



## El comportamiento humano en la empresa

### CONTENIDO DEL CAPÍTULO

12.1 La motivación humana

12.2 El proceso de motivación

12.3 El liderazgo en la empresa

12.4 Estilos de dirección y liderazgo

12.5 El liderazgo del siglo XXI y la teoría de las inteligencias múltiples

Al finalizar el capítulo debería poder contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué papel desempeña la motivación en el comportamiento humano?
- ¿Qué motiva a las personas? ¿Qué factores influyen en la motivación?
- ¿Qué implicaciones tiene el proceso de motivación en las personas?
- ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué papel desempeñan el liderazgo en el comportamiento humano?
- ¿Qué estilos de liderazgo existen? ¿Qué impacto tienen los diferentes estilos en el éxito y fracaso empresarial?
- ¿Qué son las inteligencias múltiples?

A lo largo del libro hemos visto cómo la forma y el modo en que se comportan las personas incide en la dirección de las empresas y en sus resultados. Así, en el Capítulo 1, al definir la empresa como una realidad sociopolítica poníamos de relieve la importancia del comportamiento humano, el papel que los objetivos individuales, y la concordancia de objetivos entre los miembros de una organización tiene a la hora de conseguirlos. Igualmente, en otros capítulos ha ido surgiendo el comportamiento humano: en la dirección, en los valores y las creencias, en la cultura. En definitiva, el comportamiento de las organizaciones, de las empresas, dependerá del comportamiento de las personas que las componen. Por ello, en el presente capítulo vamos a estudiar aspectos relacionados con cómo se comportan las personas en las empresas: qué les motiva, cómo se genera la motivación, qué es el liderazgo y por qué es relevante para la dirección de empresas, si existen distintos estilos de liderazgo y si hay estilos que promueven mejores resultados que otros. El objetivo es conocer qué influye en el comportamiento humano y cómo puede la dirección de empresas influir en el comportamiento de las personas que la integran.

## 12.1 La motivación humana

Quizás la pregunta que más repite el ser humano desde su infancia es por qué. ¿Por qué has hecho esto? ¿Por qué no viniste ayer? ¿Por qué ese niño me ha pegado? Como señalan Papalia y Wendkos (1988) cuando alguien se interesa por estas preguntas se está interesando por la motivación. El comportamiento humano es un comportamiento finalista o motivado. Las personas hacen las cosas por alguna razón determinada, tienen un porqué o una motivación para llevar a cabo sus acciones. Así, el motivo se define como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que da origen a una propensión a un comportamiento específico. Este impulso a la acción, o este motivo, puede ser provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. La motivación se define como la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción. La motivación influye en tres aspectos del comportamiento; en la decisión de iniciar una acción y hacerlo en una determinada dirección; en la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo o intensidad del esfuerzo y, por último, en la decisión de persistir en el esfuerzo durante un periodo de tiempo (Peiro, 2013).

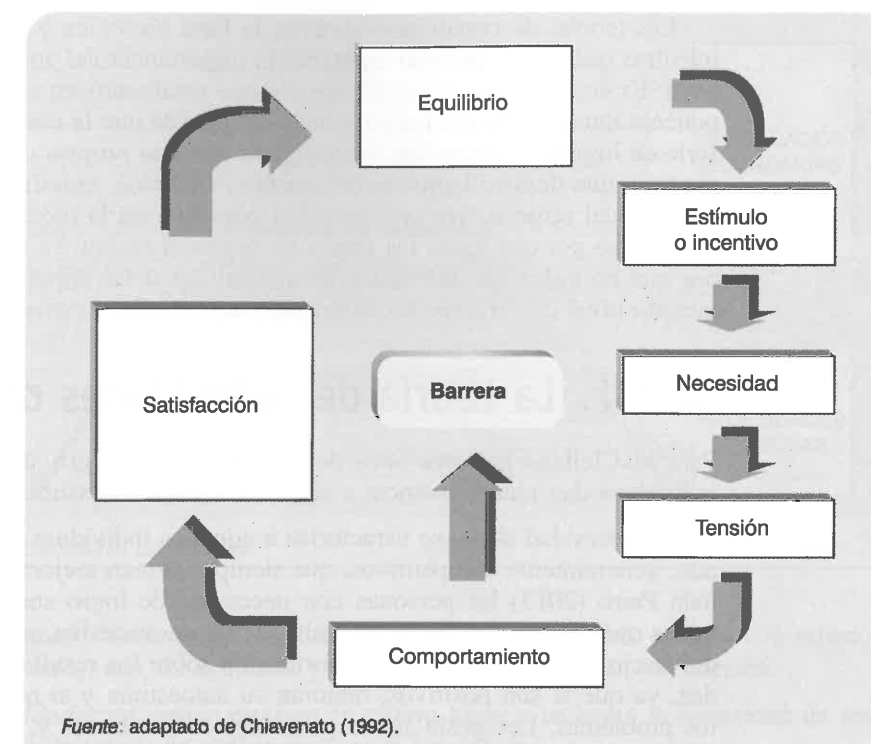
### RECUERDE QUE...

La motivación se define como la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción.

El modelo de comportamiento, ilustrado en la Figura 12.1, es idéntico para todas las personas. Una necesidad rompe el estado de equilibrio del individuo, causa una tensión, un desequilibrio; esta situación de desequilibrio, este estado, lleva al individuo a emprender una acción, un comportamiento; si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará satisfacción y volvería al estado de equilibrio.

Aunque el modelo es común, el resultado cambiará. El resultado depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y de los deseos. Por ejemplo, no siempre este ciclo es completo sino que, a veces, el comportamiento encuentra una serie de barreras o impedimentos que producen insatisfacción o frustración.

La Psicología ha intentado ahondar en múltiples y diversas cuestiones relacionadas con la motivación humana en todas sus vertientes. En el área de la psicología de las orga-



Fuente: adaptado de Chiavenato (1992).

Figura 12.1

Las etapas del ciclo de motivación.

nizaciones, son dos las cuestiones básicas que nos interesan. En primer lugar, resulta relevante conocer qué necesidades motivan el comportamiento de los individuos; por tanto, la cuestión que interesa es qué motiva al individuo. En segundo lugar, es necesario estudiar en qué medida las personas son distintas en lo que concierne a su motivación, profundizar en cómo cambian los procesos de motivación de un individuo a otro, produciéndose distintos patrones de comportamiento. En este caso, la cuestión de análisis es la diversidad de conductas ante la motivación. Dejamos para el capítulo de dirección de recursos humanos el estudio de las estrategias e instrumentos directivos que pueden ayudar a motivar a las personas en la empresa. Las conclusiones de las diversas teorías de motivación muestran que un trabajador motivado es más eficaz y productivo, es más responsable, más participativo y, además, genera un buen clima de trabajo a su alrededor. Sin embargo, el rendimiento de un trabajador no depende solo de su motivación sino también, de sus capacidades y de las restricciones de la situación (Peiro, 2013).

Estas dos cuestiones permiten estructurar en dos grandes bloques las teorías que tratan de explicar los aspectos relacionados con la motivación en las organizaciones. Por un lado, las teorías sobre el contenido, que tratan de conocer qué variables influyen sobre el comportamiento. Su cuestión básica es ¿qué motiva el comportamiento humano? Entre las teorías de contenido destacamos tres teorías clásicas: la teoría de McClelland, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de Herzberg.

Por otro lado, encontramos las teorías sobre el proceso, que se centran más que en las variables que motivan o no, en las interrelaciones entre las mismas, tratando de explicar la dirección, el grado y la persistencia del esfuerzo. Destacamos, en este caso, la teoría de Skinner, la teoría de Vroom y la de Porter y Lawler.

Las teorías de contenido subrayan la base biológica y psicológica de la motivación, mientras que las de proceso enfatizan la importancia del aprendizaje y los factores cognitivos. Es decir, las teorías de contenido que resaltamos en este apartado enfatizan el componente innato de la motivación, en el sentido de que la conducta humana responde a una serie de impulsos físicos y/o psicológicos que son propios del ser humano. Las teorías de proceso, que desarrollamos en el apartado siguiente, enfatizan la posibilidad de aprender a través del refuerzo y/o la dimensión cognitiva de la motivación, analizando cuestiones tales como por qué todas las metas no tienen el mismo valor para todos los individuos o por qué no todos los individuos interpretan igual un impulso, por qué realizan un determinado nivel de esfuerzo o cuánto persisten en dicho esfuerzo.

### 12.1.1. La teoría de necesidades de McClelland

Para McClelland hay tres tipos de necesidades: de logro, de afiliación y de poder, y los individuos dan más relevancia a alguna de ellas en detrimento de las otras.

La necesidad de *logro* caracteriza a aquellos individuos con afán de superación continuo, generalmente competitivos, que siempre desean mejorar sus realizaciones. Como señala Peiro (2013) las personas con necesidad de logro suelen caracterizarse por desear tareas que tengan una cierta dificultad, pero no excesiva, pues no quieren asumir el reto del fracaso. Les gusta obtener información sobre los resultados de su actuación con rapidez, ya que si son positivos, mejoran su autoestima y si no, esto les permite solucionar los problemas. Les gusta ser responsables de sus tareas y, por tanto, de sus éxitos y no compartir los retos grupalmente.

La necesidad de *afiliación* está relacionada con las relaciones afectivas entre personas. Los individuos centrados en estas necesidades buscan la cooperación, la amistad, y la aceptación en el grupo de trabajo.

La necesidad de *poder* caracteriza a aquellos individuos que buscan ejercer control sobre otros e influir en sus comportamientos.

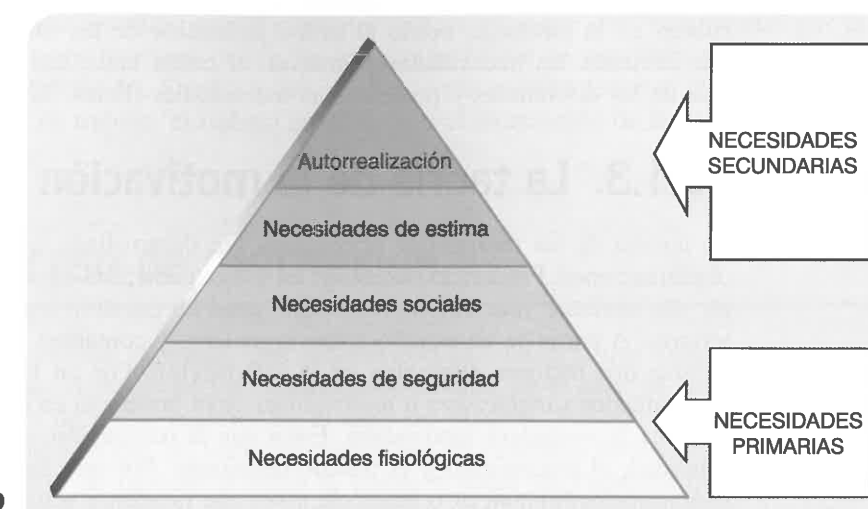
Como veremos en el capítulo dedicado a la dirección de recursos humanos, la función de captación debería tener en cuenta estos diversos perfiles a la hora de reclutar y seleccionar a los individuos.

### 12.1.2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1954) es el autor de una de las teorías de la motivación más conocidas en el ámbito de la Psicología. Plantea que las motivaciones humanas responden a una jerarquía de necesidades. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. La Figura 12.2 ilustra la jerarquía de necesidades.

Las necesidades recogidas en la pirámide pueden ser definidas de la forma siguiente:

- Las *necesidades fisiológicas* están relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen que ver con la necesidad de cubrir el hambre, la sed, etc., para sobrevivir.
- En un segundo nivel se encuentran las *necesidades de seguridad*, de sentirse fuera de peligro, seguro, de estar y sentirse protegido. Estos dos primeros niveles son denominados también necesidades primarias o necesidades básicas.



**Figura 12.2**

La jerarquía de necesidades de Maslow.

- Las *necesidades sociales* incluyen las relacionadas con sentirse amado, con relacionarse con otros, con ser aceptado y con tener sentimientos de pertenencia.
- Las *necesidades de estima* estarían en cuarto lugar e incluyen la necesidad de respetarse uno mismo y de recibir respeto de los demás.
- Por último, las *necesidades de autorrealización* se encuentran relacionadas con la posibilidad de desarrollar el propio potencial, de realizar la propia vocación, es decir, de convertir en una realidad aquello que el individuo, potencialmente, puede llegar a ser. Estos tres niveles superiores se denominan también necesidades secundarias.

Maslow considera que, en las economías desarrolladas, la mayoría de los individuos tienen los tres primeros niveles satisfechos sin mucho esfuerzo ni efecto motivador.

Entre los aspectos centrales de su teoría destacamos los siguientes:

- Una necesidad ya satisfecha no motiva.
- El individuo al principio de su vida trata de cubrir sus necesidades fisiológicas.
- A partir de aquí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades surgiendo, por tanto, las demás necesidades.

Las consecuencias para la empresa son claras. En primer lugar, implica que los aspectos económicos y de seguridad en el puesto de trabajo no son la única forma de motivar a los empleados. Más aún, el efecto motivador de las decisiones de la dirección de recursos humanos, que permiten cubrir las necesidades primarias de los individuos, es temporal. Las decisiones de la dirección de recursos humanos sobre la motivación deberían construirse sobre las necesidades secundarias. En segundo lugar, la teoría de Maslow (1972) enfatiza el hecho de que todo hombre está llamado a la autorrealización y al desarrollo de su propia vocación. Esta visión del ser humano rompe con concepciones previas en las que era considerado, prioritariamente, como un ser económico en el que los impulsos básicos para toda acción eran de carácter primario.

Aunque la jerarquía de necesidades de Maslow es muy popular, la evidencia empírica no es contundente respecto a ella. Las críticas abarcan tanto el tipo de necesidades que se

cubren en la pirámide, como al orden jerárquico de las mismas. Así, por ejemplo, una vez cubiertas las necesidades primarias, el orden entre las secundarias parece depender más de las diferencias y preferencias individuales (Peiro, 2013).

### 12.1.3. La teoría de la motivación de Herzberg

La tercera de las teorías que abordamos fue desarrollada en el ámbito específico de las organizaciones. Frederick Herzberg, en 1968, publicaba un artículo «*One more time: how do you motivate your employees?*» que pone en cuestión algunas de las aportaciones anteriores. A partir de un estudio sobre ingenieros y contables, comprueba que deben considerarse dos factores diferentes en la satisfacción. Por un lado, un conjunto de factores denominados *satisfactores* o *motivadores* cuya presencia en el puesto de trabajo es la que provoca la verdadera motivación. Estos son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo desafiante. Por otro lado, otro conjunto de factores denominados *higiénicos* o *insatisfactores* que tienden a actuar en una dirección negativa. La presencia de estos factores en el puesto de trabajo en un determinado nivel permite que desaparezca la insatisfacción pero, el hecho de que se supere dicho nivel no implica que el trabajador esté más satisfecho. Sin embargo, cuando el nivel de estos factores higiénicos es precario, provocan insatisfacción. Son, fundamentalmente, las condiciones de trabajo y comodidad, las políticas de administración y organización, las relaciones con el superior, los salarios, la seguridad en el cargo y las relaciones con los compañeros.

Los factores higiénicos podrán evitar que el trabajador se queje, pero no lograrán que trabaje con mayor eficiencia. Si se incrementan, sus efectos son temporales, por lo que no son una estrategia sólida de motivación. Por todo lo expuesto, la propuesta de Herzberg defiende que la insatisfacción no es lo contrario de la satisfacción, sino de la no insatisfacción (Figura 12.3).

El trabajo de Herzberg ha tenido el mérito de ser pionero en formular las diferencias entre factores motivadores extrínsecos al trabajo e intrínsecos. Así, la motivación intrínseca es aquella que viene dada por las características de la propia actividad laboral; por el interés del trabajo que uno desempeña, porque uno se realiza en dicho trabajo, porque aprende en él, por su variedad, etc. (Peiro, 2013).

Como veremos en el Capítulo 16, al abordar las funciones de la dirección de recursos humanos, las políticas de motivación de la empresa deben construirse sobre los factores motivadores o las necesidades secundarias, que son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo desafiante.



**Figura 12.3** Fuente: Chiavenato (1988, 66).

Teoría de los dos factores de Herzberg.

De todos estos estudios surgen múltiples aplicaciones que son incorporadas por la dirección de recursos humanos dentro de su función básica de motivación, que se desarrollarán en el Capítulo 16. Entre algunas de estas aplicaciones destacan el enriquecimiento de los puestos de trabajo, el trabajo en equipo, o el incremento de la participación.

## 12.2 El proceso de motivación

En las dos propuestas expuestas con anterioridad se considera que existe una mejor manera de motivar. A través de los factores motivadores, en el caso de Herzberg, mediante las necesidades de orden superior en el caso de Maslow. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que no todas las personas reaccionan de la misma forma ante un mismo estímulo. Las teorías de proceso abordan la cuestión sobre las variables que influyen en el proceso de motivación y sobre sus consecuencias. De las múltiples teorías existentes desarrollamos tres de ellas, la teoría del refuerzo de Skinner y las teorías de expectativas de Vroom y de Porter y Lawler.

### 12.2.1. La teoría del refuerzo de Skinner

Esta teoría se centra en el potencial motivador que tiene el refuerzo. Se basa en la idea de que las conductas se aprenden; por tanto, aquellas conductas que son reforzadas mediante recompensas tienden a repetirse mientras que las que no se recompensan tienden a no repetirse (Peiro, 2013). Lógicamente la dirección de RR.HH. debería tener en cuenta la importancia de una correcta evaluación y recompensa del desempeño para reforzar el comportamiento esperado.

### 12.2.2. La teoría de la expectativa de Vroom

La teoría de Vroom trata de explicar las diferencias individuales en los procesos de motivación. Intenta resolver la cuestión de qué variables explican que no todas las personas reaccionen con la misma motivación ante una situación. Para ello describe el proceso de motivación mediante tres variables que denomina instrumentalidad, valencia y expectativas. Las aportaciones de este enfoque teórico son de gran relevancia práctica. Piense en las veces que se ha planteado las siguientes cuestiones: ¿qué explica que, en un famoso equipo de fútbol, en donde todos los jugadores perciben sustanciosas remuneraciones, en el que la mayoría de ellos gozan de un elevado reconocimiento social, se suela decir que hay jugadores desmotivados y que ello les impide ganar partidos? ¿Por qué esos mismos jugadores, ante una determinada competición, se muestran muy motivados y en la siguiente, no? El ejemplo sería válido para muchas otras circunstancias y situaciones; en todas ellas, el modelo de Vroom pone el énfasis en la valoración que el sujeto hace de las variables asociadas al proceso de motivación. El modelo de Vroom aparece recogido en la Figura 12.4.

Vroom defiende, por tanto, que la fuerza o la motivación que alguien tiene en una situación depende de algunas variables centrales. En primer lugar, depende de la expectativa que el individuo tiene sobre la relación entre esfuerzo y rendimiento. Es decir, de la probabilidad que el individuo asigna al hecho de que, esforzándose, alcanzará los resultados que de él espera la organización. En segundo lugar, depende de la instrumentalidad o



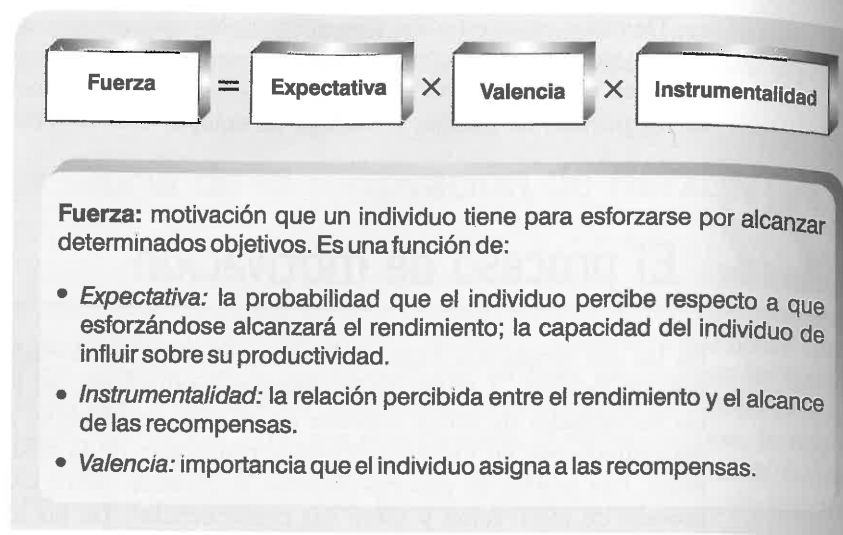


Figura 12.4

Teoría de Vroom.

de la relación entre la obtención de un determinado nivel de rendimiento en la empresa y la obtención de recompensas. Por último, depende de la valencia o de la percepción subjetiva de un individuo sobre lo importante que son para él determinadas recompensas. Por tanto, en el ejemplo expuesto anteriormente, cuestiones como lo importante que el futbolista considere que es el partido, la probabilidad de que de su actuación se obtengan determinados objetivos, por ejemplo, participar en la selección nacional, o el hecho de que el esfuerzo le vaya a ser reconocido, por ejemplo, por la prensa o la afición, a buen seguro tendrán repercusiones sobre su nivel de motivación.

### 12.2.3. El modelo de las expectativas de Porter y Lawler

Por su parte, Porter y Lawler ahondan en la teoría de expectativas de Vroom. Para ello, profundizan en las variables que afectan al proceso de motivación y que pueden desencadenar barreras importantes en la motivación de un individuo. El esquema de motivación que plantean aparece recogido en la Figura 12.5.

En primer lugar, el modelo establece la relación entre el esfuerzo individual y el desempeño o resultado obtenido. Los individuos valoran las recompensas en base a la relación entre el nivel que obtienen de las mismas y el esfuerzo que les ha supuesto alcanzarlas. Al contrario, las empresas y las organizaciones atribuyen las recompensas, no por el esfuerzo que un individuo realiza, sino por los resultados que el individuo obtiene. Por tanto, uno de los primeros objetivos para mejorar la motivación en la empresa es intentar hacer coincidentes los esfuerzos con los resultados o desempeños. Es decir, intentar que todos los esfuerzos individuales se conviertan en desempeño o en resultados alcanzados. La relación entre el esfuerzo y el rendimiento se ve afectada por distintos factores, entre ellos, las habilidades del individuo y su percepción del puesto. Si un individuo posee las capacidades y habilidades necesarias para realizar su trabajo, es probable que el esfuerzo se transforme en resultados. Por otro lado, si un individuo tiene una percepción clara y real sobre cómo se van a medir los desempeños o qué aspectos van a evaluarse como resultados que se esperan de su labor, orientará claramente sus esfuerzos hacia dichos aspectos.

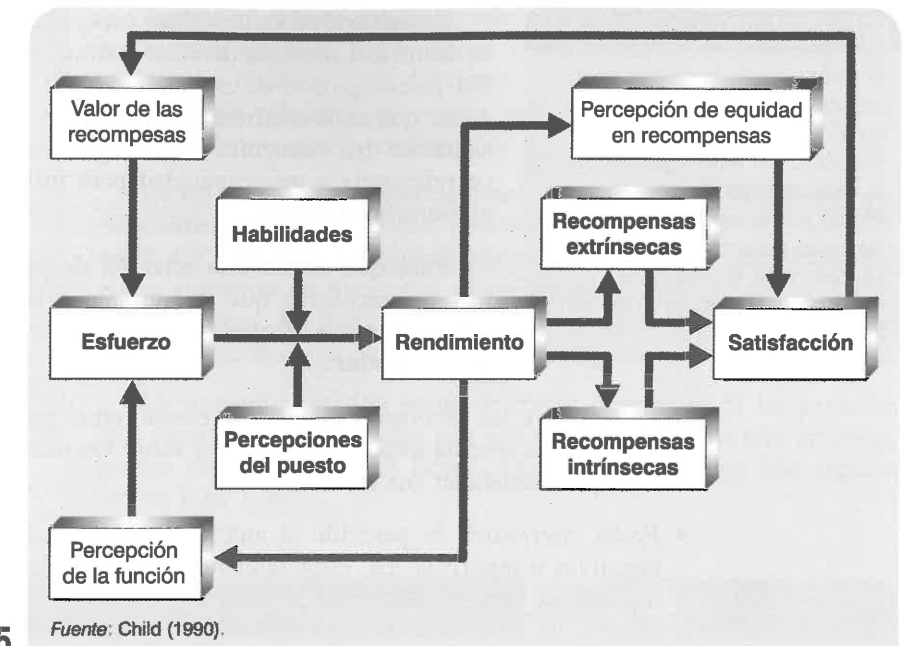


Figura 12.5

Fuente: Child (1990).

La teoría de las expectativas de Porter y Lawler.

De aquí se deriva la importancia de la selección del personal, de la formación, de las descripciones del puesto de trabajo y de la valoración del desempeño. Todas estas variables serán analizadas con profundidad en el capítulo de dirección de los recursos humanos.

El rendimiento da lugar a las recompensas, bien sean estas extrínsecas o intrínsecas. Sin embargo, la satisfacción que el individuo obtiene de esas recompensas dependerá de lo que este considere como equitativo. De aquí se deriva la importancia de la evaluación de los puestos de trabajo.

El proceso genera retroalimentación o *feedback*. Así, la satisfacción alcanzada modificará el valor que el individuo asigna a las recompensas y el esfuerzo que estará dispuesto a realizar en siguientes ocasiones.

## 12.3 El liderazgo en la empresa

En el Capítulo 2 definimos quiénes eran los directivos en la empresa. Aunque muchos directivos son líderes, no todos lo son. Y, desde luego, muchos líderes nunca han ocupado un cargo de dirección. Para delimitar ambos conceptos, dirección y liderazgo, resulta necesario introducir previamente el concepto de poder.

### 12.3.1. Concepto de poder y bases de poder

Entendemos por **poder** la capacidad de un grupo o de un individuo de influir en el comportamiento o en el resultado de una organización. Mintzberg (1992) define el poder como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de otras personas.

## RECUERDE QUE...

El poder de un individuo es su capacidad de influir en el comportamiento o en el resultado de una organización, la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de otras personas. La autoridad es una clase especial de poder, es el derecho a influir.

La **autoridad** es una clase especial de poder. Cuando alguien tiene autoridad tiene un derecho institucionalizado para inducir el cambio psicológico o de comportamiento. Tiene poder legítimo. Es el poder que se le confiere a una persona en virtud de su rol, de su posición en una estructura social organizada. Mientras que el poder hace referencia a una capacidad para influir, la autoridad se refiere a un derecho a influir.

Para que exista una relación de poder entre dos o más personas es necesario que exista una relación de dependencia entre ellas. French y Raven (1983) proponen la existencia de cinco **bases de poder**:

- **Poder sobre las recompensas** o poder basado en el premio: supone, por parte de la persona que ostenta el poder, un control sobre los medios de que depende otra persona para satisfacer sus necesidades.
- **Poder coercitivo**: es parecido al anterior pero, en este caso, las recompensas son negativas o punitivas. Es, esencialmente, la posibilidad de privar a una persona de los medios para satisfacer sus necesidades.
- **Poder legítimo**: se basa en la aceptación de las normas y valores sociales que le dan al individuo un derecho de influir a otros. Una persona tiene un poder basado en la legitimación cuando el subordinado le reconoce el derecho a darle directrices dentro de un ámbito específico.
- **Poder de referencia**: también denominado poder carismático. Se genera por la identificación de los influenciados con la persona que ostenta el poder.
- **Poder experto**: es una función de los conocimientos o habilidades del individuo en comparación con la persona que es influenciada.

A partir de estas matizaciones ya podemos hablar de qué entendemos por dirección y por liderazgo.

### 12.3.2. Concepto de dirección y liderazgo

Aunque en el lenguaje coloquial y en el empresarial se utilizan muchas veces como sinónimos, existen importantes diferencias entre ambos términos en función de las bases de poder que los caracterizan.

La **dirección** tiene como objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización de forma que sean llevados a cabo, tanto los objetivos de la empresa como los de las personas que la componen. La dirección implica la ostentación de autoridad formal. Todos los directivos ostentan como bases de poder el poder legal y algún grado de poder sobre las recompensas y coercitivo.

El **liderazgo** es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. El líder es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder. En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto. Para ser un líder, no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal.

## RECUERDE QUE...

Todos los directivos ostentan como bases de poder, el poder legal y algún grado de poder sobre las recompensas y coercitivo. El liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. El líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto.

Ambos, directivos y líderes, afectan el comportamiento de las personas en la empresa. Sin embargo, en el primer caso la afección responde a un mandato legal o a una necesidad. En el segundo caso, hay una decisión voluntaria de dejarse influir por otro, bien por quién es, bien por lo que sabe y conoce.

La respuesta ante el ejercicio del poder con unas bases y otras es radicalmente distinta, lo que permite comprender por qué se exige hoy a los directivos capacidad de liderar y que se hable de liderazgo como sinónimo de dirección, al ser necesario que se posean ambas características. Es decir, a la dirección se le dota de autoridad formal, pero se le exige capacidad de liderazgo.

La siguiente cuestión surge de forma inmediata. Si las personas con capacidad de liderazgo son tan importantes para una empresa, ¿cómo saber quién es un líder? ¿Qué teorías explican que alguien sea un líder o no?

## ACERCA DE...

#### LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS BASES DE PODER

Una de las causas de fracaso en las empresas familiares se produce en la transición de unas generaciones a otras. Una de las explicaciones sobre el fracaso en la sucesión en la empresa familiar surge al estudiar cómo se trasladan, de una generación a otra, las bases de poder. Así, el fundador de la empresa suele caracterizarse por ser un excelente emprendedor. Su poder en la empresa es muy elevado, pues suele conjugar todas las bases de poder en él: tiene el poder legal, de recompensa y coercitivo. Suele ser un gran conocedor de su sector y, en muchos casos, tiene un fuerte carisma. ¿Y qué ocurre con la segunda generación? Pocos empresarios gestionan el trasvase de estas bases de poder y pocos tienen en cuenta las diferencias entre el trasvase de unas bases de poder y otras.

Así, el poder legal, sobre recompensas y coercitivo no se comparte. O se transfiere o se tiene. Antes de la sucesión pueden transferirse parcelas de esta base de poder, pero si una generación gana

en la base de poder, la otra pierde. Es un juego de suma cero.

El poder experto o basado en los conocimientos se puede compartir. Así, antes de la sucesión puede compartirse y, normalmente, aumenta con el uso. Puede, por tanto, incrementarse. El poder carismático puede mejorarse, pero no se transfiere y, desde luego, no se hereda.

La sucesión en la empresa familiar se suele entender solo como transmisión de autoridad, como la transmisión del poder en el gobierno y en la dirección de la empresa. Se pierden, con ello, muchas experiencias y conocimientos de la generación anterior.

#### Preguntas:

1. Qué ventajas e inconvenientes puede tener planificar la sucesión en la empresa familiar.
2. ¿Podría el protocolo familiar (ver Capítulo 4) mejorar las bases de poder del sucesor?

### 12.3.3. Teorías del liderazgo

Algunas de las teorías del liderazgo tratan de explicar cuáles son las causas que hacen que una persona sea líder. Destacamos, siguiendo a Menguzzato y Renau (1991), las siguientes teorías:

- **Teoría del gran hombre o enfoque de los rasgos**: trata de identificar las características de los líderes, sus rasgos de personalidad, su sistema de valores y su estilo de

vida. Son múltiples los trabajos en los que, a través del estudio de los rasgos psicológicos de los grandes líderes históricos o empresariales, se intenta descubrir el perfil psicológico común a todos ellos. En estas teorías, el objetivo es determinar los rasgos de personalidad comunes a los líderes y se presupone que los líderes nacen con esos rasgos.

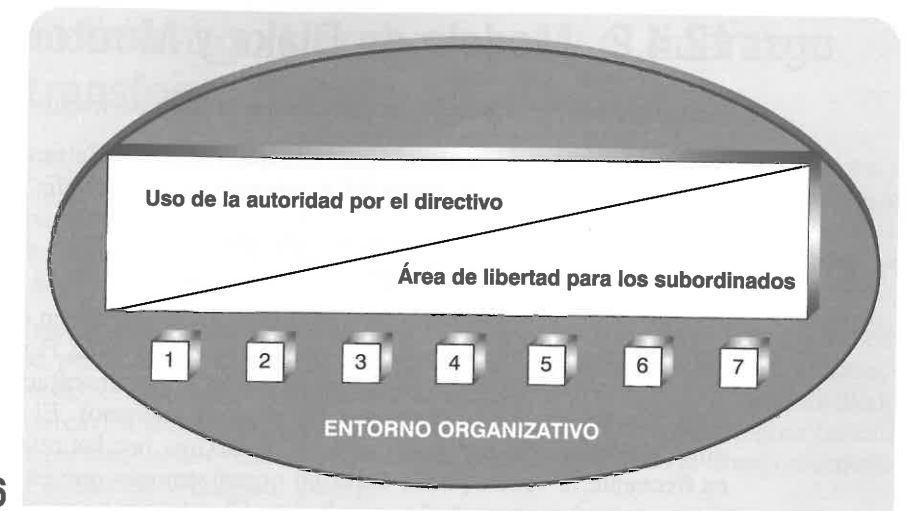
- **Teorías ambientales:** según estas teorías, el líder no responde a una característica sino a una situación; es decir, un líder lo es en un grupo o situación y no en todos los grupos sociales en los que se desenvuelve, o en todos los tipos de situaciones a las que se enfrenta un grupo. Se elegirá un líder u otro según cuales sean los intereses de un grupo en un momento determinado.
- **Teorías contingentes:** consideran que el liderazgo depende de la relación entre los atributos de la personalidad del líder pero también del poder y el control que se tiene sobre una situación determinada. Así, el poseer determinadas características personales es condición necesaria, pero no suficiente para el liderazgo (entre dichas características se destacan la motivación interna, la madurez social, la aptitud para las relaciones humanas y la capacidad de comunicación). El poder y el control sobre la situación dependen, entre otros, del poder del puesto en que se encuentre la persona y del grado de estructuración de las tareas que tiene que desempeñar en grupo (cuanto más estructuradas y normalizadas sean las tareas, menos posibilidad de relación existe y, por tanto, menor capacidad de ejercer el liderazgo).

## 12.4 Estilos de dirección y liderazgo

Existen múltiples clasificaciones sobre los estilos de dirección y liderazgo. El objetivo de todas estas clasificaciones es similar. En primer lugar, intentan delimitar qué estilos de comportamiento del líder en el grupo existen en función de determinadas variables y, en segundo, intentan determinar la eficacia de los distintos estilos de liderazgo. En aras de no ser exhaustivos, presentamos tres propuestas. La primera de ellas, teoría de Tannenbaum y Schmidt aporta, en su última versión, un enfoque contingente de los estilos de dirección. En ella, la efectividad del estilo directivo depende de un conjunto de variables contingentes. El modelo de Blake y Mouton permite una ilustración gráfica de los estilos directivos y la dirección en la que debería moverse un directivo que desee alcanzar una posición óptima de dirección. Es también una teoría de carácter prescriptivo. En tercer lugar, presentamos la propuesta desarrollada a partir de los años 90 del liderazgo transformacional frente al transaccional. Cerramos el capítulo con una presentación de los requerimientos del líder del siglo XXI apoyándonos, para ello, en la teoría de las inteligencias múltiples y en el concepto de inteligencia emocional.

### 12.4.1. Enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt

La versión final del modelo de los autores es un *modelo contingente*, en el que los estilos de dirección dependen de diferentes factores como las características del líder, las características de los seguidores o la situación en la que se ejerce el liderazgo.



**Figura 12.6**

El continuo contingente de estilos directivos de Tannenbaum y Schmidt (1973).

Es decir, el estilo elegido dependerá del entorno de la organización. El sistema elegido deberá tener en cuenta al líder (su cultura, sus características, su sistema de valores, etc.), la gente que va a ser dirigida (sus ideas, su historia, sus principios, etc.), y la situación de la empresa (es decir, qué características tiene la organización, cuál es la naturaleza del trabajo que se realiza, sus tareas, su toma de decisiones, el entorno en el que se desenvuelve, etcétera.).

La Figura 12.6 representa el modelo.

Los autores proponen un continuo de estilos de dirección en el que cada estilo se corresponde con el grado de autoridad que utiliza la dirección frente a la cantidad de libertad que deja a los subordinados en la toma de decisiones.

Aunque consideran que los estilos son un continuo, los autores describen siete posiciones dentro de ese continuo de estilos que toman en consideración, tanto el grado de libertad de los subordinados como cada una de las diversas fases del proceso de toma de decisiones que describimos en el Capítulo 8:

- El punto 1 representa la situación en la que el directivo toma todas las decisiones y los subordinados las aceptan.
- En el punto 2, el directivo debe vender la decisión antes de obtener la aceptación.
- El punto 3 implica una mayor participación, pues el directivo presenta la decisión y debe responder a los subordinados de las cuestiones que le sugieran.
- En el punto 4, el directivo presenta entre todas las alternativas posibles, la que considera la mejor propuesta, pero asume la posibilidad de que esta sea sometida a cambios después de discutirla con los subordinados.
- En el punto 5, el directivo llega al grupo con un problema, obtiene sugerencias sobre las posibles alternativas y solo luego decide.
- El punto 6 representa a un directivo que define el problema y que marca los límites en los que debe moverse la solución y alternativas diseñadas.
- En el punto 7, el directivo y los subordinados participan de forma conjunta en todo el proceso decisional.

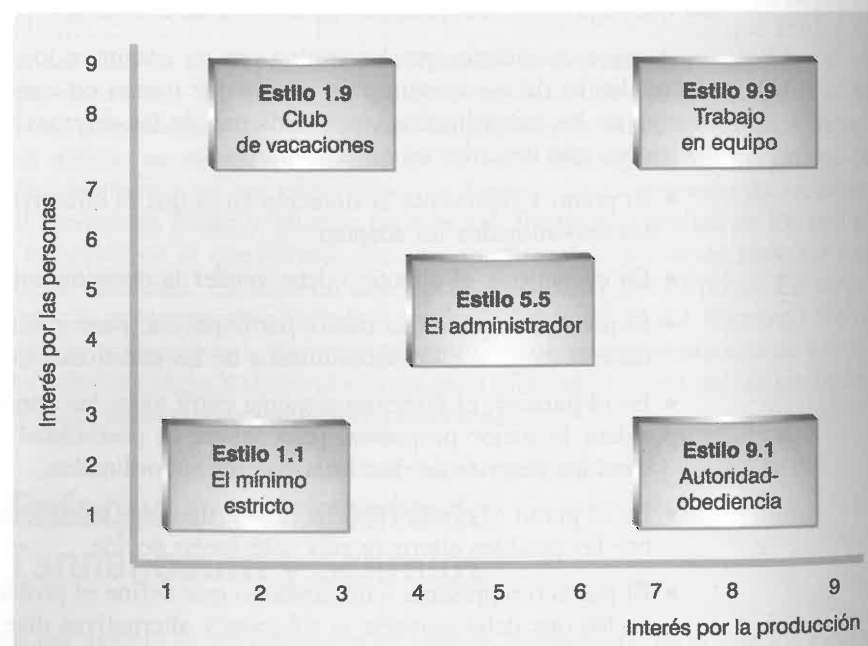
## 12.4.2. Modelo de Blake y Mouton

Para estos autores los factores que afectan al tipo de mando son dos:

- El interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, es decir por los resultados, entendidos estos en sentido amplio.
- El interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas y por el buen ambiente de trabajo.

Las combinaciones del grado de importancia que tienen estas variables se representan gráficamente por una matriz, que aparece recogida en la Figura 12.7, en la que cada una de las variables se puntúa de 1 a 9. El punto 1.1 representaría una mínima preocupación, tanto por los resultados como por los recursos humanos. El punto 1.9 representa una mínima preocupación por los resultados y máxima por las relaciones humanas. Aunque no es frecuente, a veces, puede darse en organizaciones que en una etapa priorizan la situación personal a pesar de los resultados. El extremo contrario, el punto 9.1, es frecuente en las organizaciones. El punto 5.5 refleja un estilo directivo que considera imposible maximizar ambas dimensiones. Cualquier incremento en una implica para el administrador renunciar a la otra dimensión. Por último, el directivo 9.9 es capaz de maximizar ambas dimensiones y obtiene lo mejor de su equipo y para su equipo. El modelo es muy sencillo por su carácter gráfico, pero además, es importante porque se apoya en dos variables básicas de la organización: la económica y la psicológica.

Para estos autores no existe un estilo óptimo de mando, en el sentido de que no existe una pauta de conducta concreta mejor que otra, pero sí que existe, sin embargo, una actitud óptima o guía, que para ellos sería la 9.9. La pauta de conducta o la táctica concreta deberá adaptarse a la situación, aunque la actitud óptima debe dirigirse al punto 9.9 (Rodríguez Porras, 1989).



**Figura 12.7**

La parrilla de estilos de dirección de Blake y Mouton.

## 12.4.3. El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional

Hasta los años 90, las teorías de los estilos de liderazgo se centraban de una manera u otra en estilos que divergían respecto a la orientación a resultados y tareas frente a la orientación a personas y relaciones. Si inicialmente ambas dimensiones se consideraban extremos de un continuo, posteriormente se consideraron dimensiones independientes, tal como muestra la propuesta del apartado anterior.

Estas dos categorías están relacionadas con el liderazgo transaccional. La relación entre el líder y las personas que dirige está basada en cierto tipo de intercambio o transacción. De este modo, el líder ofrece estructuración o recompensas físicas (si está orientado a resultados y tareas) u ofrece consideración y recompensas de tipo psicológico (si está orientado a las personas y las relaciones) a cambio de un determinado comportamiento de las personas (Camisón y Dalmau, 2009).

Frente a esta visión clásica surge la idea del liderazgo transformacional. De los líderes transformacionales se espera que exhiban cuatro atributos interdependientes y que se refuerzan mutuamente.

- Carisma que permite a los líderes crear y presentar a las personas que dirigen una visión atractiva del futuro.
- Motivación que estimula a los seguidores a buscar con entusiasmo más allá de los intereses propios.
- Estímulo intelectual, que provoca participación y creatividad, que admite y promueve el desarrollo de opiniones diversas, de soluciones nuevas.
- Consideración individualizada, centrada en el desarrollo de las personas a las que se lidera, ofreciéndoles apoyo, estímulo y *coaching* (Ling, et al., 2008).

Diferentes autores han desarrollado cuestionarios que evalúan el estilo de dirección transaccional y transformacional destacando la propuesta de Bass y Avolio (1995) basada en las cuatro dimensiones que hemos señalado anteriormente.

## 12.5 El liderazgo del siglo XXI y la teoría de las inteligencias múltiples

Durante muchas décadas las empresas han seleccionado a sus futuros líderes basándose en los conocimientos que habían adquirido durante su formación y en su capacidad técnica como expertos de un área. Sin embargo, en el siglo XXI no parece tan clara la respuesta. Lea el caso que se ofrece a continuación y piense en ¿quién es un líder hoy en día?

En 1983, Howard Gardner publicó un libro que le haría famoso: *Frames of Mind: the theory of multiple intelligences*. En él, Gardner, se separaba de la tradición psicológica que asocia la inteligencia con el coeficiente intelectual y presentaba su teoría de inteligencias múltiples. Para esta perspectiva de las inteligencias múltiples, los test clásicos que miden el coeficiente intelectual se enraizan en dos tipos de inteligencia: la inteligencia logicomatemática y lingüística. Ambas son solo dos tipos de inteligencias, buenas predictoras del éxito o fracaso escolar, pero no del éxito profesional o personal.



## ACERCA DE...

## EL LIDERAZGO Y LA TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

Javier Elgorriaga, director general de su empresa, se encuentra ante una disyuntiva: debe seleccionar entre varios candidatos a un puesto de trabajo al que será el nuevo agente comercial. Su idea es que esta persona, si cubre correctamente las expectativas del puesto, pueda ocupar en el futuro algún cargo de relevancia en la dirección comercial de la empresa. De todos los currículos que se enviaron, a él solo le queda por tomar la decisión final. Tiene en la mesa los dos expedientes de los dos candidatos finalistas y le tienen especialmente pensativo.

Jaime Gómez, 30 años, presenta el mejor coeficiente intelectual que ha visto en todos sus años de director general. En consonancia con su coeficiente intelectual, su trayectoria universitaria ha sido excelente. Nunca había pasado por sus manos un expediente académico tan brillante. Sin embargo, Javier Elgorriaga no ve claro el éxito futuro del candidato. La trayectoria profesional de Jaime Gómez no parece ir pareja a su expediente académico. A Javier le intriga la variedad de trabajos por los que ha pasado Jaime y la escasa duración en cada uno de ellos. Es como si después de siete años de trabajo no hubiese avanzado profesionalmente y todavía no tuviese claro qué quiere ser profesionalmente.

María Herrera es la otra finalista y no destaca por su capacidad intelectual. Aunque diría de ella que es inteligente, su expediente no es brillante. Sin embargo, muestra un perfil claro de éxito. En la entrevista personal, María muestra una clara predisposición a trabajar de forma cooperativa. Además, se nota que

percibe lo que espera quien está en el sillón de enfrente, y muestra confianza en sí misma en cada una de sus respuestas.

Leyendo detenidamente los expedientes, Elgorriaga detecta que ambos compartieron centro escolar y universidad. Jaime fue el primero de su promoción y María concluyó sus estudios en una posición media.

Sin embargo, María, lleva una trayectoria profesional brillante. Primero cubrió su menor expediente académico volcándose en otras áreas. Hizo prácticas en empresa, vivió y estudió en el extranjero, y compaginó sus estudios con otras obligaciones —primero fue *scout* y luego, *scouter* y jefe de los mismos— y mantiene aficiones deportivas y musicales. Las cartas de recomendación son brillantes.

Inició su actividad profesional en una buena empresa, en la que no ha dejado de crecer profesionalmente. Cuando se le pregunta por qué desea el cambio de empresa, la respuesta es convincente: no puede seguir desarrollándose profesionalmente.

Elgorriaga piensa que, objetivamente, Jaime es más inteligente que María, es el mejor. Sin embargo, su experiencia le dice que María es una mejor candidata. María es excelente. Sabe que María no solo desarrollará muy bien su trabajo, sino que tiene madera de líder. Tiene, lo que hace poco oyó definir como inteligencia emocional y, posteriormente, documentó como inteligencias múltiples.

Gardner define la inteligencia como la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural<sup>1</sup>. Dada esta definición, para las empresas es indispensable, contar con personas inteligentes.

Dentro de las siete inteligencias que defiende esta perspectiva —musical, cinético corporal, lógico matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal— destacamos las dos últimas pues permiten entender por qué no siempre los *mejores expedientes* son los *mejores profesionales* en la empresa. El líder se caracteriza, según Gardner (2001), por un elevado grado de inteligencia interpersonal, intrapersonal y lingüística.

La *inteligencia interpersonal* se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir los contrastes en los estados de ánimo de los demás, en sus temperamentos, motiva-

<sup>1</sup> Gardner (2001: 45) matiza la definición de inteligencia como un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura. El cambio quiere remarcar que la inteligencia no es un *stock* o un activo que se pueda contar o ver, sino un potencial que se activa en función de los valores culturales, de las oportunidades disponibles y de las decisiones tomadas por una persona o por personas con influencia en ella.

ciones, e intenciones. En niveles avanzados, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. Las personas con inteligencia interpersonal son especialmente hábiles para alcanzar la cohesión de un grupo, el liderazgo, la organización o la solidaridad y cooperación de otros. Esta inteligencia dota a la persona de la capacidad de comprender y trabajar con los demás.

Por su parte, la *inteligencia intrapersonal* ilustra el conocimiento de los aspectos internos de una persona, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos. Incluye la capacidad para discriminar las propias emociones, ponerles nombre, y la capacidad de recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta. Esta inteligencia dota a la persona de la capacidad de comprender y trabajar siendo eficaz con uno mismo y permite a una persona ser consciente de sus propias necesidades, carencias, y deseos e intentar atenderlos del mejor modo posible. Esta inteligencia nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y de utilizarla para actuar en la vida de un modo más eficaz.

Otros autores como Goleman (1996) han ayudado a expandir la idea de que la inteligencia intelectual es solo un domino de la inteligencia. En su famoso libro, *inteligencia emocional*, Goleman propone que la educación debería centrarse en la inteligencia emocional, definida como un conjunto de habilidades entre las que destacan el autocontrol y dominio, el entusiasmo, la perseverancia, y la capacidad de automotivarse y de diferir las gratificaciones. Asimismo, el altruismo entendido como la capacidad de comprender las emociones y necesidades de los demás sería otra de las claves. En síntesis, la inteligencia emocional propone la educación de la inteligencia interpersonal e intrapersonal como claves del ser humano plenamente desarrollado. En este modelo ampliado de la inteligencia, ser inteligente otorga al control de las emociones un papel central en el conjunto de las aptitudes necesarias para vivir. Para Goleman las personas con inteligencia emocional saben gobernar sus sentimientos e interpretar y relacionarse eficientemente con los sentimientos de los demás.

Grant (2006), al definir cuáles deben ser los nuevos modelos de liderazgo en el futuro considera que los atributos de personalidad que destacan en el líder deben responder a lo que Goleman (1998) define como componentes de la inteligencia emocional del líder:

- Autoconciencia: capacidad para comprender y evaluar las emociones propias. Exige valorar las fortalezas y debilidades propias desde una actitud de confianza en uno mismo.
- Autocontrol o dominio de las propias emociones. Implica conciencia y capacidad de iniciativa y orientación hacia el logro.
- Empatía o capacidad para entender las emociones de los otros miembros de la organización y de los que se relacionan con la misma. Implica una excelente orientación en el servicio al cliente y un profundo conocimiento de la organización.
- Habilidades sociales, que implican la capacidad de influir en los demás. Supone que el líder es un excelente comunicador, colaborador, capaz de construir una red de relaciones y de gestionar el cambio y el conflicto. Exige, además, una buena dosis de capacidad de crítica positiva y constructiva en las relaciones con los equipos de trabajo.

Para Gardner (2001) las personas con una inteligencia intrapersonal especialmente fuerte son muy apreciadas en el mundo de la empresa porque pueden emplear sus capacidades de una manera óptima, sobre todo en condiciones que cambian con gran rapidez y porque saben conjugar sus propias capacidades con las de sus colaboradores. Es una inteligencia

especialmente necesaria ante la extrema fluidez de los trabajos, los roles y la necesidad de maneras óptimas de aprender.

La combinación óptima de inteligencias múltiples no es única, sino que dependerá del sector en el que trabaje la empresa y del puesto que una persona desempeñe en la misma.

Las propuestas de Gardner o Goleman no son las únicas encaminadas a reformar el concepto clásico de inteligencia. En un excelente trabajo Sternberg (2003) defiende el concepto de inteligencia, contraponiendo la idea de persona inteligente a la de persona tonta. El trabajo aborda las razones y consecuencias de que personas que consideramos inteligentes hagan tonterías que, en ocasiones, les implican la renuncia a su posición o cargo.

Entre otros aspectos, intenta explicar por qué un individuo que ha conseguido grandes éxitos anteriores es presionado para que renuncie a su cargo después de ser acusado de algunos fallos de apreciación sorprendentes. ¿Por qué individuos habitualmente sensatos cometen fallos insólitos? En el ámbito de la dirección de empresas esos fallos son, con frecuencia, muy costosos.

La propuesta de Wagner (2003), un colaborador de Sternberg, ubica el porqué de estos comportamientos *estúpidos* en tres grandes áreas. La primera razón es la diferencia entre los problemas académicos y prácticos, que hace que personas inteligentes hagan tonterías. Radica en la diferencia entre los conocimientos de libro y la resolución de problemas prácticos, pues estos últimos se caracterizan, por oposición a los meramente académicos, por estar mal definidos, son formulados por el que resuelve el problema, carecen de información esencial para resolverlos, tienen múltiples soluciones con multitud de consecuencias a las que se puede llegar con diferentes métodos y están relacionados con la experiencia cotidiana. La segunda razón, está relacionada con la dificultad de aplicar la competencia en un área de experiencia al resto de áreas. Por último, los directivos, a veces, no se comportan inteligentemente porque su personalidad y su temperamento les llevan a adoptar comportamientos que no concuerdan con sus competencias aparentes. Esta última razón ayuda a contestar a la cuestión que todos nos hemos hecho ante determinados superiores: ¿Por qué personas aparentemente inteligentes muestran una absoluta insensibilidad hacia sus subordinados? A partir de diversos trabajos empíricos, Wagner defiende que la personalidad y el temperamento —y, por tanto, en línea con lo que Gardner denomina *inteligencia intrapersonal e interpersonal* o Goleman, *inteligencia emocional*— están detrás de la mayor parte de los fracasos directivos. Como muestra de ello recoge las razones principales de un estudio de Lombardo, *et al.* (1988) que se ilustra a continuación, y en la que la mayor parte de los fracasos se explican en una nula capacidad en las relaciones interpersonales (Tabla 12.1).

**Tabla 12.1.** Características de los directivos fracasados

1. Incapaces de crear un equipo cohesionado.
2. Una dirección excesivamente fuerte o excesivamente débil.
3. Demasiado ambiciosos.
4. No atienden a las demandas de sus subordinados.
5. Demasiado emocionales.
6. Insensibles, fríos y arrogantes.
7. Mantienen escasas relaciones con el personal.
8. Poseen importantes defectos de personalidad.

Fuente: Wagner (2003: 84).

Lea el «Acerca de...» que se le ofrece a continuación para reflexionar sobre la propuesta de Sternberg.

## ACERCA DE...

### POR QUÉ LAS PERSONAS INTELIGENTES PUEDEN HACER TONTERÍAS

Según el diccionario de la RAE una persona *estúpida* es:

1. Lenta para aprender o comprender: obtusa;
2. Carece de o está marcada por una falta de inteligencia.

Una persona *tonta*:

- Carece o da muestras de falta de sentido común o de juicio; estúpida.
- Como resultado de la estupidez o mala información es poco lista.
- Provoca risa; absurda o ridícula.
- No moderada o tozuda, no razonable».

Entre las ilustraciones de líderes que han hecho tonterías encontraríamos el caso clásico de los años

noventa de Bill Clinton y Mónica Lewinsky, o el caso de Richard Nixon.

Para Sternberg el concepto de tontería es el defecto en la adquisición o utilización del conocimiento tácito, definido como el conocimiento orientado a la acción, adquirido normalmente sin ayuda directa de los demás que permite a los individuos alcanzar objetivos que valoran personalmente.

Para Sternberg las personas con mucho poder y, por tanto, las personas que ocupan altos cargos de dirección adoptan normalmente tres actitudes que les predisponen a la estupidez: una sensación de omnisciencia, una sensación de omnipotencia y una sensación de invulnerabilidad.

Fuente: extraído de Sternberg, R. «Las personas inteligentes no son estúpidas, pero sin duda pueden ser tontas» en Sternberg, R. J. (Ed) (2003; 283-295).



## RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos desarrollado aquellos conceptos de dirección de empresas relacionados con el comportamiento de las personas en la empresa.

Específicamente hemos abordado las cuestiones relativas a la motivación del comportamiento humano y a la capacidad de influencia que los directivos y líderes tienen en dicho comportamiento.

El análisis de la motivación parte de la premisa de que el comportamiento humano es un comportamiento finalista. Hemos desarrollado un conjunto de teorías que responden a dos cuestiones esenciales. La primera, ha intentado definir qué motiva a los individuos y qué relaciones podemos establecer entre aquello que motiva a los individuos y las funciones de la dirección de recursos humanos. La segunda ha desarrollado los procesos de motivación deteniéndose en las variables

que influyen en el proceso de motivación de cada individuo.

El análisis del liderazgo ha partido de las bases de poder que caracterizan a los líderes, el poder de referencia y el poder de experto, y ha enfatizado el carácter voluntario de esta influencia.

Nos hemos detenido adicionalmente en diversas clasificaciones de los estilos de dirección, con especial énfasis en los contextos para los cuales resultan más o menos eficientes.

Por último, hemos defendido que el líder del futuro deberá estar caracterizado por una óptima combinación de inteligencias múltiples en las que la inteligencia intrapersonal e interpersonal jueguen un papel destacado.



## TÉRMINOS CLAVE

Autoritario  
Dirección  
Motivación extrínseca

Inteligencia emocional  
Inteligencias múltiples  
Motivación intrínseca

Liderazgo  
Motivación  
Jerarquía de necesidades

Participativo  
Poder  
Recompensas



## ACTIVIDADES ADICIONALES

1. Busque diez anuncios de contratación de directivos en la prensa y revistas especializadas que se le ofrecían en el Capítulo 1. Conecte los requerimientos de los anuncios con las bases de poder que ha estudiado.
2. A la luz de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, realice un informe en el que conteste a las preguntas siguientes —propuestas por el autor— respecto a las personas que elegiría para que hicieran con usted un equipo que desarrolle un proyecto en su empresa o en sus estudios. Antes de contestar

a las preguntas debe definir brevemente el proyecto. (1) ¿Qué inteligencias son necesarias para cada uno de los puestos del equipo? (2) De las personas que trabajan con usted o de sus compañeros de estudios, ¿cuáles poseen esas inteligencias? ¿Cuáles podrían adquirirlas con facilidad? (3) ¿Quién puede trabajar bien con una persona que tiene un perfil de inteligencia determinado y desempeña una función concreta? (4) ¿Qué personas podrían formar a otras en nuevas capacidades? (5) ¿En qué medida se beneficiará el proyecto de distintas mezclas de inteligencias?



## HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LAS ACTIVIDADES

El siguiente cuadro identifica qué habilidades y competencias directivas se pueden perfeccionar mediante

la resolución de las actividades propuestas o de las secciones «Acerca de...».

Actividad	Búsqueda de información	Análisis y valoración de información	Comunicación oral o escrita	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Actividad adicional 1	///	///			
Actividad adicional 2		///	///		///
«Acerca de...» la sucesión en las empresas familiares		///			

/// Muy relevante.    // Relevante.    / Presente.



## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA, LECTURAS, FUENTES Y ENLACES DE INTERÉS

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Camisón, C.; y Dalmau, JI (2009): *Introducción a los negocios y a su gestión*, Ed. Pearson.
- Cuervo, A. (Coordinador) (2005): *Introducción a la Administración de Empresas*. Ed. Thomson-Civitas.
- Peiro, J. M. (2013): *Introducción a la psicología del trabajo*, Ed. CEF, Madrid.

### LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Gardner, H. (2001): *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*, Ed. Paidós.
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional*, Ed. Kairos.
- Rodríguez Porrás, J. M. (1995): *Casos del factor humano en la empresa*, Ed. Gestión 2000.
- Rovira, A.; y Trías de Bes, F. (2004): *La Buena Suerte*, Ediciones Urano.
- Sternberg, R. J. (Ed) (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*. Ed. Ares y Mares-Ed. Crítica, SL.

## PARTE III

# LA DIRECCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS FUNCIONALES



- CAPÍTULO 13 La dirección de la producción
- CAPÍTULO 14 La dirección financiera I
- CAPÍTULO 15 La dirección financiera II
- CAPÍTULO 16 La dirección de recursos humanos
- CAPÍTULO 17 La dirección de la innovación
- CAPÍTULO 18 La dirección de marketing I
- CAPÍTULO 19 La dirección de marketing II