

Generating Objectives and Emotional Competences

Sandra Cavero and Ainhoa Marín*

Public University of Navarre (Spain)

June, 2016

ABSTRACT

Analyzing the ability of decision makers to generate relevant objectives is the main concern of this project. A real world case-study of strategic decision making at a firm in the food industry, is used as a base to perform an experiment consisting in a series of interviews in which several top managers are asked to state what they consider strategic objectives to the company managed. The different objectives proposed individually by the managers are analyzed and structured into several categories and sent back to them so that they determine which are considered relevant objectives. The results show that participants omit more than half of the objectives that they later identify as important. This result is consistent with other similar experiments found in the management literature on this field. The relationship between the managers' leadership profile and their ability to establish relevant objectives is also analyzed. The results show some evidence on the positive effect of the emotional leadership capability of the individuals and their competence to generate relevant objectives.

Keywords: Decision Analysis, Identification of Objectives, Resonant Leadership, Experimental Economics, Strategic Maps.

JEL Code: M12.

Acknowledgements: We thank financial support received from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness, Project: ECO2013-48496-C4-2-R.

***Correspondence Autor:** Sandra Cavero: Assistant Professor at Universidad Pública de Navarra (Spain); email: cavero@unavarra.es

Generación de Objetivos y Competencia emocional

Sandra Cavero y Ainhoa Marín*

Universidad Pública de Navarra (España)

Junio, 2016

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto es analizar la capacidad de los decisores para generar objetivos relevantes. El estudio de un caso real sobre un proceso de decisión estratégica en una empresa del sector alimenticio, se utiliza como base para realizar un experimento consistente en una serie de entrevistas a altos directivos a quienes se pide que establezcan los objetivos estratégicos de la empresa que dirigen. Los diferentes objetivos propuestos de forma individual se analizan y organizan en torno a varias categorías y se devuelven a cada directivo para que valore su relevancia. Los resultados muestran que los participantes omiten más de la mitad de los objetivos que finalmente consideran importantes. Este resultado es consistente con otros experimentos similares encontrados en la literatura relevante en este campo. En este trabajo se analiza, además, la relación entre el perfil de liderazgo de los directivos y su capacidad para establecer objetivos. Los resultados muestran algunas evidencias del efecto positivo de la capacidad de liderazgo emocional de los individuos y su destreza para generar objetivos relevantes.

PALABRAS CLAVE: Análisis de decisiones, identificación de objetivos, liderazgo resonante, economía experimental, mapas estratégicos.

Código JEL: M12.

Agradecimientos: Las autoras agradecen el apoyo financiero del Ministerio de Economía y Competitividad a través del proyecto: ECO2013-48496-C4-2-R.

*Autora de contacto: cavero@unavarra.es

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS DEL TRABAJO	6
2.1. Técnicas para mejorar la generación de objetivos. Revisión de la literatura....	6
2.2. Impacto de las características del decisor sobre su capacidad para generar objetivos relevantes y motivar a los subordinados hacia su consecución. Revisión de la literatura.	7
2.3. Hipótesis del trabajo	8
3. TRABAJO EMPÍRICO	9
3.1. Generando y estructurando objetivos	9
3.2. Determinando la capacidad de los directivos para generar objetivos	12
3.3. Generación de objetivos e inteligencia emocional	14
4. CONCLUSIONES.....	17
Anexo 1. Las emociones y su efecto sobre la capacidad de decisión; Error! Marcador no definido.	
Anexo 2. Relaciones causa-efecto del árbol de objetivos.....	20
Anexo 3.- Objetivos de <i>Aperitivos y Extrusionados, S. A.</i> ilustrados mediante una red de relaciones causa-efecto.....	18
Anexo 4.- Dimensiones del Liderazgo emocionalmente inteligente y cuestionario utilizado para identificarlas.	23
Referencias Bibliográficas	29

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, y debido a la globalización, las empresas han tenido que adaptarse a un mercado cada vez más incierto, en continuo cambio y con una fuerte competencia, puesto que se ven obligadas a competir, entre otras cosas, con productos con una vida útil cada vez más reducida y con continuas innovaciones principalmente en el sector tecnológico e industrial.

Bajo este prisma, todas las empresas se rigen por una misma idea que ya advertía Heráclito en el SVI a.C: “La única constante es el cambio”. Esta necesidad de cambio constante, anticipándose a los competidores, pone de manifiesto la importancia que cobra en las organizaciones el contar con equipos directivos capaces de generar, en todo momento, objetivos precisos y relevantes, que permitan orientar los esfuerzos de todas las personas y recursos organizativos en una dirección común, enfocada hacia su consecución.

La literatura académica de dirección de empresas aborda esta cuestión desde una doble perspectiva. Por un lado, se encuentran toda una serie de trabajos orientados fundamentalmente hacia la medición de lo que se ha venido a llamar, *buenas prácticas directivas*, impulsada por el trabajo de Bertrand y Schoar (2003), y representada a nivel internacional, por los estudios empíricos de Bloom y Van Reenen (2007) y Bloom et al. (2012), y en el caso español por los trabajos de Huerta y Salas (2012). Estos trabajos apuntan a la existencia de una serie de patrones o prácticas que están detrás de esta capacidad superior para generar objetivos por parte de los directivos; algunos de estos factores son el nivel de educación formal o el grado de implicación del salario de los directivos en los resultados de la empresa, donde el directivo aparece beneficiario residual de las ganancias extra de productividad que se consiguen con su capacidad extra, Lucas, (1978).

La forma de medir la capacidad para establecer objetivos en estos trabajos se basa sobre la respuesta de los propios directivos a una serie de preguntas dirigidas a determinar el procedimiento seguido para establecer objetivos en su organización y el tipo de objetivos (e indicadores asociados) que se establecen. De este modo, se pide a los directivos que valoren (mediante una escala) el equilibrado de objetivos de su organización desde una perspectiva de cuadro de mando integral, la motivación (contable o de creación de valor) que está detrás de los objetivos de su organización, el horizonte temporal sobre el que se suelen establecer los objetivos, o el nivel de exigencia que plantean a las diferentes divisiones de la empresa (Bloom et al., 2014).

En paralelo a esta literatura, se encuentran los trabajos de Bond y Keeney (2008) y Siebert y Keeney (2013), que analizan **de forma directa** la capacidad para establecer objetivos de los decisores en general, y de los directivos en particular. Estos trabajos conducen experimentos en los que se pide directamente a los decisores que establezcan los objetivos relevantes para los problemas a los que se enfrentan y se valora posteriormente, desde un marco más amplio de reflexión, cuáles serían los objetivos que razonablemente podrían establecerse. Los resultados concluyen que existe una capacidad relativamente baja, entre las personas en general, a la hora de establecer objetivos relevantes, y esta capacidad se ve solo mínimamente mejorada cuando se trata de marcar objetivos en el ámbito de la dirección de empresas.

Resulta, en consecuencia, de máximo interés, investigar los patrones o prácticas que pueden ser de utilidad para mejorar esta capacidad de establecer objetivos de los directivos de las empresas. En este sentido, desde el campo de la teoría de la decisión ligada a la investigación operativa (Keeney, 1994; Eden y Ackermann, 2013), y también desde la literatura de dirección de empresas (Gregory y Keeney, 1994), se proponen una serie de prácticas, como proponer a priori posibles categorías en torno a las cuales ubicar los objetivos, o plantear preguntas que dirijan al decisor hacia ámbitos más estratégicos, que mejoran la calidad y cantidad de objetivos generados por las personas.

Desde otro ángulo de la literatura de dirección, más centrado en el estudio del liderazgo, destaca el trabajo de Bertrand y Schoar (2003), quienes relacionan el desempeño de las empresas con el estilo directivo (más o menos conservador). En esta línea de trabajo, e integrando hallazgos recientes procedentes de los campos de la neurociencia con las investigaciones en el área del liderazgo, existe una literatura representada en el trabajo de Boyatzis et al. (2006) que sugiere la importancia del estado y competencia emocional de las personas a la hora de establecer objetivos adecuados.

Este trabajo se enmarca en un proyecto más amplio desarrollado en el Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra, que pretende examinar el impacto del estado emocional, en la capacidad de los decisores en general, y de los directivos en particular, para generar objetivos relevantes para la consecuente toma de decisiones en el ámbito de su actividad principal.

El estudio que aquí se presenta, plantea la realización de un experimento en una empresa real, *Aperitivos y Extrusionados S.A.*, perteneciente al sector de la alimentación, más concretamente en el del snack o aperitivo, cuya sede se ubica en Ribaforada (Navarra), similar al conducido por Bond et. al (2008), con un doble objetivo. Por un lado, se pretende facilitar

el procedimiento para el establecimiento, por parte del equipo de dirección de la organización, de los objetivos relevantes que debería plantearse la empresa dado el contexto externo e interno en el que desarrolla su actividad. Por otro, se investiga la existencia de una posible relación entre la capacidad de los directivos para establecer objetivos relevantes y su perfil de inteligencia emocional para el ejercicio del liderazgo.

El resto del trabajo se organiza del siguiente modo. El apartado segundo presenta una revisión de la literatura relevante para el desarrollo de los objetivos del trabajo, y plantea las hipótesis del estudio. El tercer apartado, que constituye el núcleo del trabajo, está dedicado a describir y comentar los resultados del experimento llevado a cabo en los tres estudios planteados. El cuarto apartado presenta las conclusiones y cierra el trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Este apartado presenta, en primer lugar, las principales aportaciones realizadas en la literatura académica preocupada por facilitar los procesos de establecimiento de objetivos relevantes por parte de los directivos (relacionada con el primer objetivo de este trabajo). En segundo lugar, se revisan las propuestas académicas relativas al estudio del impacto de las características personales de los decisores, en particular, su perfil como líderes emocionalmente competentes, sobre su capacidad de decisión (objetivo segundo del trabajo).

2.1. Técnicas para mejorar la generación de objetivos. Revisión de la literatura.

Existe unanimidad acerca de la importancia de contar con una definición adecuada de los objetivos o propósitos de una organización. En este sentido, desde la literatura, se reconocen las limitaciones de los individuos en general, y de los directivos en particular para generar objetivos relevantes para tomar las decisiones a las que se enfrentan (Bond et al. 2008), y en consecuencia, surge toda una serie de trabajos preocupados por mejorar esta capacidad; la propuesta de Keeney (1994) puede considerarse pionera en este sentido.

Estos trabajos, plantean en general una serie de propuestas apuntando recomendaciones sobre la forma de **identificar** los objetivos relevantes en el contexto de cualquier ámbito de decisión y **estructurarlos** para facilitar los procesos de pensamiento y análisis ligados a su consecución.

Con el fin facilitar y mejorar los procesos de **identificación de objetivos**, Keeney (1994) plantea la utilización de una serie de técnicas que sugiere emplear en las entrevistas con directivos, como el planteamiento de una lista de deseos, la solicitud de reflexión acerca de los problemas existentes, o la sugerencia de abordar el asunto desde diferentes perspectivas.

Bond et al. (2010) realizan tres experimentos que sirven de base para comprobar la eficacia de técnicas tan simples como proponer categorías en torno a las cuales poder organizar los objetivos, o como retar a los decisores a mejorar la propuesta inicialmente planteada por ellos mismos. Más recientemente, Siebert y Keeney (2015), también sobre la base de los resultados de varios experimentos, proponen además, proporcionar a los decisores una *lista maestra* de objetivos que puedan resultar relevantes en el contexto de la situación que se plantea, como orientación para facilitar el proceso de generación de objetivos.

La adecuada **estructuración de objetivos** exige, por un lado, distinguir, de entre una lista inicial de posibles objetivos, aquellas propuestas que consistan en valores o alternativas que no constituyan realmente objetivos. Por otro, puede exigir descomponer jerárquicamente objetivos de carácter muy amplio en otros de menor rango, buscando en todo caso, las relaciones causa-efecto que ligan unos y otros. En esta línea, además de las aportaciones de Keeney (1994), destacan los trabajos en el campo de la investigación operativa de Montibeller et al. (2008), que sugieren la utilización de una herramienta que denominan *mapa de razonamiento*, de Montibeller y Franco (2011), que apuntan al empleo del *Análisis de Decisión Multicriterio*, y de Eden y Ackermann (2013), que sugieren centrar la atención de los decisores en las prioridades entre objetivos y en los posibles efectos de cada uno de ellos sobre el resto.

2.2. Impacto de las características del decisor sobre su capacidad para generar objetivos relevantes y motivar a los subordinados hacia su consecución. Revisión de la literatura.

Se revisan a continuación las principales aportaciones realizadas desde la literatura que centra su interés, no tanto en conocer y generar los contextos que mejoran la generación de objetivos, sino en identificar las **características de los decisores** que favorecen su capacidad para impulsar el empleo de las llamadas *buenas prácticas directivas*, entre las que, de acuerdo con Bloom et al (2010) se encuentra su capacidad para generar objetivos relevantes.

En primer lugar, cabe destacar el trabajo de Huerta y Salas (2012) que identifica el nivel de educación formal de los directivos como determinante de su capacidad. El estudio de Bertrand y Schoar (2003), además de reconocer la importancia del nivel educativo, y la edad de los directivos, apunta hacia aspectos relacionados con el estilo de liderazgo como determinantes de las diferencias de objetivos entre empresas de una misma industria. Otros autores (Judge y Bono, 2000) sugieren, además, que aspectos relacionados con la personalidad del individuo juegan un papel fundamental en su desempeño como líderes capaces de establecer objetivos adecuados e implicar y motivar a las personas a su cargo. En

este sentido, existe toda una literatura que se enmarca dentro de lo que se conoce como el *paradigma del liderazgo transformacional* con numerosos estudios (Judge y Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam, 1996) que examinan el liderazgo y sus efectos. Los mejores líderes, denominados transformacionales, interactúan con sus seguidores inspirándoles hacia niveles superiores de desempeño y compromiso con sus organizaciones. Y lo hacen mediante el despliegue de una comunicación centrada en la visión y mediante la articulación de valores, creencias y objetivos firmes y adecuadamente establecidos (Bass y Bass, 2009).

Desde esta perspectiva, resulta de especial interés, por la metodología utilizada, el trabajo de Balthazard et al (2012) que buscan identificar las características de los líderes más capaces mediante métodos psicométricos basados sobre medidas de análisis espectral obtenidas a partir de electroencefalogramas (EEG) practicados a diferentes líderes. En su trabajo encuentran una relación entre las variables que describen el funcionamiento del cerebro de los directivos participantes en el estudio y su desempeño como líderes transformacionales. En esta línea de trabajo, integrando hallazgos recientes procedentes de los campos de la neurociencia con las investigaciones en el área del liderazgo, existe una literatura representada en los trabajos de, Goleman et al. (2002) y Boyatzis et al. (2006) que sugiere la importancia de la inteligencia emocional de los directivos a la hora de establecer objetivos adecuados. Los estudios de estos autores indican que los líderes transformacionales no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos, afirman, se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás. Una parte fundamental del liderazgo efectivo consiste en saber controlar y usar adecuadamente las propias emociones, y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia.

2.3. Hipótesis del trabajo

El trabajo empírico que se presenta a continuación, se sitúa en el ámbito del estudio de un caso particular, el de la empresa con razón social Aperitivos y Extrusionados, S.A.U, perteneciente al sector de la alimentación, más concretamente en el del Aperitivo o Snack, cuya sede central se ubica en Ribaforada (Navarra). Tiene como principal objetivo **orientar a su equipo de dirección hacia la identificación y organización de una serie completa de objetivos** basados sobre las propuestas recogidas en entrevistas mantenidas con individuos clave de la organización que ocupan diferentes puestos de responsabilidad directiva, con el interés puesto en determinar las guías fundamentales que sirvan para establecer su misión y su visión. En su desarrollo, el trabajo se apoya en las recomendaciones

propuestas en la literatura revisada preocupada por mejorar la capacidad de los individuos para identificar y estructurar los objetivos relevantes en diferentes contextos de decisión.

Paralelamente, en el trabajo se identifica la capacidad para el ejercicio de un liderazgo emocionalmente inteligente (o resonante) de cada uno de los directivos entrevistados, tratando de **identificar si los individuos emocionalmente más capaces son, a su vez más eficaces a la hora de plantear los objetivos adecuados para las organizaciones que dirigen.**

El siguiente epígrafe presenta el estudio empírico realizado a tales efectos.

3. TRABAJO EMPÍRICO

El trabajo empírico llevado a cabo aborda tres cuestiones fundamentales. La primera, consiste en ayudar al equipo de dirección en el proceso de generación de objetivos relevantes para la organización. La segunda consiste en determinar la capacidad de cada miembro del equipo para establecer objetivos relevantes, y finalmente, la tercera cuestión consiste en ligar dicha capacidad a su perfil para el liderazgo emocional.

A continuación, se describe el procedimiento llevado a cabo para abordar cada una de estas tres cuestiones.

3.1. Generando y estructurando objetivos

Con el interés puesto en ordenar la visión estratégica que tienen de la empresa *Aperitivos y Extrusionados, S.A.U* las personas del equipo de dirección que participan en el estudio, y plantearla como un conjunto de objetivos estratégicos y operativos ligados entre sí mediante relaciones causa-efecto, siguiendo a Bond et. al (2008), se procede, en varias fases, del siguiente modo.

Fase 1. Generación de objetivos

Inicialmente, y tras asegurar el interés en la generación de objetivos por parte del equipo de dirección de la empresa, se solicita a cada uno de los 5 ejecutivos de la organización que participan en el estudio, que escriba en un papel un listado con los objetivos que le parezcan relevantes, tanto a nivel del departamento del que es responsable, como a nivel de la organización en general. Recogida esta información, se mantienen entrevistas individuales con cada uno de ellos, dirigidas a reforzar la identificación de objetivos planteada inicialmente. Cada entrevista tiene una duración promedio de media hora. Estas entrevistas se desarrollan empleando las técnicas ya descritas en el apartado de revisión de la literatura

para estimular la formulación de objetivos, buscando indagar en la razón de ser de los objetivos que los directivos plantean en un primer momento. Básicamente consiste en plantear, en cada entrevista, y sobre la base de la información acerca de los objetivos propuestos inicialmente por cada directivo en la parte inicial de la entrevista, una serie de cuestiones acerca de los valores o fines últimos que consideran relevantes en relación con la situación a la que se enfrenta la empresa en ese momento.

La idea de estas entrevistas es ayudar al equipo de dirección a profundizar en la problemática a la que se enfrenta la organización en la actualidad, provocando una reflexión de carácter más estratégico de dicha problemática. No es infrecuente que las preocupaciones de muchos directivos estén sesgadas hacia el corto plazo y hacia la resolución de problemas puntuales y urgentes, y que las cuestiones de carácter más estratégico queden ocultas en apariencia. Las técnicas empleadas en este trabajo a tal efecto aparecen recogidas en la Tabla 1.

Tabla 1. Técnicas para estimular la identificación de objetivos

Finalidad perseguida	¿Qué quiere decir con ese objetivo?, ¿A dónde aspira llegar con ese objetivo?, ¿Qué está valorando?
Importancia del objetivo para la empresa	¿Por qué es importante?, ¿Por qué piensa que esto es importante para la empresa?, ¿Qué aporta a la empresa?
Cambios que se deben hacer en la empresa	¿Qué es lo que está bien y mal en la empresa?, ¿Qué busca cambiar/solucionar con este objetivo?, ¿Qué necesita ser arreglado?
Metas personales	¿Cuáles son sus metas personales?, ¿Ayudan los objetivos actuales de la empresa a alcanzarlas?, ¿Cuáles son sus aspiraciones?, ¿Qué limitaciones tiene en la empresa para conseguir tus objetivos?
Cuantificación de objetivos planteados	¿Qué es lo que busca lograr con este objetivo?, ¿Cómo puede alcanzarlo? ¿Por qué el objetivo A es más importante que el B?

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta por Keeney (1994)

Fase 2. Estructurado de objetivos

Como resultado del análisis de las entrevistas resultan 45 posibles objetivos que se derivan de las ideas planteadas por los participantes gracias a la estimulación del pensamiento a través de la utilización de las técnicas de la Tabla 1.

Una vez recogida la información de las entrevistas, se elabora una lista escrita de todos los objetivos planteados por los participantes, así como una propuesta de red que liga unos objetivos con otros mediante relaciones causa-efecto (o mediante relaciones objetivos de medios-objetivos de fines).

Para realizar este trabajo de estructuración se siguen las ya descritas recomendaciones de Eden y Ackermann (2013). En particular, se identifica cada idea según pueda ser catalogada como objetivo estratégico, objetivo operativo o actuación. Esta última clasificación será de gran utilidad a la hora de establecer las relaciones causa-efecto, la cual se encontrará

analizando si para lograr cada uno de los objetivos se tiene que alcanzar otro, o si consiguiendo dicho objetivo se avanza para llevar a cabo otro de mayor índole. De este modo, se va conformando un árbol que organiza jerárquicamente los objetivos, siguiendo la lógica de un cuadro de mando integral centrado en la creación de valor para la organización: creando valor desde el aprendizaje, es decir, con recursos y capacidades únicos y propios de la empresa, se podrá crear a través de la mejora de la eficiencia y la calidad en los procesos; de este modo, se conseguirá mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la cuota de mercado para, por último, mejorar la rentabilidad de las inversiones.

Como resultado se obtiene un árbol de objetivos jerarquizado (o mapa estratégico) formado por cinco categorías distintas: mejorar el resultado financiero, aumentar el valor percibido del consumidor final, aumentar el valor percibido del intermediario, mejorar los procesos e incrementar la satisfacción del empleado.

Fase 3. Validación de la propuesta de estructura.

El listado inicial con los objetivos planteados por cada responsable, junto con la propuesta preliminar acerca del entramado de objetivos ligados mediante relaciones de causalidad, se envía a cada participante, a quien se solicita que indique, de los objetivos planteados en el entramado, cuáles le parecen relevantes en el contexto actual de la empresa. De este modo, cada individuo, además de reconocer los objetivos que generó inicialmente en la fase 1 (en adelante, objetivos generados), puede reconocer como relevantes objetivos que inicialmente habían sido propuestos por otro directivo (en adelante, objetivos reconocidos).

Tras este feedback, se plantea la propuesta definitiva de objetivos, que consiste en un mapa estratégico (ver anexo 1) que los organiza en categorías estratégicas ligados entre sí mediante relaciones medios-fines. Dentro de cada categoría de objetivos, los directivos habían elaborado una lista con varios objetivos más específicos, que quedan recogidos en la figura en rectángulos de menor tamaño con letras mayúsculas. La lógica que explica dichas relaciones se presenta en el anexo 2.

Finalmente, la propuesta y la lógica sobre la que se apoya, se presentan al grupo de directivos participantes, y hay un consenso para admitir que la lista agregada representa lo que la empresa desea conseguir. Los directivos reconocen que el resultado del trabajo será de gran utilidad para el establecimiento de las bases estratégicas de la organización.

3.2. Determinando la capacidad de los directivos para generar objetivos

La tabla 2 resume las categorías y objetivos específicos que forman parte de la propuesta definitiva e indica, para cada uno de ellos, qué individuos lo propusieron en la fase 1 y qué individuos lo reconocieron explícitamente como importante en la fase 3.

El análisis de estos resultados para los **objetivos generados**, pone de manifiesto que, en promedio, cada individuo genera al menos un objetivo para 3.2 de las 5 categorías. Es decir, que, de las 25 combinaciones de individuos y categorías, para 16 de ellas se asignó al menos un objetivo. En total se recogen 45 objetivos, y por tanto, 225 combinaciones de individuos y objetivos; de esas 225, únicamente 65 fueron generadas inicialmente por los directivos. Esto representa un promedio de únicamente 13 objetivos generados por individuo. Ninguno de los individuos llega a proponer ni siquiera la mitad de todos los objetivos planteados en la estructura validada.

Los resultados para los **objetivos reconocidos** indican que cada individuo reconoce, en promedio 28 objetivos por encima de los que generó en la fase inicial; es decir, que en promedio, el 68.3% de los objetivos que se consideran relevantes no son generados por los individuos, ni siquiera habiendo utilizado técnicas que facilitan la generación de alternativas.

Los resultados más interesantes del estudio de este caso son los siguientes:

1. En promedio, individuos formados y motivados son capaces de generar únicamente el 31,7% de los objetivos que más tarde reconocen como relevantes.
2. En conjunto, la lista agregada de objetivos que comprende las listas individuales planteadas por cada uno de los 5 individuos constituye un planteamiento de objetivos mucho más completo y adecuado para abordar la situación del negocio.

Estos resultados son consistentes con los que obtienen Bond et al (2008) para el estudio de caso que realizan en la empresa Seagate Software. En ese caso, los directivos participantes fueron capaces de generar el 36% de los objetivos finalmente reconocidos (frente al 31.7% en este estudio). Resulta interesante observar que los resultados se mantienen a pesar de tratarse de empresas completamente diferentes, en tamaño, sector de actividad y zona geográfica de desarrollo.

Tabla 2.- Objetivos de Aperitivos y Extrusionados, S.A propuestos y reconocidos por los líderes de la organización

Objetivo	Individuo 1		Individuo 2		Individuo 3		Individuo 4		Individuo 5		Individuos que Generan el Objetivo	Individuos en la categoría
	Propone	Reconoce	Propone	Reconoce	Propone	Reconoce	Propone	Reconoce	Propone	Reconoce		
1		1		1		1		1	1	1	1	6
1A		1		1		1		1	1	1	1	
1B		1						1	1	1	1	
1C		1	1	1		1		1	1	1	2	
1D		1				1		1	1	1	1	
2		1		1		1		1	1	1	1	9
2A		1		1		1		1	1	1	1	
2B		1	1	1		1	1	1	1	1	3	
2C		1		1					1	1	1	
2D		1		1		1		1	1	1	1	
2E		1		1		1			1	1	1	
2F		1		1		1		1	1	1	1	
3		1		1		1		1		1	0	3
3A						1				1	0	
3B		1	1	1		1		1		1	1	
3C		1		1		1			1	1	1	
3D		1	1	1		1		1		1	1	
4		1		1		1		1		1	0	27
4A		1		1	1	1		1		1	1	
4B		1		1	1	1		1	1	1	2	
4C	1	1		1	1	1		1		1	2	
4D		1		1	1	1	1	1		1	2	
4E		1		1	1	1	1	1		1	2	
4F	1	1		1	1	1				1	2	
4G		1		1	1	1				1	1	
4H	1	1		1	1	1		1	1	1	3	
4I	1	1		1	1					1	2	
4J	1	1		1	1	1		1		1	2	
4K		1	1	1						1	1	
4L		1	1	1		1		1		1	1	
4M		1		1	1	1			1	1	2	
4N		1		1		1		1	1	1	1	
4O		1		1		1		1	1	1	1	
4P	1	1		1	1	1		1		1	2	
5		1		1		1		1		1	0	20
5A		1		1		1	1	1		1	1	
5B		1		1		1	1	1		1	1	
5C	1	1		1	1	1	1	1		1	3	
5D	1	1		1	1	1	1	1		1	3	
5E		1		1			1	1		1	1	
5F	1	1		1	1	1	1	1		1	3	
5G	1	1		1	1	1	1	1		1	3	
5H	1	1		1	1	1	1	1		1	3	
5I		1		1	1			1		1	1	
5J		1		1	1	1		1		1	1	
Objetivos 45	11	44	6	41	19	39	11	36	18	45	65	

Fuente: Elaboración propia

De igual modo, conviene destacar que cada uno de los 5 directivos participantes en el estudio conocía el propósito de la tarea asignada, y cada uno de ellos estaba adecuadamente motivado y suficientemente preparado para abordarla. Todos ellos, tuvieron tiempo suficiente para responder, fueron animados mediante el empleo de técnicas verbales dirigidas a ayudar en la generación de objetivos y también animados a incorporar nuevas ideas a sus listas iniciales. Incluso en un contexto tan favorable como el planteado en este estudio, parece evidente que la tarea de generar una lista razonablemente completa de objetivos resulta muy complicada para un decisor individual. En definitiva, no parece muy aventurado admitir que la asistencia externa, como la prestada en este caso a la empresa Aperitivos y Extrusionados, S.A.U,

favorece el estímulo y articulación de objetivos relevantes que, de otro modo, podrían pasarse por alto.

3.3. Generación de objetivos e inteligencia emocional

Esta parte del trabajo centra su interés en indagar acerca del impacto de las características del decisor sobre su capacidad para generar objetivos relevantes, y se sitúa en línea con los trabajos de Goleman et al. (2002) y Boyatzis et al. (2006), que sugieren la importancia de la inteligencia emocional de los directivos a la hora de establecer objetivos adecuados.

El estudio que se plantea a continuación, recoge igualmente la sugerencia planteada en Bond et al. (2008) sobre el interés de investigar los mecanismos cognitivos que pueden estar detrás de dicha capacidad de generación de objetivos.

Para ello, se identifican las competencias para el ejercicio del liderazgo emocional de cada uno de los participantes, mediante los resultados de su participación en una encuesta diseñada a tal efecto por Cavero (2013). Las dimensiones relevantes que ponen de manifiesto el nivel de inteligencia emocional de un líder, de acuerdo con Goleman et al. (2002) son el nivel de conciencia de uno mismo, la capacidad de autogestión, el nivel de conciencia social (o empatía) y la capacidad para gestionar las relaciones. Cada una de estas dimensiones, se despliega, a su vez en varias categorías. La descripción de unas y otras, así como el cuestionario utilizado para recoger la información al respecto, se muestran en el anexo 3.

Los individuos responden a los ítems de la encuesta en una escala entre 0 (muy en desacuerdo) y 10 (muy de acuerdo). Los resultados de la encuesta, para cada individuo, se muestran en la tabla 3.

Se puede observar que el individuo 3 es, en líneas generales, el más competente en cómputo de los cuatro dominios de la inteligencia emocional, así mismo el individuo 1 es el menos competente en el conjunto de los datos. En concreto, el individuo 3 es el mejor en la autogestión de sus emociones, además de sobreponerse a los demás en el ámbito de la conciencia social. En cuanto a la conciencia de uno mismo destaca el individuo 4 y en la gestión de las relaciones, el individuo 5 es quien sobresale por encima del resto. Por último, destacar que el individuo 1 destaca por ser el que peores valoraciones tiene en cuanto a la autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. En el campo de la conciencia de uno mismo es el individuo 5 quien tiene la peor valoración.

Tabla 3.- Resultados sobre el perfil de inteligencia emocional de los líderes de Aperitivos y Extrusionados, S.A

Individuo	Autogestión	Conciencia de uno mismo	Conciencia social	Gestión de las relaciones	Promedio Global
1	5,9	7,2	6,9	6,8	6,7
2	6,8	7,7	7,4	7,5	7,3
3	8,0	7,5	7,9	7,7	7,8
4	7,6	8,3	7,0	7,5	7,6
5	6,5	6,7	7,6	8,3	7,3

Fuente: Elaboración propia

La información de la tabla 2 puede presentarse tal y como se muestra en la tabla 4, destacando la desviación de cada individuo en relación con el que se revela menos competente para generar objetivos en la fase inicial, por un lado, y por otro, en relación con el que se muestra menos competente por reconocer un mayor número de objetivos relevantes que no había propuesto inicialmente. Puede observarse que el individuo menos competente en las dos dimensiones es el individuo 2. En relación con la primera de las dimensiones, los más competentes son los individuos 3 y 5. En relación con la segunda, son los individuos 3 (de nuevo) y 4 (aunque seguido de cerca por el individuo 5) los que se muestran más capaces.

Tabla 4. Capacidad de los individuos del estudio para generar objetivos:

Individuos					
1	2	3	4	5	
5	0	13	5	12	Nº de Objetivos Propuestos por el Individuo por Encima del Individuo que Menos Objetivos Propone
2	0	15	10	8	Nº de Objetivos Reconocidos por el Individuo por Debajo del Individuo que Más Objetivos Reconoce
7	0	28	15	20	Suma

Fuente: elaboración propia

Ligando los resultados de las Tablas 3 y 4, con el objetivo de establecer relaciones entre la capacidad para establecer objetivos y las competencias emocionales para el liderazgo de los individuos, puede observarse que el individuo 3 es el más competente emocionalmente y además es quien más objetivos ha generado y menos ha reconocido. En este caso, puede afirmarse que la persona del grupo más capacitada en el ámbito del liderazgo emocional es también la más capacitada para establecer objetivos relevantes.

El resultado a la inversa no se mantiene, puesto que el individuo 2, que se revela como el menos capaz de generar objetivos relevantes, no es el menos competente emocionalmente.

Estos resultados, que no resultan concluyentes, sí que pueden constituir un punto de partida para explorar esta cuestión en el ámbito de otras organizaciones o en contextos de decisión diferentes al mundo empresarial.

4. CONCLUSIONES

El trabajo realizado, investigando los mecanismos cognitivos que pueden estar detrás de la capacidad de generación de objetivos, pretende dar un pequeño paso en la dirección sugerida por Bond et al (20018) contribuyendo en literatura de management preocupada por el efecto fijo que puede suponer el estilo y la práctica directiva en los resultados de las empresas.

Además de determinar el perfil de liderazgo emocional de cada uno de los directivos participantes en el estudio, y de ayudar al equipo de dirección de la organización protagonista del estudio a la identificación de los objetivos relevantes para la empresa y de estructurar los objetivos en torno a un mapa estratégico, se obtienen una serie de conclusiones que resultan de especial interés en el ámbito de las diferentes corrientes de literatura descritas en el apartado segundo, que pueden resumirse del siguiente modo:

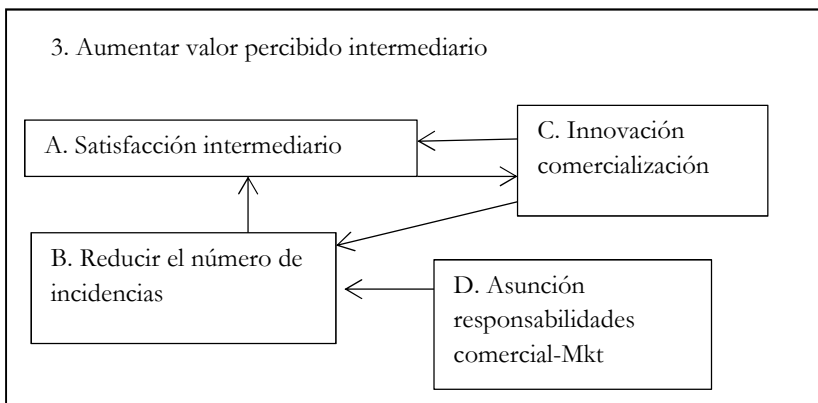
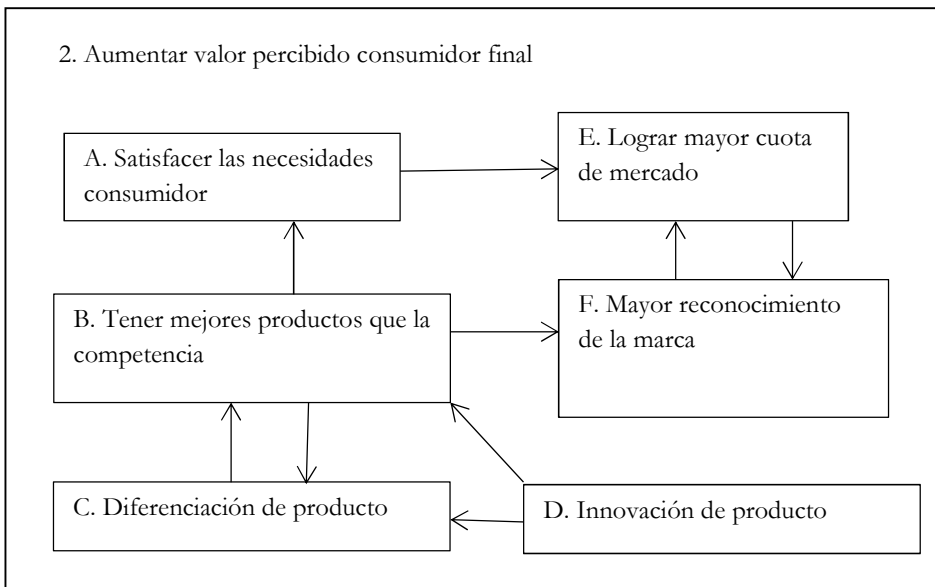
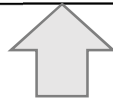
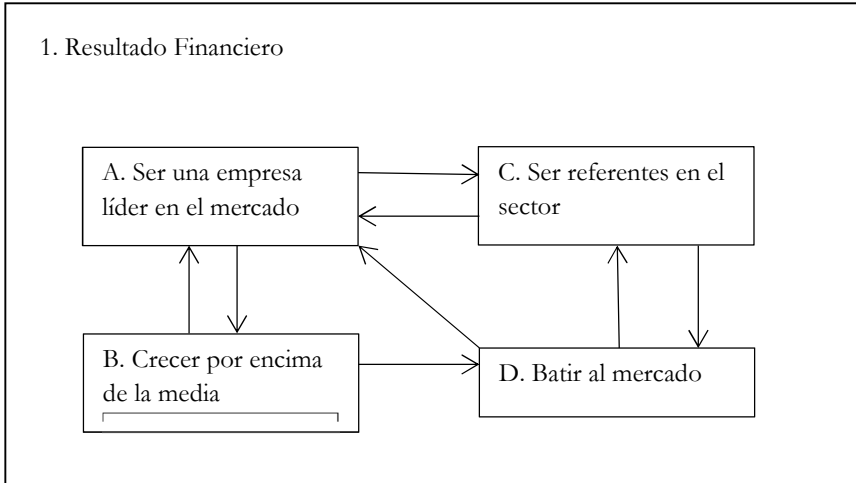
El estudio de caso realizado puede constituir, en primer lugar, una demostración de que los objetivos de una organización pueden plantearse mucho más adecuadamente combinando las respuestas de varios individuos de la misma. En un sentido más amplio, los resultados apoyan la idea de Bond et al. (2008) sobre el interés que puede tener ayudar a los decisores a encontrar sus objetivos subyacentes.

En segundo lugar, los datos presentados en el trabajo indican que los individuos en general, y los directivos en particular, pueden abordar decisiones importantes sin considerar numerosos objetivos relevantes. Más de la mitad de los objetivos considerados relevantes por los individuos participantes en el estudio no habían sido planteados por ellos mismos en primera instancia. En este sentido, a pesar de la utilización de las técnicas de sondeo y estimulación centradas en el valor (Keeney, 1994), los decisores no son capaces de generar objetivos relevantes de forma individual. Este resultado viene a reforzar los obtenidos por Bond y Keeney (2008) y Siebert y Keeney (2013) en el contexto de organizaciones que operan en ámbitos diferentes al de la empresa aquí analizada.

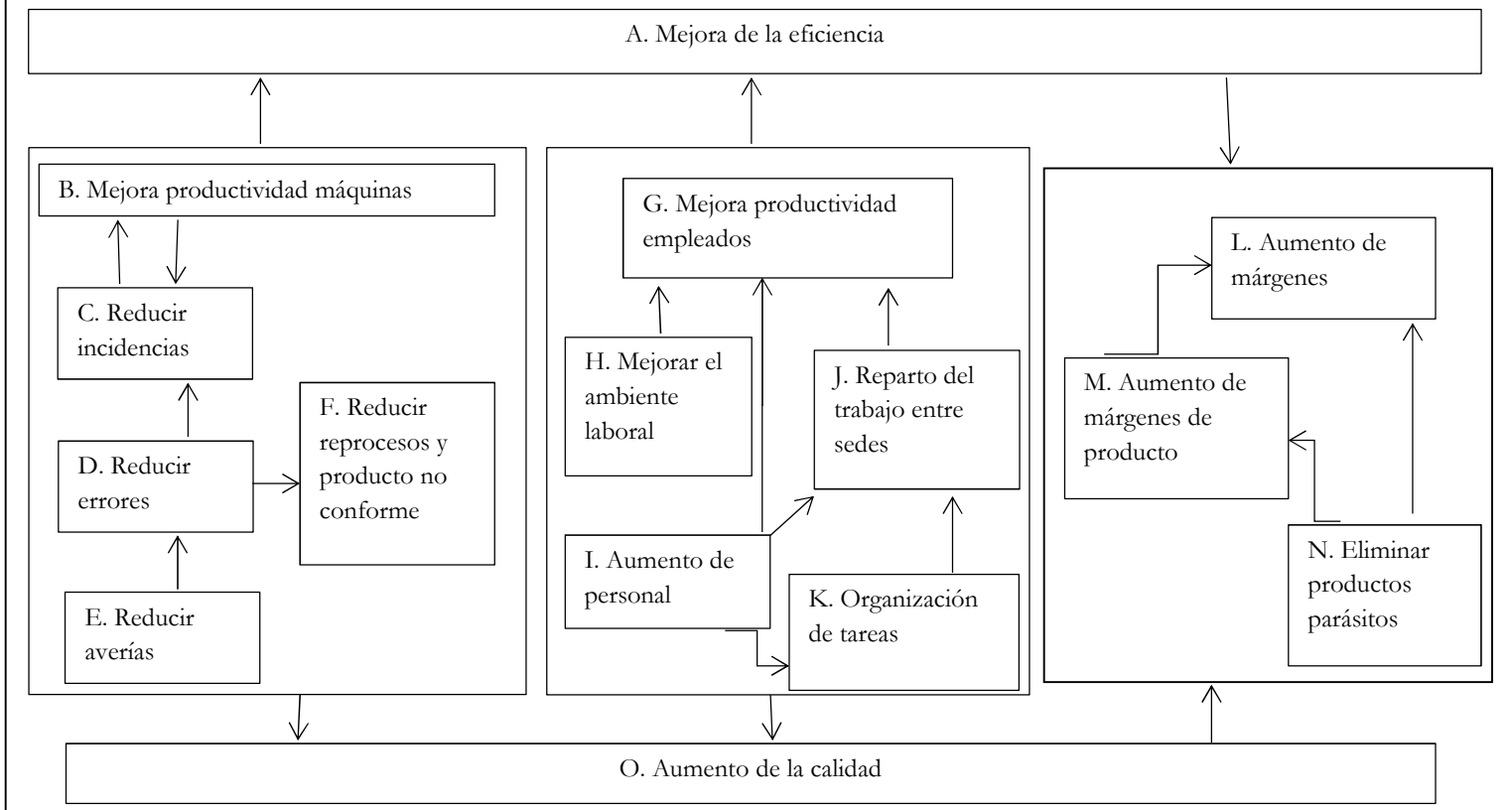
En tercer lugar, el trabajo apunta hacia la existencia de una posible relación entre la capacidad de liderazgo emocional de los individuos y su competencia para generar objetivos relevantes. En este sentido, este experimento puede constituir un punto de partida para comprobar, en el contexto de organizaciones reales, las propuestas que se enmarcan dentro del *paradigma del liderazgo transformacional* (Judge y Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam, 1996). La principal aportación en este sentido, consiste en buscar dicha relación mediante la utilización de una metodología basada sobre las propuestas del *análisis centrado en el valor* (Keeney, 1994) realizadas desde el ámbito de la Teoría de la Decisión.

Finalmente, si bien es obvio que un único experimento no se configura como una respuesta definitiva sobre si una determinada propuesta es correcta o no, este trabajo puede constituir una primera aproximación a lo que podría conformarse en una serie de experimentos a realizar en otras organizaciones que, difiriendo en los contextos en los que desarrollan sus actividades, puedan servir para verificar la robustez de las conclusiones obtenidas. Todo ello podría ayudar a obtener, progresivamente, una mejor perspectiva sobre los efectos del liderazgo transformacional en el desempeño de las organizaciones.

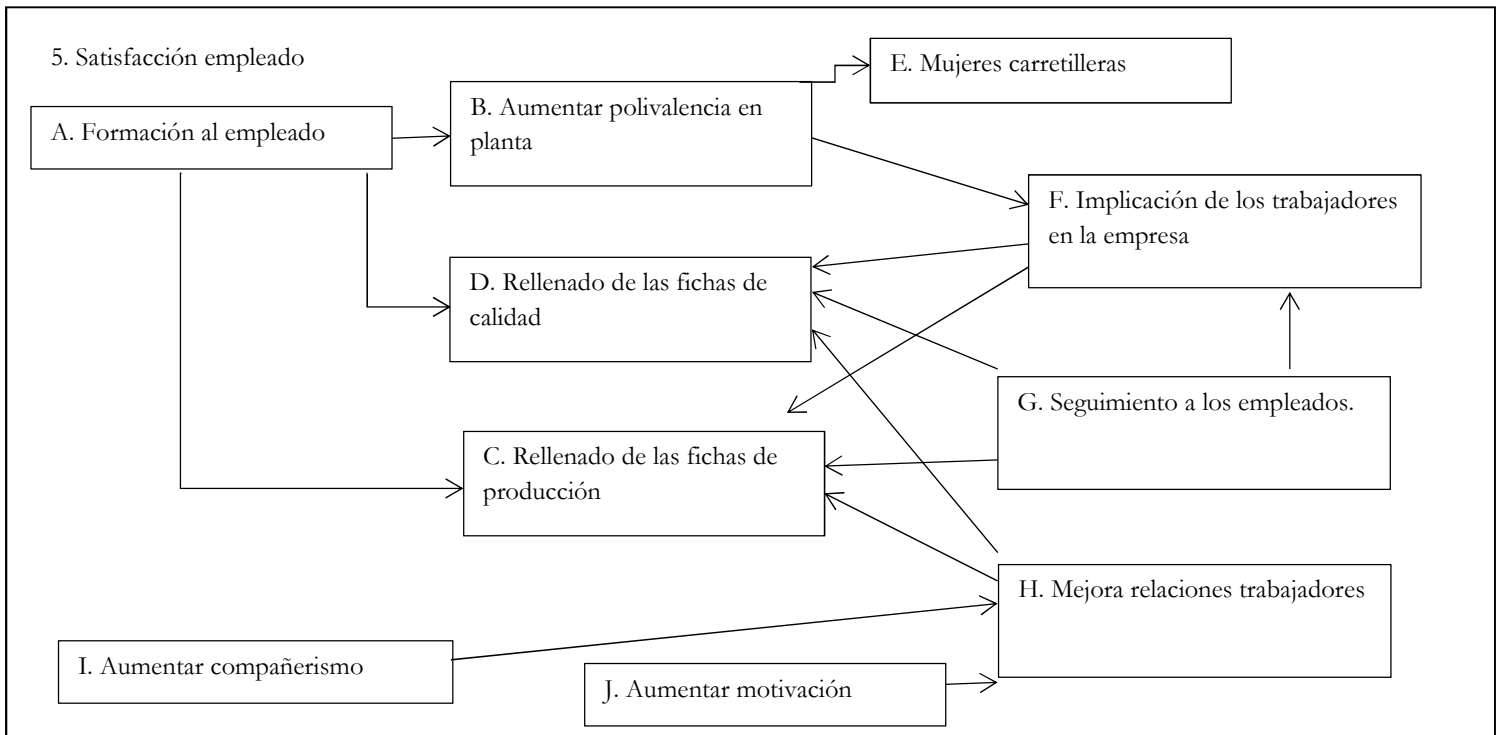
Anexo1 .- Mapa Estratégico de *Aperitivos y Extrusionados, S. A.*



4. Mejora de procesos



5. Satisfacción empleado



Fuente: Elaboración propia. Una flecha entre dos objetivos indica que consiguiendo el primero se influye favorablemente en la consecución del segundo.

Anexo 2. Relaciones causa-efecto del árbol de objetivos

1. Resultado financiero

Encontramos como objetivo principal el “ser una empresa líder en el mercado”. El hecho de ser una empresa líder en el mercado hace referencia a ser los líderes en el sector del aperitivo en cuanto a volumen de negocio. Para ello hay que batir al mercado en ventas y cuota de mercado, es decir, ser mejor que nuestros competidores. Consecuentemente hay que ser referentes en el sector en cuanto a conocimiento de la marca y con ello crecer por encima de la media. Siendo así una empresa con una ventaja competitiva fuerte sobre sus competidores con una estrategia de negocio corporativo estable

A su vez, para ser una empresa referente en el sector tiene que ser una empresa líder en el mercado, por lo que tiene que batir al mercado y crecer por encima de la media del mismo.

Si la empresa bate al mercado se consigue ser líderes en el mismo y referentes en el sector donde se ubica. Se logra así, un posicionamiento en el mercado en relación con los competidores.

Por último, si la empresa crece por encima de la media del mercado consigue ser una empresa líder y referente en el sector.

2. Aumentar valor percibido consumidor final.

Como objetivo principal está el satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Para ello se tiene que tener mejor producto que la competencia en cuanto a mejores calidades satisfaciendo mejor las necesidades de los consumidores, así se logra una diferenciación de los productos. Se crea entonces la idea de producto único en los consumidores. Se consigue un reconocimiento de los productos y por tanto de la marca por parte de los consumidores. Llevando así a cabo una estrategia de negocio firme.

Además, si se satisfacen las necesidades de los consumidores se logra una mayor cuota de mercado y por consiguiente un mayor reconocimiento de la misma.

Con la innovación en el producto se logra una diferenciación en el producto dado que se crea o mejora un producto mejor que la competencia y por tanto se diferencia dicho producto. Se conduce, de este modo, a una ventaja competitiva en

diferenciación, consiguiendo que los consumidores finales paguen un sobreprecio por la adquisición de los productos de la compañía.

Podemos ver que las relaciones entre los dos primeros puntos serían: Teniendo una innovación en el mercado que satisfaga a los consumidores conseguimos tener mejores productos que la competencia, se logra así la diferenciación del producto por parte de los consumidores logrando un mayor reconocimiento de la marca. Así se logra ser referentes en el sector logrando una mayor cuota de mercado batiendo al mercado, creciendo por encima de la media. Como resultado ser la empresa líder en el sector.

3. Aumento valor percibido intermediario

Como objetivo principal se encuentra el satisfacer al intermediario, para ello se necesita una innovación en la comercialización que reduzca en número de incidencias con los mismos.

Para reducir dichas incidencias se debe asumir la responsabilidad pertinente por parte de los comerciales y de las personas de marketing si fuera necesario. La idea es tener una red de comerciales diferenciados de los competidores, con esto se pretende minimizar el poder negociador del cliente. Para ello la parte comercial se apoya en una diferenciación del producto y una satisfacción del consumidor final dispuesto a pagar ese sobreprecio.

4. Mejora de procesos

Como objetivo principal se encuadra la mejora de la eficacia como una de las estrategias de negocio claves. Dicha mejora se consigue mejorando la productividad de las máquinas, la productividad de los empleados y aumentando los márgenes de la empresa. Todo ello contribuye a la mejora de la calidad de la empresa tanto en producto como en funcionamiento.

Para la consecución de la mejora de la productividad de las máquinas se tiene que reducir las incidencias con las máquinas a la hora de producir, para ello se tiene que reducir los errores y las averías de las mismas.

Además, para reducir los errores se tiene que reducir los reprocesos y producto no conforme.

Reduciendo las incidencias se mejora la productividad de las máquinas y por lo tanto la eficiencia de la organización. Además, se mejora la calidad en el proceso de

fabricación, con ello la calidad mejora dado que se aumenta la seguridad del producto bien fabricado a la primera, reduciendo el tiempo de producción. De esta manera, el producto se fabrica más rápido pudiendo fabricar más productos en el mismo tiempo aumentando la calidad del sistema productivo.

Para la mejora de la productividad de los empleados se tiene que mejorar el ambiente laboral y se tiene que repartir el trabajo entre las sedes del grupo.

Se tiene que organizar las tareas para ser repartidas entre las sedes. Así mismo, se tiene que aumentar el personal si lo fuera necesario para repartir el trabajo y organizarlo entre las sedes. Con esta repartición se pretende lograr una eficiencia organizativa. Además, para lograr esta eficiencia organizativa sería recomendable realizar acciones como la de informatizar los archivos de calidad y producción para así a la hora de tener una incidencia ser más rápidos y resolutivos.

Con la mejora del ambiente laboral y el reparto de las tareas se consigue una mayor productividad de los trabajadores que contribuye a la mejora de la eficiencia. Además, se mejora la calidad de la misma y de los productos fabricados.

Por último, para la mejora de los márgenes de la empresa se tiene que aumentar el margen por producto y se tiene que eliminar los productos parásitos. Este aumento del margen hace que el excedente de los productos aumente y por lo tanto el beneficio de la misma. Consiguiendo dicha mejora en los márgenes se aumenta la eficiencia de la empresa y la calidad de la misma. Con este aumento en los márgenes y en la eficiencia se consigue un aumento en la calidad de la organización y la de los productos ayudando a esa diferenciación de los mismos.

5. Satisfacción del empleado.

Ampliar la formación del empleado aumenta su satisfacción. Aumentando la formación del mismo se consigue una mayor polivalencia entre los trabajadores, es decir, que todos los trabajadores puedan estar en diferentes partes del proceso productivo, como por ejemplo, el hecho de que se aumente el número de mujeres carretilleras. Además, con dicha formación se pretende que los empleados tengan los conocimientos necesarios para rellenar las fichas de calidad y de producción.

Para el rellenado de dichas fichas se necesita la implicación por parte del empleado en la empresa, con el propósito de hacerle ver lo importante que es el rellenado de las mismas. Se tiene que hacer un seguimiento al empleado para tal implicación y para el rellenado de ambas fichas.

Aumentando el compañerismo y la motivación se mejoran las relaciones entre los trabajadores contribuyendo al relleno de las fichas porque para su complementación tienen que comunicarse aspectos de las máquinas que no se comunican por la relación personal que existen entre ellos, no siendo capaces de separar lo personal de lo profesional.

Con este aumento de la satisfacción del empleado enriquecemos un recurso básico de la empresa a la hora de crear una ventaja competitiva. Teniendo empleados motivados e implicados se consigue una mejora de las relaciones entre ellos, se crea entonces un ambiente laboral positivo aumentando el valor de los Recursos Humanos en el eslabón de la cadena de valor. Este aumento implica una mejora de la producción ocasionado por la mayor productividad de los empleados que se interrelaciona con el eslabón de la producción

Anexo 3.- Dimensiones del Liderazgo emocionalmente inteligente y cuestionario utilizado para identificarlas.

Dimensiones de la Inteligencia Emocional para el Liderazgo (Goleman et al, 2002).

1. Autogestión

La autogestión se deriva de la conciencia en uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Este campo se construye en torno a seis ejes:

- **Adaptabilidad:** Capacidad para hacer frente a situaciones diversas sin perder la concentración. Los líderes con esta cualidad son personas que se adaptan rápidamente a los cambios.
- **Autocontrol:** Capacidad para saber gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Estos líderes tienen la serenidad y lucidez para afrontar una situación estresante y se desenvuelven bien en situaciones difíciles.
- **Iniciativa:** Esta cualidad le atribuye al líder un gran sentido de la eficacia. Las personas con iniciativa tratan continuamente de buscar y crear oportunidades y no tienen problema en apartar a un lado la burocracia con tal de mejorar o agilizar un proceso.
- **Logro:** Atributo que permite a los líderes tener una constante ambición personal que les lleva a superarse a sí mismos y a intentar que las personas que trabajan con ellos

puedan hacer lo mismo. Estos líderes suelen ponerse objetivos difíciles y mensurables y buscan la continua mejora.

- **Optimismo:** A través de este atributo los líderes son capaces de afrontar cualquier circunstancia o imprevisto, intentando convertirlo incluso en una posible oportunidad.
- **Transparencia:** Esta competencia permite al líder expresarse de manera sincera en cuanto a sus sentimientos, creencias y acciones y así conseguir integridad. Estos líderes no tienen dificultades para admitir sus errores y no pasan por alto la conducta poco ética.

2. Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras propias emociones, así como también de nuestras fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Dentro de la de este dominio podemos distinguir a su vez tres competencias emocionales específicas:

- **Autoconciencia emocional:** Cualidad que permite a los líderes estar en contacto con sus señales interiores e identificar el modo en que sus sentimientos les afectan y les acaban influyendo en su rendimiento laboral. Quienes la poseen, suelen ser personas con elevados valores personales, personas sinceras y capaces de mostrar sus ideas con convicción.
- **Confianza en uno mismo:** El conocimiento propio de las capacidades ayuda a que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Quienes poseen esta capacidad no temen asumir tareas complejas.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** Esta habilidad permite al líder reconocer sus propias fortalezas y sus debilidades. Quienes la poseen aceptan las críticas con deportividad y son capaces de reírse de sí mismos.

3. Conciencia social

La conciencia social tiene que ver con la capacidad de experimentar empatía. A través de esta empatía conseguimos interpretar la emoción que se expresa en el rostro, la voz y el comportamiento de otra persona. La conciencia social se despliega a través de tres ejes específicos:

- **Conciencia organizativa:** Los líderes con una buena conciencia organizativa tienen la capacidad para entender de forma rápida cómo funcionan las organizaciones y captan las redes sociales y las relaciones de poder que operan en la empresa. Suelen ser personas que tienen muy presentes los valores que les guían en la vida.
- **Empatía:** Se trata de la capacidad que utilizan los líderes para darse cuenta de las señales emocionales de los demás y les ayuda a captar las emociones de una persona o grupo. Los líderes con esta cualidad son capaces de escuchar con atención y de comprender al resto. Además, suelen ser personas capaces de llevarse bien con gente de otras culturas o costumbres diferentes.
- **Servicio:** Cualidad de los líderes a través de la cual saben generar un clima emocional para, de este modo, facilitar las relaciones con sus subordinados. Suelen ser personas dispuestas a ayudar siempre que sea necesario.

4. Gestión de las relaciones

La gestión de las relaciones es la última dimensión de la inteligencia emocional para el liderazgo a la que hacen referencia Goleman, Boyatzis y McKee (2010), y en ella confluyen el resto de dimensiones. Esta capacidad se describe como la habilidad que permite a los líderes gestionar las emociones de los demás y, para ello, deben ser conscientes primero de sus emociones. Se despliega en seis ejes:

- **Catalizar el cambio:** Capacidad a través de la cual los líderes son capaces de darse cuenta de la necesidad de cambio y comenzar a realizarlo. Quienes la poseen son personas convincentes que no dudarán de intentar realizar los cambios proyectados, aunque se les presenten obstáculos.
- **Desarrollo personal de los demás:** Atributo que permite al líder tener un gran interés por sus empleados o equipo. Estos líderes suelen dar críticas constructivas y oportunas.
- **Gestión de conflictos:** Los líderes que gestionan adecuadamente los conflictos intentan conseguir extraer algo positivo de todas las situaciones posibles. Esto exige entender los diferentes puntos de vista que entran en juego en cada situación y ser capaz de enlazar toda esa información para usarla como ayuda en la mejora del trabajo.
- **Influencia:** Esta habilidad permite a los líderes desenvolverse de manera adecuada con cada persona y les ayuda a saber rodearse de las personas necesarias para llevar a cabo sus iniciativas. Quienes la poseen, suelen tener una gran capacidad de persuasión.

- **Inspiración:** Los líderes inspiradores son capaces de hacer ver a su equipo el objetivo compartido y les estimulan para conseguirlo. Suelen ser personas ejemplares que sus subordinados toman como modelo a seguir.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** Los líderes con esta cualidad tratan de conseguir un buen ambiente social en el trabajo en el que prevalezcan valores como el respeto, la cooperación y el compromiso con los compañeros y con la propia organización.

Cuestionario empleado para identificar el perfil de liderazgo emocional de los individuos (Cavero, 2013).

1. Acepto las críticas de buen grado
2. Animo fácilmente a los demás a participar en los proyectos o actividades que propongo
3. Comprendo rápidamente las fuerzas subyacentes o "normas no escritas" que operan en el seno de cualquier organización.
4. Cuando conozco a alguien suelo ver los aspectos positivos de la persona antes que los negativos
5. Establezco con facilidad buenas relaciones con gente nueva
6. Las personas con las que interactúo entienden rápidamente que pueden contar conmigo
7. Me gusta elogiar a las personas con las que trabajo
8. Me interesan en general las personas, sus objetivos, sus ambiciones, ...
9. Me llevo bien con personas con culturas u opiniones muy diferentes a la mía
10. Me ofrezco a compartir abiertamente mi trabajo y mis ideas cuando formo parte de un equipo
11. Me siento en contacto con mis señales interiores y reconozco el modo en que mis sentimientos me afectan
12. Me suelo reír de mí mismo sin problemas
13. No me importa asumir tareas complejas
14. No me importa cuestionar la realidad establecida y proponer cambios abiertamente
15. No me importa dedicar tiempo a conocer a las personas con las que voy a trabajar más allá de lo que marcan las obligaciones laborales
16. No paso por alto la conducta poco ética, sino que me enfrento directamente a ella
17. No temo proporcionar críticas constructivas a los demás
18. No tengo problemas en admitir abiertamente mis errores
19. No vacilo en dejar a un lado la burocracia o las reglas establecidas cuando lo considero necesario para mejorar mis posibilidades futuras
20. Normalmente no espero a que se presenten las oportunidades, las aprovecho o las creo
21. Sé encontrar los puntos de confluencia entre aportaciones, ideas u opiniones diversas.

22. Sé escuchar con atención cuando interactúo con otras personas
23. Sé perfectamente en qué destaco
24. Sé permanecer imperturbable antes situaciones realmente críticas
25. Sé persuadir a las personas para que hagan lo que les pido
26. Sé recompensar adecuadamente a las personas con las que interactúo
27. Sé rodearme de las personas adecuadas para llevar a cabo mis iniciativas
28. Siempre tengo la serenidad y la lucidez necesarias para afrontar una situación estresante
29. Siempre tengo presentes los valores que me guían por la vida
30. Soy capaz de hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración
31. Soy hábil para relacionarme adecuadamente con quien me conviene en diferentes contextos
32. Suelo encontrar argumentos para convencer a los demás cuando creo que una determinada situación debe cambiar
33. Suelo entender los puntos de vista de los demás
34. Suelo inspirar a los demás con mis palabras o mi ejemplo
35. Suelo marcarme objetivos difíciles y medibles
36. Tengo elevadas ambiciones personales que me llevan a intentar mejorar continuamente
37. Tiendo a ver la botella “medio llena” y no “medio vacía”
38. Me adapto rápida y fácilmente a los cambios

Referencias Bibliográficas

- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Thatcher, R. W., y Hannah, S. T. (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 244-258.
- Bass, B. M., y Bass, R. (2009). *Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed). New York: Free Press.
- Bertrand, M., y Schoar, A. (2003), "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies", *Quarterly Journal of Economics*, CXVIII (4), 1169-1208.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007), "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly Journal of Economics* 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., Sadun, R y Van Reenen, J (2012), "The organization of firms across countries" forthcoming *Quarterly Journal of Economics*, 1663-1705.
- Bloom, N. and Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R.S., Patnaik, M, Saporta Eksten, I., y Van Reenen, J., IT and Management in America (March 2014). CEPR Discussion Paper No. DP9886. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2444907>.
- Bond, S. D., Carlson, K. A., y Keeney, R. L. (2008). Generating objectives: Can decision makers articulate what they want?. *Management Science*, 54(1), 56-70.
- Bond, S. D., Carlson, K. A., y Keeney, R. L. (2010). Improving the generation of decision objectives. *Decision Analysis*, 7(3), 238-255.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., y Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K., & Phillips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 259-272.
- Cavero, S. (2013). Cuestionario para evaluar las competencias emocionales para el liderazgo [Mimeo] Universidad Pública de Navarra, España.
- Eden, C., y Ackermann, F. (2013). Problem structuring: on the nature of, and reaching agreement about, goals. *EURO Journal on Decision Processes*, 1(1-2), 7-28.
- Goleman, D., McKee, A., y Boyatzis, R. (2002). *El líder resonante crea más*. Plaza & Janés.
- Gregory, R., y Keeney, R. L. (1994). Creating policy alternatives using stakeholder values. *Management Science*, 40(8), 1035-1048.

- Huerta, E. y Salas, V (2012) “La calidad del recurso empresarial en España: Indicios e implicaciones para la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, Núm. 132.
- Judge, T. A., y Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89,755–768.
- Keeney, R. L. (1994). Using values in operations research. *Operations Research*, 42(5), 793-813.
- Kelly, J. R., y Barsade, S. G. (2001) Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99-130.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Lucas, Robert (1978), “On the Size distribution of business firms”, *Bell Journal of Economics*, IX (2), 508-523.
- Montibeller, G., Belton, V., Ackermann, F., y Ensslin, L. (2008). Reasoning maps for decision aid: an integrated approach for problem-structuring and multi-criteria evaluation. *Journal of the Operational Research Society*, 59(5), 575-589.
- Montibeller, G., & Franco, L. A. (2011). Raising the bar: strategic multi-criteria decision analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 855-867.
- Mumford, M. D. yFrese, M. (2015). The Psychology of Planning in Organizations: Research and Applications. *Emotions and Planning in Organizations*, 105-122
- Rotemberg, J. J., y Saloner, G. (2000). Visionaries, managers, and strategic direction. *RAND Journal of Economics*, 693-716.
- Siebert, J., y Keeney, R. L. (2015). Creating More and Better Alternatives for Decisions Using Objectives. *Operations Research*, 63(5), 1144-1158.