de una corporación de hoy debe fomentar la transformación digital con el fin de maximizar la efectividad de la misma. Ser el principal impulsor del cambio hacia prácticas que involucren la tecnología en todos los escalones de la entidad a fin de asegurar la continuidad en el mercado competitivo y a su vez creando éxito en un entorno cambiante e incierto.

**Tabla 4:** *Efecto de los cambios de la digitalización en los tres grupos más significativos de una organización. (Elaboración propia)*

TRANSFORMACIÓN DIGITAL			
	Dirección	Empleados	Organización
<b>Antes – Punto de partida</b>	<p>El gerente no conoce ni fomenta la digitalización en el entorno empresarial.</p> <p>Poca consciencia de la importancia de la tecnología en el entorno empresarial.</p>	<p>La tecnología no está presente en su trabajo diario.</p> <p>Empleados no tienen formación como para usar la tecnología de forma eficiente.</p>	<p>La tecnología no forma parte de la estrategia de la firma.</p>
<b>Durante – Momento de cambio</b>	<p>Lidera y fomenta el cambio hacia la tecnología como parte vital del desarrollo de la organización.</p>	<p>Poco a poco incorporan la digitalización en sus tareas diarias.</p>	<p>Uso de la tecnología como herramienta externa de apoyo.</p> <p>Se utiliza en pequeñas tareas.</p>

<b>Después – A dónde vamos</b>	Consigue que la plantilla saque el máximo partido a la tecnología.	Usan la tecnología como fuente de creación de valor.  Formación continua fomentada por la empresa en su conjunto.	Implementación de la tecnología en la estrategia organizacional como fuente de ventajas competitivas.
--------------------------------	--	---	---

#### 4. Irrupción de un nuevo paradigma

Una vez estudiados de cerca los factores que han alterado entre otras cosas las estructuras empresariales, las formas de hacer negocio, el flujo de empleados o el uso de la tecnología en las organizaciones, se puede pasar a estudiar algunos de los resultados más relevantes que se han generado en el ámbito de las corporaciones. Estos, que se van a ver más de cerca posteriormente, son por ejemplo el incremento de la diversidad dentro de las organizaciones, la creciente importancia de la cultura empresarial, o la necesidad de la motivación en la plantilla.

A fin de gestionar estos cambios, los líderes de las compañías deberán adquirir una nueva visión y un nuevo set de habilidades para maximizar los posibles beneficios para la firma en este nuevo entorno organizacional; incremento de competitividad mediante mayor comunicación entre departamentos, creación de una cultura firme que vaya de la mano de los objetivos de la empresa, políticas que integren a todo tipo de empleados o la capacidad de encontrar la forma más efectiva de motivar a cada trabajador.

##### 4.1 Diversidad

Agentes como la globalización, el incremento en la inversión extranjera directa o los cambios en la regulación jurídica han facilitado el movimiento de trabajadores entre países y, por tanto, entre empresas, causando un aumento en la diversidad de empleados dentro de las mismas.

*“El futuro de la diversidad”* (2020), un artículo de Uxío Malvido, arroja luz sobre este tema. Tal y como menciona, hay numerosas evidencias que respaldan los beneficios que tiene la diversidad en el ámbito empresarial, aunque no se puede pasar por alto su posible descontextualización o exageración por parte de algunos agentes.

La gestión de la diversidad nació con el fin de limar las posibles diferencias en el desarrollo profesional, creando condiciones que diesen todos los trabajadores la capacidad de tener éxito dentro de la compañía sin importar su punto de partida en la misma. Tal y como dice U.

Malvido, “*Garantizar la igualdad de oportunidades y la participación en la toma de decisiones empresariales*”. La gestión de este fenómeno requiere profesionalidad y visión, especialmente en el área de los recursos humanos, además de capacidad de influencia sobre el resto de la plantilla con el fin de poder impulsar los cambios deseados.

La diversidad (en este caso en el entorno organizacional) es entendida como un conjunto de diferencias, bien de etnia, género, rol en la corporación, idioma o religión. Esto da como resultado una fuerza de trabajo heterogénea que, de no ser manejada de forma adecuada, puede ser causa de discriminación o desacuerdos entre empleados que por ende acaban desfavoreciendo a la empresa. No se puede pasar por alto que la diversidad es capaz de convertirse en una ventaja competitiva, pero de no ser gestionada de forma correcta, no generará resultados beneficiosos para la firma. En la gestión de dicha diversidad, la función del líder tiene una relevancia decisiva; éste debe adquirir una clase de habilidades que le permitan manejar esta diversidad de la forma correcta con intención de evitar que puedan surgir esos conflictos.

La principal meta de los líderes a la hora de gestionar la diversidad es promover el compromiso y la retención de empleados con características, potencial y habilidades distintas, beneficiándose así de una fuerza de trabajo que, a través de sus diferencias, puede acabar siendo más competitiva, productiva y eficaz. Esto convierte la diversidad en una herramienta que amplía y enriquece el panorama de actuación, comprensión y procesos dentro de la firma.

Otra característica de vital importancia a la hora de gestionar la diversidad es lograr la unidad dentro de la organización por encima de las diferencias de sus empleados, convirtiéndolas en una herramienta que permita un enfoque de actuación y comprensión más amplio.

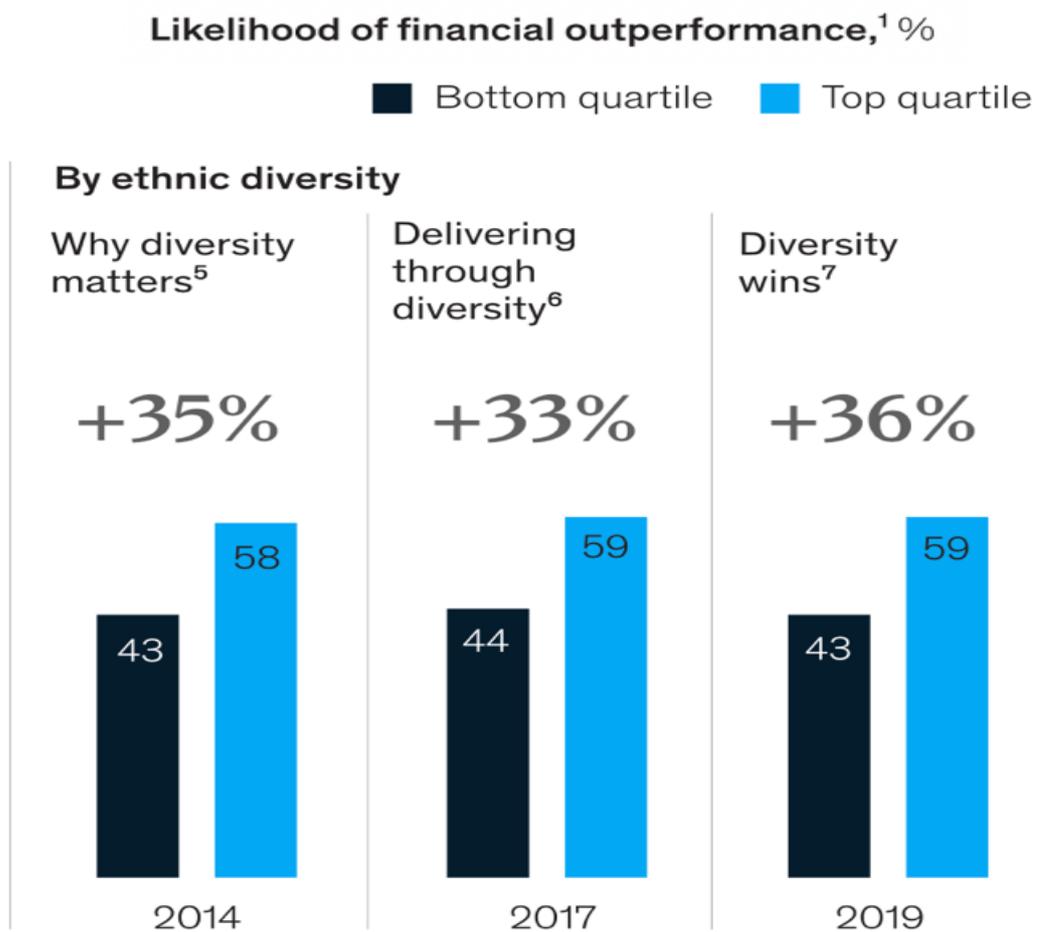
La diversidad debe ser un factor presente en la visión de la empresa, a fin de que sea profundizado a lo largo de toda la organización. Más allá, cuando la visión que la empresa tiene y quiere promover de la diversidad coincide con la que tienen los empleados, será más fácil de manejar y de convertir en una ventaja competitiva.

McKinsey ha llevado a cabo tres grandes estudios a este respecto; *Why diversity matters* (2014), *Delivering through diversity* (2017), y *Diversity wins* (2020). Tal y como muestra el siguiente gráfico, las empresas con un mayor grado de diversidad (Cuartil 1 del estudio) tienen más probabilidades de obtener una rentabilidad superior a la media, comparado con las entidades con un menor grado de diversidad (Cuartil 4 del estudio).

Además de este efecto positivo, McKinsey defiende que la diversidad tiene otros efectos positivos en el entorno organizacional. Entre ellos, conseguir el mejor talento posible o mejorar

la toma de decisiones, ya que se nutre de distintas formas de trabajo y puntos de vista. Más allá, incrementa la innovación y la satisfacción empresarial, y engrandece la imagen de la empresa ante sus clientes.

**Gráfico 2: Efecto de la diversidad étnica en la probabilidad de rendimiento financiero superior**



Fuente: McKinsey <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#> (2020)

#### 4.2 Cultura y valores

Los valores intrínsecos a una empresa son el núcleo de la cultura empresarial sobre los que los trabajadores van a actuar. Toda firma desea que estos valores estén alineados con las acciones que beneficien directamente a esta; la misión y la visión.

Los valores de la firma se podrían definir como las acciones y forma de hacer que los empleados adquieren y asumen en la empresa.

Los líderes juegan un papel decisivo ya que su forma de proceder tiene una gran influencia en la manera de actuar de sus trabajadores. Es de vital importancia que dichos líderes vean la relevancia de sus acciones, ya que reflejan unos valores que serán proyectados al resto; deben por tanto fomentar situaciones o actitudes que refuercen la creación y promoción de los valores deseados. Estos valores, compartidos a lo largo de la entidad, tienden a condicionar el comportamiento de la mayoría de los empleados, creando una homogeneidad a la hora de conducirse en su trabajo.

En su artículo “*Cultura, valores y el corazón de la gente*” (2020), Juan José López resalta la dificultad de la creación de una cultura. Tal y como menciona en dicho artículo, los directivos se están esforzando por construir culturas corporativas, respaldadas por los valores de sus empresas. Estos valores deben ser realistas y reflejar la forma de actuar de los que conforman la entidad; las reglas no escritas que van más allá de hechos y palabras. La toma de decisiones y la forma de proceder es lo que acabará por convertirse en la guía de la cultura de la organización. Si una compañía toma como suyos una cantidad de valores que no son compartidos entre los trabajadores, sino que son mensajes y prácticas que no pertenecen al plan global de la corporación, acabarán por ser simples palabras en un papel sin resultado alguno. Es eso por lo que en muchos casos las organizaciones abanderan como propios valores que la sociedad espera de ellas, para crear una mejor imagen de la empresa a ojos de los consumidores, o haciendo suyos valores que pertenecen a lo “políticamente correcto”.

Si se gestionan y promueven de forma correcta, dichos comportamientos homogeneizados y formas de actuar que se han generado en el entorno de trabajo dan lugar a la creación de una cultura grupal explícita que el conjunto de empleados va a compartir. Esta visión común en el ámbito empresarial resulta en una mayor implicación y cooperación entre trabajadores a la hora de cumplir los objetivos de la entidad.

La cultura que se crea tiene la capacidad de orientar la conducta de los empleados en algunas situaciones para las que quizás no exista una serie de normas a seguir; situaciones bajo presión de tiempo, cambio de metas, etc. En este caso, la cultura de cómo manejar este tipo de situaciones puede aumentar la capacidad de adaptación a presiones externas y la disposición de responder a las mismas. Más allá, cuando los empleados sienten que comparten entre ellos una serie de comportamientos y valores, se sienten participantes activos de la entidad y se crea un sentimiento de pertenencia que aumenta la satisfacción personal de estos.

Un artículo de Harvard Business Review, “*The Leader as a Coach*” (2019), escrito por Herminia Ibarra y Anne Scoular, también hace hincapié en la importancia que la forma de trabajar tiene en la cultura de la compañía. Crear esta transformación cultural hacia el rumbo que la corporación quiera tomar implica hacer ver a los empleados la importancia que tienen sus acciones en el desarrollo de la cultura empresarial. Si los empleados son conscientes de esto, su forma de actuar conformará la nueva cultura y los nuevos valores bajo los cuales la organización estará. Como se ha dicho antes, el líder debe ser un modelo que represente los valores que quiera que los empleados acojan. Esto es especialmente relevante en momentos de incertidumbre o cambio, donde los trabajadores actuarán de forma parecida a como han actuado sus superiores. Los puestos más altos de una empresa son los que más poder de influencia tienen sobre el resto de los trabajadores, y deben explotar estos valores con el fin de cambiar la cultura hacia la que más beneficie a la empresa.

Cuando las empresas tienen la intención de crear o desarrollar una cultura a fin de que tenga un impacto beneficioso para sí mismas, primero deben estudiar qué cultura y valores hay en la entidad hasta el momento; véase en formas de vestir, lenguaje, ideologías, modelos sociales, relaciones entre empleados, etc. Después se debe definir la cultura que se intentará alcanzar para incrementar la eficiencia o la competitividad, y más tarde implementar los cambios culturales necesarios con el fin de llegar a ella; comenzando por ser “role models” de la cultura que quieren promover.

Ya que se han descrito tanto la diversidad como la cultura y sus valores, se puede hacer una conexión entre ambos aspectos. Los valores son el primer escalón que se irá desarrollando entre la plantilla de empleados hasta crear una cultura dentro de la firma. Es por esto por lo que incluir la diversidad como uno de los principios que la empresa promueve y de los que se nutre, acabará por ser algo que compartan los empleados y termine por convertirse en una herramienta beneficiosa para la corporación. Hay características, como es el caso de la diversidad, que con una mala gestión pueden acabar por perjudicar a la empresa; un líder capaz de crear y manejar una cultura que transforme estas características en ventajas es un líder competitivo y que da un valor añadido a los resultados de la empresa.

### **4.3 Motivación**

Uno de los factores que más ha evolucionado a raíz de los cambios en los aspectos previamente mencionados es la motivación. Años atrás no se le daba importancia a este aspecto; la plantilla

debía simplemente cumplir con su función individualizada sin importar su actitud o sus sentimientos respecto al empleo o a la corporación.

Hoy, los trabajadores buscan organizaciones donde además de cumplir una serie de objetivos profesionales, se vean parte de la entidad y de sus logros.

Empezando por describir qué es la motivación en el entorno de la empresa, se puede decir que es lo que mueve a los empleados a hacer algo, el esfuerzo que están dispuestos a dar para cumplir una meta o satisfacer una necesidad de la firma. Las fuerzas que mueven a un trabajador para iniciar un trabajo con una dirección, intensidad y duración determinadas.

De los primeros en pronunciarse a este respecto están Maslow, McGregor y Herzberg. Por su parte, Maslow desarrolló la teoría de la jerarquía de las necesidades; según esta teoría, las personas están motivadas a actuar con el fin de satisfacer una clase de necesidades, clasificadas en un orden jerárquico, con más o menos motivación de su cumplimiento según el escalón en el que se encuentren. Por otro lado, McGregor diferencia la teoría X, donde los empleados tienen una mentalidad de disgusto por su trabajo, un bajo nivel de motivación respecto a las metas profesionales y una necesidad de recompensas materiales (véase un bonus, incremento en el salario...). La teoría Y tiene una visión positiva, donde se piensa que los empleados se enorgullecen de su trabajo y son capaces de auto motivarse sin necesidad explícita de un estímulo externo. Por último, Herzberg diferencia los factores higiénicos, los cuales eliminan la insatisfacción profesional (véanse salario o condiciones laborales) y los factores motivacionales que satisfacen el trabajo (véanse responsabilidad o reconocimiento). La teoría contemporánea más conocida, del establecimiento de metas, desarrollada por Locke, defiende que la ejecución irá directamente relacionada con el nivel de dificultad o reto que presente la meta que se espera alcanzar; metas desafiantes (pero a su vez posibles) de forma que incrementan la productividad y el rendimiento.

Pasando a un enfoque más actual, se puede mencionar a Daniel Pink, quien diferencia tres grandes factores de motivación intrínseca; propósito, maestría y autonomía. La primera, el propósito, se puede describir como el deseo de hacer/pertenecer a algo más grande que uno mismo. La maestría, pensada como mejorar lo que hacemos y lo que somos; en el caso empresarial, hacer de la mejor manera posible tanto nuestras tareas como nuestras relaciones y experiencias. Finalmente, la autonomía, el deseo de dirigir nuestra propia vida, aportar algo propio a la empresa y al resto de trabajadores.

Los líderes de las empresas tienen la responsabilidad de generar un sentimiento de motivación en sus empleados. Con intención de hacerlo, deben tener en cuenta la importancia de definir los objetivos y el plan de acción que vayan a llevar a cabo en la búsqueda de esa motivación en su plantilla. Después, deberán monitorizar dichas prácticas para ver el impacto que están teniendo y si no es así, cuáles son las áreas de mejora.

Si esta cuestión no se gestiona correctamente, sea por resultados como bajo nivel de compañerismo, pocos reconocimientos, planificación insuficiente o deficiente supervisión, desencadenará una serie de desventajas como niveles bajos de productividad o desempeño laboral, perjudicando directamente los resultados de la empresa, a la vez que perjudica el bienestar laboral de los trabajadores.

Existen dos características imprescindibles para crear dicha motivación en los trabajadores.

La primera de ellas es que sea un plan alineado con los objetivos y la forma de trabajar de la firma, añadiendo dichas acciones a los objetivos de la organización. Un plan con supervisión y control a corto plazo, seguimiento de resultados y rendimiento profesional... Esto se puede hacer mediante varias herramientas; reconociendo el esfuerzo, promoviendo el sentimiento de pertenencia (que se verá más a fondo en el siguiente apartado), creando una buena relación líder-empleado, fomentando el trabajo en equipo o la cooperación y mejorando la comunicación entre departamentos y trabajadores.

La segunda característica relevante a la hora de fomentar una motivación correcta para los empleados es seleccionar a los perfiles correctos. Tal y como se ha intentado destacar a lo largo del trabajo, la buena gestión del capital humano constituye una herramienta que termina por incrementar la productividad y el rendimiento tanto de los trabajadores de forma individual, como de la entidad a nivel grupal. Dado que no existe una fórmula común de motivación, hay que prestar mucha atención a cada empleado con el fin de conocer sus necesidades intrínsecas, sus valores, o su cultura para así poder encontrar la forma idónea de motivarlo. Es imprescindible que los empleados sientan como propias las metas de la empresa, ya que de esta forma se sentirán identificados con la firma y sus logros.

Hay que tener en cuenta que, si por ejemplo se selecciona a una persona con capacidades mucho mayores que las que se exigen en un determinado trabajo, es posible que se acabe desmotivando ya que no le supone ningún desafío. De la misma forma, si un empleado tiene habilidades inferiores al empleo que se le ha sido encomendado, podrá sufrir estrés y decepción, dejando de ser productivo y siendo incapaz de estar motivado. Las organizaciones deben buscar perfiles

que tengan un deseo constante de crecimiento profesional y de creación de valor para la empresa y para ellos mismos, lo que a su vez beneficia directamente a la entidad, ya que alcanzará logros mayores.

La buena gestión de estas dos características (alineación de la motivación y la estrategia organizacional y la selección de empleados) termina por tener trabajadores motivados, con ganas de superarse y de cumplir las metas de la empresa de la mejor forma posible. Por lo tanto, cuanto más motivada esté la plantilla, más inquietud tendrá por realizar mejor su trabajo, beneficiando así a la entidad, que incrementará su productividad. Como ya se ha mencionado antes, es crucial para ello que el líder ponga especial atención a cada trabajador para saber cuál es la forma más efectiva de motivarlo; esto se puede conseguir, por poner un ejemplo, mediante un análisis de sus inquietudes y escucha activa a sus planes de futuro.

#### **4.4 Inclusión, compromiso y pertenencia**

Toda empresa busca, a través de factores como la motivación, los valores y la cultura, generar en la plantilla un sentimiento de pertenencia y compromiso, con el fin de beneficiarse de sus resultados.

Antes de enumerar dichos resultados, conviene describir qué es el llamado “engagement”; sentido de pertenencia o compromiso con la firma en la que se trabaja. Una de las posibles definiciones es que es un elemento que los empleados pueden llegar a adquirir y que origina un mejor desempeño laboral. Este rasgo proporciona un alto grado de entusiasmo, convicción personal y orgullo de trabajar en dicha empresa, permitiendo la aceptación de metas desafiantes, esfuerzo colectivo y proactividad. Todo esto promueve que un empleado ejerza esfuerzos e implicación adicionales, más allá de su rol en la entidad, con intención de presentar mejores resultados para la entidad, marcando una diferencia trascendental tanto para dicho empleado como para el conjunto de trabajadores a los que puede llegar a contagiar dicho sentimiento.

Tal y como se está describiendo, es posible que un individuo sea capaz de influir en el resto de sus compañeros, y promueva ese sentimiento de pertenencia a lo largo de la entidad, potenciando las habilidades del resto de la plantilla. De esta forma, se convierten en “embajadores” dentro de la propia empresa, precursores de eficiencia y acciones innovadoras. Este efecto en cadena tiene un valor muy relevante para la empresa, ya que los trabajadores se van retroalimentando de esas buenas prácticas a través de las cuales cada vez se sentirán más parte de la empresa.

Este compromiso crea una cantidad de resultados beneficiosos tanto para el desempeño y bienestar del trabajador como para los resultados de la empresa. Uno de ellos, con extrema relevancia, es el bajo nivel de ausentismo y la descendiente probabilidad de abandono; creado a partir de altos niveles de convicción en el trabajo y sus metas. Conforme este sentimiento se va transmitiendo, aumentan la comunicación y la socialización entre empleados y departamentos, generando mayor rendimiento y satisfacción. Si esto se gestiona de la manera correcta, se puede llegar a alcanzar un punto donde los empleados intensifiquen su esfuerzo, aumentando la creatividad y la predisposición a asumir nuevos retos dentro de la corporación. Tal y como mencionan Mercedes Almeida e Isidro Fierro en su artículo *“Comportamiento organizacional positivo: Las implicaciones del engagement en el entorno laboral”* (2016), el estudio de la consultora Tower Perrins en 2006 presentó un estudio en el que uno de los resultados más relevantes fue el hecho de que las firmas con mayor porcentaje de engagement en su plantilla obtenían un incremento del 19,2% de su EBITDA. Este resultado deja claro que el engagement tiene un verdadero impacto en las entidades, por lo que es un factor que debe ser gestionado correctamente.

Por su parte, la organización y quien la lidera juegan un papel muy relevante, ya que deben crear las condiciones necesarias para que exista un clima de trabajo que promueva este sentimiento de pertenencia. Dicho clima se generará a través de la buena gestión de los rasgos que hemos visto previamente como los valores, la cultura y la motivación. La buena combinación de estos tres aspectos llevará a un entorno apropiado, que garantice los factores necesarios para conseguir dicha pertenencia (véanse la estabilidad laboral, el futuro de la empresa, ambiente de trabajo...). Otra de las cuestiones que debe realizar el líder de la entidad, y que está directamente relacionado con los factores que se han mencionado desde el inicio de este apartado, es la alineación y cercanía de los valores y formas de trabajo de la empresa a la de los empleados. De esta forma, cuanto más cerca estén estos factores a los fines profesionales de cada individuo, mayor será su compromiso. El “engagement” es el último escalón en la creación de lo que este trabajo considera que son los pilares actuales de una buena gestión de una empresa y sus empleados.

## **5. Conclusiones**

Antes de adentrarse en el estudio de las características que engloba una compañía hoy, es relevante saber cuáles son los antecedentes de la misma; por ese motivo, este trabajo partía de una base teórica que diferenciaba la dirección tradicional y el paradigma del líder como mentor. Para ello se han descrito y contrastado sus principales características, a fin de tener una visión clara del área de estudio. Después se ha hecho un recorrido por los principales factores que han impulsado el cambio en la forma de dirigir y liderar las firmas. Estos factores, entre otros, han afectado al panorama global, que a su vez ha tenido un efecto en las empresas que acoge.

Desde entonces, las empresas se han sumergido en un período de cambio que ha modificado el papel de un directivo para que la empresa prospere. Ese período de cambio ha llevado a un nuevo paradigma con unas diferentes características y habilidades que deben ser estudiadas y correctamente gestionadas a fin de beneficiar a la compañía y a sus integrantes.

Tras ser expuestas estas nuevas características que han creado el novedoso paradigma en la forma de liderar entidades, se ha descrito la capacidad que tienen de beneficiar a las compañías que las implementen de forma correcta.

La diversidad, los valores y la cultura, la motivación o el engagement son factores que afectan tanto a los resultados de la empresa como a sus empleados. Estos beneficios han sido respaldados por estudios e investigaciones que demuestran que, entre otras, la buena gestión de estos aspectos desencadena una forma de trabajo más innovadora, con más satisfacción laboral y una mejora en la toma de decisiones.

## 6. Bibliografía

Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Fernández-Ferrín, P. (2018). Análisis de la eficacia del coaching ejecutivo: Un estudio desde la perspectiva del coachee. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 33–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7334040>

Alfaro, S., Marquina, F., Mayorca, J., & Navarrete, D. (2021, enero). *La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones* (TFG). Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2159>

Almeida, M., & Fierro, I. (2015). Comportamiento organizacional positivo: Las implicaciones del engagement en el entorno laboral. *ECA Sinergia*, 7, 150–164. <https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/oai:localhost:123456789-2315>

Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Management.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=1%C3%ADder+como+coach&ots=\\_HELR1CjG5&sig=KHpl16MWXoegW2M8tUcCNoBIhdk#v=onepage&q=1%C3%ADder%20como%20coach&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=1%C3%ADder+como+coach&ots=_HELR1CjG5&sig=KHpl16MWXoegW2M8tUcCNoBIhdk#v=onepage&q=1%C3%ADder%20como%20coach&f=false)

Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la administración de organizaciones* (pp. 1-16). Cordoba, Argentina: EUMED. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm>

Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: Evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso*. Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37431/>

Arteaga-Coello, H., M. Intriago-Manzaba, D., & Mendoza-García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Científica*, 2(4), 421-431. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802887>

Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de Administración* (1st ed., pp. 13-21, 27-43). 2014: Editorial Esumer.

Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque. *Empresa y Humanismo*, 1, 47–79. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/4259>

Chornet, F. (2015). *Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento*. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118027>

Costa, A. (2014). *Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI* (TFG). Universidad Oberta de Catalunya. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>

Díaz, M. (2008). Estrategias de gestión aplicables en las universidades para la formación de empresarios-emprendedores. *Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*, 2577–2589. [https://www.aepro.com/en/repository/congresos/congresos\\_zaragoza2008/congresos\\_zaragoza2008\\_10/Estrategias-De-Gestión-Aplicables-En-Las-Universidades-Para-La-Formación-De-Empresarios-Emprendedores/lang,en-gb/](https://www.aepro.com/en/repository/congresos/congresos_zaragoza2008/congresos_zaragoza2008_10/Estrategias-De-Gestión-Aplicables-En-Las-Universidades-Para-La-Formación-De-Empresarios-Emprendedores/lang,en-gb/)

EMCC. (s. f.). *Marco de competencias común para mentores y coaches*. EMCC Spain. Recuperado 13 de marzo de 2021, de <https://emccspain.org/coaching-y-mentoring>

Gamba, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135–147. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79838614013.pdf>

García, M., Iveth, N., & Hernández, C. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. (Tesis). Universidad Autónoma de Tamaulipa. <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.pdf>

García Sanz, V. (2012, junio). *La motivation laboral: Estudio descriptivo de algunas variables* (TFG). Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135–143.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>

Hernández, H. (2011, mayo). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas* (TFM). Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/13014>

Huilcapi-Masacon, M., Jácome-Lara, G., & Castro-López, G. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311–333.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Hunt, V., Prince, S., & Layton, D. (2014). *Why diversity matters*. McKinsey.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2017). *Delivering through diversity*. McKinsey.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Hurtado, N., Matías, F., Llorens, J., Cerdón, E., & Gallego, J. J. (1995). *La formación continua de los jóvenes empresarios*. Reprografía Digital Granada.

Ibarra, H., & Scoular, A. (2019, noviembre). *The leader as a coach*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Jen Su, A. (2019, 16 diciembre). *Do you really trust your team? (and do they trust you?)*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2019/12/do-you-really-trust-your-team-and-do-they-trust-you>

López Jurado, J. J. (2020). Construir la Relación. *Capital Humano*, 356, 1–4. <https://emccspain.org/blog/construir-la-relacion.html>

López Jurado, J. J. (2020, octubre). *Facilitar el “Insight” y el aprendizaje*”. *Capital Humano*. [https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAE1PQU7DQAx8DXuJhNqgCnHYS4h6QgiVwN3ZWIlh6y1eJ3R5PS7pAV88Go9mxl8zSunwrH4PgSIpSIWxuqlr4kzjpIaqcHgJMgD\\_cAHulw4cTn6TmZ0Cn329w6CzhDbFHx9wbRgB73xSQaUpviN06QQD5h9Xbs8pe9nWGgEpcQNYOpFw-DbbmNzt909bHduQckm8O80IqslI0iYXmBE\\_3TYJzla68S3kE9nF\\_nT4l\\_\\_FFe7\\_MZWJEP8z64ezaxqxr3yenMh2m5B8RGifXqt9AuZJxnLIQEAAA==WKE](https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAE1PQU7DQAx8DXuJhNqgCnHYS4h6QgiVwN3ZWIlh6y1eJ3R5PS7pAV88Go9mxl8zSunwrH4PgSIpSIWxuqlr4kzjpIaqcHgJMgD_cAHulw4cTn6TmZ0Cn329w6CzhDbFHx9wbRgB73xSQaUpviN06QQD5h9Xbs8pe9nWGgEpcQNYOpFw-DbbmNzt909bHduQckm8O80IqslI0iYXmBE_3TYJzla68S3kE9nF_nT4l__FFe7_MZWJEP8z64ezaxqxr3yenMh2m5B8RGifXqt9AuZJxnLIQEAAA==WKE)

López Jurado, J. J. (2020). *Cultura, valores y el corazón de la gente*. *Manager Focus*. <https://www.managerfocus.com/cultura-valores-y-el-corazon-de-la-gente/>

López, L., & Moreno, J. (2021). Los procesos de coaching como potenciados del engagement. *Tourism and Management Studies*, 2, 537–550. <http://www.tmsudies.net/index.php/ectms/article/view/444/722>

Malvido, U. (2020, 26 enero). *El futuro de la diversidad*. *Diversidad Corporativa*. <https://diversidadcorporativa.com/2020/01/26/auge-y-estancamiento-de-la-diversidad-futuro/>

Malvido, U. (2020, 7 junio). *Liderazgo Responsable*. *Diversidad Corporativa*. <https://diversidadcorporativa.com/author/diversidadcorporativa/>

Martos, R. (2009, junio). *Cultura corporativa : Misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/94094>

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651–657. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933905>

Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense De Educación*, 10(1), 15-35.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120015A>

Pineda, P., & Sarramona, J. (2006). El nuevo modelo de formación continua en España: Balance de un año de cambios. *Revista de Educación*, 341, 705–736.  
<https://ddd.uab.cat/record/167571>

Podadera, P. (1997, diciembre). *Globalización e innovación tecnológica en Europa. Diseño de una política de innovación y desarrollo tecnológico regional*. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2561>

Puerto, P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, 28, 171–195.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

Ramón Pin, J., Espinosa, J., & López, L. (2005). Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. *IESE Business School – Universidad de Navarra*, 5(13), 1–32.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-05-13.pdf>

Regina, I., Pastora, V., & Pazmiño, H. (2017). La investigación como fundamento de la gestión del capital intelectual universitario en las sociedades del conocimiento. *ROCA - Revista Científica-Educacional*, 13(4), 326-339.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759718>

Rodríguez, A. B. (2010). Evolución de la educación. *Pedagogía Magna*, 5, 36–49.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3391388>

Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, 12–17.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>

Ruiz Castellanos, A. (2010). Gestión empresarial y trabajo posmodernos. Análisis del discurso de la globalización. *HAOL*, 1(23), 173-185. <https://historia-actual.org/Publicaciones/index.php/hao/article/view/507>

Ruiz-Falcó, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(1), 35–52. <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/443>

Velásquez, N. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. In *Crescendo*, 6(2), 77–88. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1119>