



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**DECANATO DE POSGRADO**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO:**

**Liderazgo basado en Valores en el desarrollo  
organizacional de la empresa Air Europa, año 2017**

Postulante

**Yojaira M. Mejía P.**

Matrícula

**2016-0379**

Asesora

**Edda Freites Mejia, MBA**

**Distrito Nacional, República Dominicana**

**Diciembre 2017**

## RESUMEN

El presente proyecto de Tesis tuvo como objetivo y finalidad realizar un estudio detallado sobre la gestión del Liderazgo basado en Valores en el desarrollo organizacional de la empresa Air Europa S.A.S. y la percepción o conocimiento que tienen los colaboradores y líderes sobre este estilo de gestión. Para el estudio se contó con un levantamiento minucioso de información, a través de la técnica de la encuesta. La población estuvo determinada por 20 colaboradores de distintas áreas de la organización, muestra representativa de cada departamento y puestos, que permitió considerar las necesidades y diferencias de los grupos estudiados y plasmar una serie de consideraciones para la elaboración de la propuesta final. En el contexto general se pudo determinar que a pesar que Air Europa cuenta con una filosofía empresarial, no existe la vivencia de una cultura organizacional formal, sin embargo, se determinó que sus colaboradores muestran especial interés y consideran que es totalmente importante que tanto ellos como sus líderes vivan y ejerzan sus funciones a través de una gestión de Liderazgo basado en valores, como herramienta valiosa y estratégica para lograr mejorar el compromiso y un comportamiento alineado del colaborador con la misión y visión de la empresa a través de los valores organizacionales, hasta lograr instaurarlos, interiorizarlos e incorporarlos a la forma natural de trabajar, esta fórmula garantizaría un retorno que se traduce en mayor productividad, así mismo, se ha de considerar que la competitividad global disponen de la necesidad de un liderazgo humanista como estructura organizacional.

# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
INTRODUCCION .....	1

## CAPITULO I. EI LIDERAZGO BASADO EN VALORES

1.1 El Liderazgo basado en Valores .....	3
1.2 Sobre Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo de John Maxwell.....	6
1.3 Tipos de Lideres.....	13
1.4 Los cinco niveles del Liderazgo .....	14
1.5 Gestión Liderazgo basado en Valores .....	16
1.6 Liderazgo Basado en Valores y Principios .....	18
1.7 Puesta en marcha de una gestión de Liderazgo basada en valores .....	24
1.8 ¿Que implica la Gestión por Valores .....	30
1.9 Beneficios de la Gestion por Valores .....	30
1.10 Es necesario poner los Valores por delante .....	32
1.11 Desarrollo Organizacional .....	36
1.11.1 Características del Desarrollo Organizacional.....	38
1.11.2 Supuesto del Desarrollo Organizacional.....	38
1.11.3 Proceso Desarrollo Organizacional .....	39

## CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DE AIR EUROPA

2.1 Historia de Air Europa .....	41
2.2 Filosofía Empresarial .....	42
2.3 Objetivos .....	44
2.4 Aspectos Sociales .....	44
2.5 Situación Actual .....	46
2.6 Metodología .....	47
2.7 Presentación y Análisis de los Resultados .....	48
2.7.1 Aplicación y Resultados de la Encuesta .....	48
2.8 Análisis de los Resultados .....	65

## CAPITULO III. PROPUESTA

CONCLUSION .....	70
BIBLIOGRAFIA .....	72
ANEXOS	

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Genero</b> .....	48
<b>Tabla 2. Puestos</b> .....	49
<b>Valores</b> .....	50
<b>Tabla 3.</b> ¿Le resulta importante que sus directivos ejerzan Liderazgo? .....	50
<b>Tabla 4.</b> ¿Le resulta significativo y valioso que los directivos de Air Europa vivan y ejerzan su trabajo de acuerdo a Valores Éticos?.....	51
<b>Tabla 5.</b> Que la empresa diseñe actividades adicionales en donde pueda reflexionar sobre Valores Éticos y que los lleve a la práctica .....	52
<b>Clima Organizacional</b> .....	53
<b>Tabla 6.</b> ¿Qué importancia tiene que su jefe inmediato le permita tomar decisiones? .....	53
<b>Tabla 7.</b> ¿Qué importancia tiene que cuando aporte alguna idea su opinión sea tomada en cuenta? .....	54
<b>Tabla 8.</b> Que su jefe lo sancione cuando comete un error.....	55
<b>Tabla 9.</b> ¿Qué trascendental es que su jefe lo proteja y respalde? .....	56
<b>Cultura Organizacional</b> .....	57
<b>Tabla 10.</b> Importancia de conocer e identificarse con la Filosofía de Air Europa: Misión, Visión y Valores .....	57
<b>Tabla 11.</b> Importancia que Air Europa cuente con un Código de Ética .....	58
<b>Tabla 12.</b> Importancia que usted participe en la elaboración del Código de Ética .....	59
<b>Afirmaciones</b> .....	60
<b>Tabla 13</b> Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a todas las preguntas que pueda hacer el subordinado a cerca del trabajo .....	60
<b>Tabla 14</b> Se puede evitar una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes.....	61
<b>Tabla 15.</b> Las reglas de una empresa no se pueden infringir, incluso cuando el empleado piense que es por el bien de la compañía .....	62
<b>Tabla 16.</b> Los acuerdos deben formalizarse por escrito .....	63
<b>Tabla 17.</b> La puntualidad es una regla de oro.....	64

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1. Genero</b> .....	48
<b>Gráfico 2. Puestos</b> .....	49
<b>Valores</b> .....	50
<b>Gráfico 3.</b> ¿Le resulta importante que sus directivos ejerzan Liderazgo? .....	50
<b>Gráfico 4.</b> ¿Le resulta significativo y valioso que los directivos de Air Europa vivan y ejerzan su trabajo de acuerdo a Valores Éticos? .....	51
<b>Gráfico 5.</b> Que la empresa diseñe actividades adicionales en donde pueda reflexionar sobre Valores Éticos y que los lleve a la práctica .....	52
<b>Clima Organizacional</b> .....	53
<b>Gráfico 6.</b> ¿Qué importancia tiene que su jefe inmediato le permita tomar decisiones? .....	53
<b>Gráfico 7.</b> ¿Qué importancia tiene que cuando aporte alguna idea su opinión sea tomada en cuenta? .....	54
<b>Gráfico 8.</b> ¿Qué su jefe lo sancione cuando comete un error ? .....	55
<b>Gráfico 9.</b> ¿Qué trascendental es que su jefe lo proteja y respalde? .....	56
<b>Cultura Organizacional</b> .....	57
<b>Gráfico 10.</b> Importancia de conocer e identificarse con la Filosofía de Air Europa: Mision, Visión y Valores .....	57
<b>Gráfico 11.</b> Importancia que Air Europa cuente con un Código de Ética .....	58
<b>Gráfico 12.</b> Importancia que usted participe en la elaboración del Código de Ética .....	59
<b>Afirmaciones</b> .....	60
<b>Gráfico 13.</b> Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a todas las preguntas que pueda hacer el subordinado a cerca del trabajo .....	60
<b>Gráfico 14.</b> Se puede evitar una estructura de organización en la cual ciertos Subordinados tengan dos jefes .....	61
<b>Gráfico 15.</b> Las reglas de una empresa no se pueden infringir, incluso cuando el empleado piense que es por el bien de la compañía .....	62
<b>Gráfico 16.</b> Los acuerdos deben formalizarse por escrito .....	63
<b>Gráfico 17.</b> La puntualidad es una regla de oro.....	64

## DEDICATORIA

A **Dios** por haberme dado la oportunidad, la fuerza y la voluntad para iniciar y concluir con este proyecto, por tener siempre misericordia conmigo e iluminar mi vida siempre.

A mis hijos **Génesis, Kristín y Jesús** por comprender mis ausencias, robarle su tiempo, por estar siempre pendiente de mi avance y de la hora de mi llegada a la casa. Espero servirles de ejemplo de superación, que entiendan la importancia de los estudios, ya que la educación es uno de los aspectos importantes de la vida y es una pieza de alto valor para alcanzar el bienestar y logro de sus metas e ilusiones.

A mi esposo **José Espinal** por su apoyo durante mis ausencias, por entender y priorizar conmigo este proyecto y valorar mis logros.

A mi madre **María del Carmen Peña**, a mi fallecido **Padre José Ramón Mejía** porque de ellos saque la voluntad de no resignarme, insistir y luchar para lograr los objetivos. A mis hermanos **José Antonio, Modesto, Ramón Orlando, Fanny, Francisca y Blacina** por estar siempre presente, por alentarnos y apoyarnos mutuamente en cualquier momento.

A mi suegra **Crucita Gómez** por su apoyo incondicional y estar siempre dispuesta y presente en cada momento de nuestras vidas, nuestras necesidades siempre han sido sus necesidades, estaré eternamente agradecida de Dios de contar con usted.

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por su infinita bondad y misericordia conmigo.

A mi gran empresa para la cual laboro Globalia Servicios Corporativos S. A. S. y sus directivos y compañeros de trabajo por todo el apoyo, facilidades y comprensión, por darme la oportunidad de aportar valor a través de mi preparación, por permitirme mostrar cómo se desarrolla una de sus organizaciones a nivel interno.

Agradezco especialmente a **Guillermo Pañeda**, a la vida por haberlo puesto en nuestro camino, a **Marta Báez, Lisi Reyes, Rosalia Mena y Yeni Bello** por el apoyo y por ser fuentes de inspiración.

A mi asesora, mis profesores, a mis apreciadas compañeras de grupo **Saudhi Peña, Graciela Cuesta, Idelkis Hilario**, por todo el apoyo, el aprendizaje recibido y sobre por todo por la amistad cultivada, a mis estimados compañeros de estudio, especialmente a **Mariely Cabrera**.

# INTRODUCCION

Las organizaciones de hoy como característica diferencial tratan de lograr desarrollar una gestión basada en valores, tratando de alinear los valores corporativos con los valores individuales de sus colaboradores, el objetivo es lograr un desempeño a través de la práctica diaria de estos valores desarrollando así el potencial humano a través de la transformación organizacional y así poder lograr niveles extraordinarios de productividad.

El liderazgo basado en valores es una condición en las organizaciones horizontales y llanas de hoy, caracterizadas por la lucidez, transparencia y la fácil disponibilidad de información. Como lo describía Steve Jobs, Co Fundador de Apple: “Lo único que funciona es el management por valores. Encontrar personas competentes y verdaderamente brillantes, pero lo más importante, gente que le importen exactamente las mismas cosas que te interesan”.

([www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores](http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores), 2010)

([www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com), s.f.) ([www.rhstaff.com.mx](http://www.rhstaff.com.mx), s.f.)

En el capítulo I se describen y definen ampliamente los conceptos que componen el contexto del Liderazgo basado en valores, los diferentes tipos de líderes, lo que comprende una Gestión de Liderazgo basado en Valores, así mismo, lo que sería la puesta en marcha de este modelo de gestión, sus implicaciones, beneficios y sobre la necesidad de poner los valores por delante.

En el capítulo II se abordarán los aspectos generales de Air Europa, que incluye una amplia reseña sobre su historia, la filosofía empresarial, dejando plasmado lo que es su Misión, Visión, Valores y Principios.

Air Europa consiente del compromiso que contrae con sus clientes tiene como objetivo general implementar y mantener un sistema integrado de gestión, que



comprende diferentes factores como la seguridad, la sostenibilidad, la mejora continua, la satisfacción del cliente, la prevención de riesgos laborales, siempre contando con la participación de sus empleados. Se exponen los aspectos sociales de la organización, como la situación actual en la que se encuentra.

En este capítulo también se encontrará la metodología y técnica utilizada para el levantamiento de información de la investigación, así como también, la presentación y análisis de los resultados.

En el capítulo III se expone la propuesta más conveniente para empresa, la cual va a mejorar la situación actual presentada, la misma considera la implementación de una gestión de Liderazgo basado en Valores que está orientada inicialmente a formar a los líderes de la organización, con el objetivo de mejorar los resultados a corto y largo plazo.

Un vibrante y vívido conjunto de valores provee las bases para formar y generar una comunidad. Los valores pueden proveer un contexto que facilita y promueve la acción independiente. El auto management efectivo y oportuno crea una ventaja competitiva. Para lograr una gestión basada en valores se hace necesario contar con una guía clara de valores, llevarla consigo, para una gestión de compromiso con los valores debemos vivir con ellos.

(Valderrama, s.f.)

# CAPITULO I.

## EL LIDERAZGO BASADO EN VALORES

### 1.1 El Liderazgo basado en Valores

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización.

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. (Gardey, 2008)

Hablar de liderazgo hoy es hablar de búsqueda de nuevos referentes, de ejemplaridad, honradez, compromiso y grandeza. Porque el liderazgo es hoy un activo social de primer orden capaz de transformar y mejorar las organizaciones y la propia sociedad.

El liderazgo se ha considerado históricamente desde una sola perspectiva, desde un solo ángulo a través del cual ver el ejercicio de la autoridad en las organizaciones, por un lado, o el desarrollo y guía personal, por el otro.

Liderazgo para tiempos de crisis más que una época de cambios, se está viviendo un cambio de época que requiere superar viejas creencias sobre la resolución de problemas y cambiar metáforas sobre la superación de las crisis por otras nuevas, más adecuadas a los verdaderos problemas que se están afrontando.

Para los autores del poliedro del liderazgo, necesitamos un nuevo enfoque: el de un liderazgo mucho más adaptativo y evolutivo, menos anclado en la resistencia y el pasado y basado en un cambio de actitud pensando en el futuro. (Corporate Excellence, 2014)

**El Liderazgo Basado en Valores:** constituye la herramienta más poderosa que posee una empresa para poder analizar e aplicar las fuentes de crecimiento dentro de la compañía, pues permite la fusión e integración de las estrategias a medio y largo plazo, decisiones financieras para la consecución de dichos objetivos de la compañía. Podemos definir también como una integración pensada y creada, para las decisiones estratégicas y operativas en la organización desde el punto de inicio de los valores corporativos. El liderazgo no se limita solo a una medida de efectividad, sino que es un fenómeno multidimensional.

Un Liderazgo basado en los valores, constituye la herramienta más poderosa que posee una empresa para poder analizar e aplicar las fuentes de crecimiento dentro de la compañía, pues permite la fusión e integración de las estrategias a medio y largo plazo, decisiones financieras para la consecución de dichos objetivos de la compañía. Podemos definir también como una integración pensada y creada, para las decisiones estratégicas y operativas en la

organización desde el punto de inicio de los valores corporativos. (Jimenez, 2016 ) (MANZANILLA, 2014)

La gestión del Liderazgo basada en Valores es una fuente de ventaja competitiva de la empresa, consistente en hacer muy bien las cosas con las personas desde el punto de vista de un equilibrio de valores económicos, éticos y emocionales; entendiendo por personas a los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los aliados y los ciudadanos en general. En definitiva, se trata de construir sintonía y confianza entre todas las personas que conforman los grupos de interés (stakeholders) de la empresa. Desde los trabajos ya clásicos de Porter, por ventaja competitiva se entiende aquello que tenemos de positivo que nos diferencia, de forma significativa, de nuestros competidores.

Los beneficios de la gestión del Liderazgo basada en Valores son diversos: aumentar el compromiso, la motivación y la iniciativa creativa de los empleados, hacer la empresa más ágil y atractiva para los clientes y aumentar la satisfacción vital de los propietarios al contribuir a la creación de un mundo mejor a través de su responsabilidad social externa e interna.

La gestión del Liderazgo basada en Valores es una herramienta de liderazgo y gestión para construir el alma de la empresa, ese intangible fantástico sin el cual su cuerpo no es más que materia tangible inanimada y desalmada, generadora de desánimo vital, por más que pueda llegar a tener una prosperidad económica y tecnológica más o menos transitoria.

El alma de la empresa inspira y da armonía al conjunto de acciones del «cuerpo» de la empresa, que está constituido por su capital, su imagen, sus estructuras, sus procesos, sus tecnologías y sus productos. Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver.

## 1.2 Sobre Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo de John Maxwell

Este libro es considerado un clásico, porque está basado en leyes o principios universales del liderazgo que no caducan, seguro de que una persona que domine estas 21 leyes del liderazgo tendrá éxito hoy igualmente que una persona que los aplique en 100 años. Dr. John Maxwell

Para construir el verdadero liderazgo, se deben desarrollar los siguientes principios:

1- **La Ley del Límite:** La capacidad de liderazgo determina el límite del crecimiento de una persona.

Tu límite de crecimiento como persona, en tu trabajo o negocio está determinado por tu nivel de liderazgo. Mayor liderazgo es igual a mayor eficacia. La dedicación al éxito es importante. También lo es el talento y la inteligencia, pero sin la habilidad de liderazgo, nunca llegarás lejos.

La capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, entonces la organización está limitada. Por eso, en momentos de dificultad, obviamente las organizaciones buscan un nuevo liderazgo.

2- **La Ley de la Influencia:** La verdadera medida de tu liderazgo es la influencia. Nada más y nada menos.

El verdadero liderazgo no puede ser transmitido, necesita ser ganado. La idea que buenos gerentes son buenos líderes es un error común. Los líderes influyen en las personas mientras que los gerentes manejan operaciones con excelencia. Inclusive empresarios no son necesariamente líderes.

“Usted habrá logrado la excelencia como líder cuando las personas lo sigan a todas partes, aunque sólo sea por curiosidad” Colin Powell.

3- **La Ley del Proceso:** El liderazgo se desarrolla día a día, no de un sólo golpe.

El liderazgo es complicado. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fortaleza emocional, habilidad para el trato con las personas, disciplina, visión, inercia, oportunidad, etc. Muchos de los valores que participan en el liderazgo son intangibles.

Es por ello que los líderes requieren tanta maduración para ser eficaces. En algún momento de la vida se nos coloca en una posición de liderazgo sólo para ver a nuestro alrededor y darnos cuenta que nadie nos sigue. Allí nos damos cuenta que necesitamos aprender a ser líderes... y allí es cuando inicia el proceso.

4- **La Ley de la Navegación:** Cualquier persona puede dirigir un barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo.

El liderazgo requiere planificación y una capacidad para ejecutar lo planeado. Mientras más grande es la organización, es preciso que el líder mire hacia adelante con más claridad.

5- **La Ley de E.F. Hutton:** Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan:

La persona con el título o la que maneja la reunión, puede que no sea el verdadero líder. El verdadero liderazgo depende de la influencia. El hombre o mujer que es escuchado es el verdadero líder. Los verdaderos líderes tienen fortaleza en su carácter, construyen buenas relaciones y saben sobre su trabajo. Tienen una fuerte intuición y talento. El líder tiene y sabe manejar la información.

**6- La Ley del Terreno Firme:** La confianza es la base del liderazgo.

La confianza de tus seguidores es tu activo más valioso. Las personas quieren creer en tu carácter. Si cometes errores y no los admites, comenzarás a socavar la confianza.

No se desarrolla confianza hablando de ella. Se le desarrolla alcanzando resultados, siempre con integridad y de una forma que explique una verdadera preocupación por el equipo. ¿Cómo puedes desarrollar respeto? Tomando decisiones sólidas, admitiendo tus errores y colocando a tus seguidores por encima de tus intereses personales.

**7- La Ley del Respeto:** Las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos.

Las personas con fortaleza buscan líderes aún más fuertes, siempre basándose en el respeto y la profundidad de su carácter.

**8- La Ley de la Intuición:** Los líderes evalúan todo con un sesgo hacia el liderazgo.

La intuición es una cualidad difícil de definir. La intuición se desarrolla con el tiempo y a través de la experiencia... pero debes estar dispuesto a seguir tu intuición y actuar de ser necesario.

**9- La Ley del Magnetismo:** Tú eres lo que atraes.

Generalmente tú vas a atraer a personas que tienen cualidades similares a las tuyas. Normalmente ellos compartirán tus valores, tu actitud, tus habilidades e inclusive tus experiencias. Si no estás atrayendo a las personas que deseas, examina tu liderazgo y encuentra las áreas que necesitan mejora en ti.

**10- La Ley de la Conexión:** Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda.

Para poder comunicar efectivamente tu mensaje, es imperativo conectar con las personas a un nivel emocional. Siempre recordemos que si tenemos una organización grande o cientos de seguidores (en Twitter o Facebook, por ejemplo) cada uno de ellos es una persona, no un número. Cuando un líder ha hecho el trabajo de conectar con su equipo, se nota en la organización.

**11- La Ley del Círculo Interno:** Las personas cercanas al líder determinan el potencial de este.

Cómo dicen “dime con quién andas y te diré quién eres.” En otras palabras, “dime con quién andas y te diré hasta donde puedes llegar.” Para hacer una organización más efectiva necesitas buscar líderes fuertes y colocarlos en tu círculo interno. No inviertas todo tu esfuerzo en convencer o inspirar a personas negativas. Invierte tu energía en las personas que comparten tu visión. Llena tu círculo interno con personas que eleven la moral y te ayuden con la carga de la organización.

**12- La Ley de la Entrega del Poder:** Sólo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás.

El mejor líder es aquel que tiene suficiente sentido común para escoger buenos hombres y mujeres para que hagan lo deseado, y suficiente dominio de sí mismo para no entrometerse mientras lo hacen. Tan extraño como pueda sonar, los grandes líderes obtienen autoridad al entregarla.

**13- La Ley de la Reproducción:** Se requiere ser un líder para desarrollar a otro líder.



La gran mayoría de los líderes tienen como mentor a otro líder. Los mejores mentores son líderes con experiencia. Tú sólo puedes dar a otros lo que posees. Muchos líderes no ven el valor en generar otros líderes, y muchos inclusive empujan a otros hacia abajo para mantenerse arriba. Esas personas terminan destruyendo su liderazgo.

**14- La Ley del Convencimiento:** Las personas se convencen del líder y luego de la visión.

Muchas personas creen que la visión viene primero, pero no es así. Cuando los seguidores están perdidos, siempre buscan al líder primero. Construye tu credibilidad como líder primero y luego las personas seguirán tu visión.

**15- La Ley de la Victoria:** Los Líderes encuentran la forma de que el equipo gane.

Creo que los verdaderos líderes comparten una incapacidad para aceptar la derrota. Cualquier cosa que no sea ganar les parece del todo inaceptable, de modo que determinan qué deben hacer para lograr la victoria, y luego la buscan con todo lo que está a su disposición.

Los líderes encuentran la forma de que su equipo tenga éxito. Se aseguran que su equipo desarrolle los siguientes tres componentes: unidad de visión, diversidad de habilidades en el equipo y un líder dedicado a la victoria que eleve a los miembros del equipo a su máximo potencial.

**16- La Ley del Momento de Inercia:** El momento de inercia es el mejor amigo de un líder.

Para llegar a cualquier parte, necesitas estar en movimiento. Lograr que un equipo pase de un estado de reposo a movimiento es un trabajo difícil, pero al

comenzar a moverse es difícil detenerlo. Esto es el principio de inercia, el mejor amigo de un líder.

**La Ley de las Prioridades:** Los líderes entienden que actividad no necesariamente significa logro.

Las personas pueden estar ocupadas todo el día y dedicar toda su energía, talento y tiempo a actividades que no te llevarán a dónde quieres ir. Un líder es capaz de definir cuáles son las actividades que realmente te acercan a la meta y se aseguran en hacerlas primero que las demás.

**17- La Ley del Sacrificio:** Un líder debe sacrificarse para progresar.

Muchas veces el líder necesita estar dispuesto a perder algo para luego ganar algo mejor. Dar a veces un paso atrás para luego poder dar dos para adelante. Muchas veces implica reducciones de salario y más trabajo sin compensación. El sacrificio es constante en el liderazgo. Es un proceso continuo, no un pago único. Los líderes muchas veces ceden para poder ascender.

**18- La Ley de la Oportunidad:** Cuando conducir es tan importante como qué hacer y adónde ir.

Muchas veces estar en el lugar correcto en el momento correcto es la clave para ganar una batalla. Los líderes entienden que deben actuar en el momento correcto.

**20- La Ley del Crecimiento Explosivo:** Para sumar al crecimiento, hay que conducir a seguidores. Para multiplicarlo, hay que conducir líderes.

Los líderes que desarrollan seguidores hacen crecer su organización una persona a la vez. Los líderes que desarrollan líderes multiplican el crecimiento, porque por cada líder que desarrollan, reciben también a todos los seguidores de

éste. El desarrollo del liderazgo no es un proceso rápido. Requiere tiempo, energía y recursos.

**21- La Ley del Legado:** El Valor perdurable de un líder se mide por su sucesión.

Se crea un legado sólo cuando una persona pone a la organización en la posición de hacer grandes cosas sin él. Usted no será juzgado por lo que logró personalmente, o por lo que hizo cuando usted estaba al mando. Usted será juzgado por lo bien que se desempeñe la organización y su personal una vez que usted se vaya. Usted será medido por la Ley del Legado.

El Líder debe seguir sus sueños, desear la excelencia, convertirse en la persona que fue creada para ser. Y logre todo aquello para lo cual usted fue puesto en esta tierra. El liderazgo lo ayudará a hacer eso. Aprenda a ser líder: no sólo para si mismo, sino para las personas que lo seguirán. Y a medida que usted crece, no olvide llevar consigo a los demás para convertirlos en los líderes del mañana.” John Maxwell.

(MAXWELL, 1998)

### **1.3 Tipo de Lideres**

La clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia, es decir, sus seguidores, a sus colaboradores, sus subordinados.

En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

**El Líder Democrático** es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus

seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

**El Líder Autoritario**, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la **comunicación unidireccional** (no hay diálogo) con el subordinado.

**En cuanto al Líder Liberal**, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

**Las bases para ser un buen líder** son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes.

## 1.4 Los cinco niveles del Liderazgo

**Posición:** Derechos. Las personas lo siguen porque tienen que hacerlo, su influencia no irá más allá de los límites de su descripción de empleos. Entre más se mantenga allí, habrá más rotación y una moral baja.

**Permiso:** Relaciones. Las personas lo siguen porque ellos desean hacerlo, las personas lo seguirán más allá de su rango de autoridad. Este nivel le permite que su trabajo sea agradable. Quedarse mucho tiempo en este nivel sin avanzar puede hacer que personas altamente motivadas se vuelvan impacientes.

**Producción:** Resultados. Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por la organización, aquí es donde las personas perciben el éxito. Ellos lo aprecian a usted y lo que hace. Los problemas se resuelven con poco esfuerzo debido al ímpetu generado.

**Desarrollo de Personas:** Reproducción Las personas lo siguen por lo que usted ha hecho por ellas, aquí es donde ocurre el crecimiento más amplio. Su compromiso para desarrollar líderes asegurará un crecimiento continuo en la organización y en la gente. Haga lo posible para llegar y quejarse en este nivel.

**Personalidad:** Respeto. La gente lo sigue por lo que usted es y lo que representa. NOTA: Este paso está reservado para los líderes que han dedicado años desarrollando personas y organizaciones. Son pocos los que pueden estar aquí. Aquellos que sí pueden son líderes trascendentales.

El liderazgo es dinámico, y el derecho a dirigir debe ganarse individualmente con cada persona que usted llega a conocer. El lugar donde se encuentra actualmente en «la escalera del liderazgo» depende de su pasado con esa persona. Y con cada persona, empezamos desde abajo en los cinco pasos o niveles. El nivel inferior (o primero) es el de la posición. Usted solo puede comenzar en la posición que le han dado, independientemente de cuál sea:

trabajador de cadena de producción, ayudante administrativo, vendedor, capataz, pastor, encargado auxiliar, etcétera.

Su posición es la que es, y desde ella usted tiene ciertos derechos que vienen con ese título. Pero si usted dirige a la gente basado en su posición, y no hace nada más para tratar de aumentar su nivel de influencia, entonces la gente lo seguirá sólo porque tienen que hacerlo. Ellos lo seguirán solamente dentro de los límites de su descripción del trabajo. Entre menor sea su posición, menor autoridad posicional posee. Las buenas noticias son que usted puede mejorar su influencia más allá de su posición, usted puede «escalar» la escalera de liderazgo a niveles superiores.

Si se mueve al segundo nivel, usted comienza a dirigir más allá de su posición porque ha desarrollado una relación con la gente que desea dirigir. Usted los trata con dignidad y respeto; los valora como seres humanos; se preocupa por ellos, no sólo por el trabajo que hacen para usted o para la organización. Ya que usted se preocupa por ellos, ellos comienzan a confiar en usted y por consiguiente, ellos le dan permiso para que los dirija. En otras palabras, ellos comienzan a seguirlo por su propio deseo.

El tercer nivel es el nivel de la producción. Usted se mueve a esta fase de liderazgo con los demás debido a los resultados que usted alcanza en el trabajo. Si las personas a las que usted dirige tienen éxito en lograr hacer un trabajo debido a su contribución al equipo, ellas se fijarán más en usted para que los dirija. Ellos lo siguen por lo que usted ha hecho por la organización. Para llegar al cuarto nivel de liderazgo, usted debe enfocarse en desarrollar a los demás. Es por eso que a este nivel de liderazgo se le llama el nivel del desarrollo humano. Su agenda debe ser verteerse en las personas que dirige, ser un mentor para ellas, ayudarlas a desarrollar sus habilidades y agudizar sus habilidades de liderazgo. Lo que usted está haciendo, esencialmente, es una reproducción de liderazgo.

Usted los valora, les añade valor y los hace más valiosos. En este nivel, ellos lo siguen por lo que usted ha hecho por ellos. El quinto y último nivel es el nivel de la personalidad, pero no es un nivel que usted pueda lograr alcanzar, ya que está más allá de su control. Solamente los demás pueden colocarlo a usted allí y lo hacen porque usted ha sobresalido en los cuatro primeros niveles en su liderazgo con ellos por un largo periodo de tiempo. Usted se ha ganado la reputación de un líder del quinto nivel. (MAXWELL, Líder de 360 Como desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización, 2005)

## **1.5 Gestión Liderazgo basado en Valores**

La dirección por valores es una filosofía que concibe la gestión a partir del factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización, que busca la máxima implicación de las personas, centrando su atención en valores organizacionales. Ello hace que sea una buena “referencia” para una organización como Air Europa.

“Las organizaciones no pueden hoy sobrevivir y cumplir su misión sin tener estilos de dirección apropiados a cada situación” (Enrique Mulder. Pres. Hay Grup).

Cada organización requiere de un estilo de organización y de liderazgo, acorde a su realidad y pretensiones. Alcanzar un alto rendimiento de forma continuada, sólo se consigue cuando uno lidera un equipo de personas competentes y motivadas. El ser más completo como persona es el mejor directivo (no hay porque optar entre trabajo o familia, entre lo profesional y lo personal).

Para llevar a cabo su objetivo se opta por una gestión basada en los valores Pablo Cardona (IESE) y Carlos Rey (DpM Consulting) definen tres prototipos de liderazgo:

- **Liderazgo Transaccional:** Se apoya en la dinámica refuerzo (premio) y castigo para motivar a sus colaboradores. El líder transaccional es un buen gestor que tiende a la mejora continua a base de una mayor estandarización, orden y repetición de los procesos, conocidos y experimentados. Suelen ser buenos “rentabilizadores” de los recursos. Obtienen el máximo fruto de la relación económica que han creado, pero en el mejor de los casos se abarca únicamente aquello exigido formalmente. Este estilo aporta poco valor añadido a una institución. Garantiza el funcionamiento, pero no la desarrolla.

- **Liderazgo Transformador:** Este se define por una relación de influencia profesional a base de ofrecer un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprenden y se comprometen. Se asocia a personas con visión y carisma, generalmente con gran capacidad de comunicación. Personas que tienen confianza en si mismas y en su visión y por ello arrastran y convencen. Hay una distinción clara entre el líder y el resto de profesionales. Suele ser un modelo efectivo, pero con dos grandes hándicaps: - que se dificulte el desarrollo de nuevos líderes, siendo un freno para la captación, desarrollo y retención del talento - puede ser especialmente problemático cuando la visión personal del líder se convierte en un fin en si mismo. De ahí se pasa al alto riesgo convertirse en un liderazgo narcisista y que incorpore rasgos “manipuladores”. Esto se amortigua cuando además de carismático hay un fondo ético (Bass denomina transformador a éste y pseudotransformador cuando se deja llevar por la tentación narcisista).

- **Liderazgo Trascendente:** Es el tipo de líder que está fuertemente comprometido con determinadas personas o colectivos, tiene una importante relación de influencia y busca además de la retribución, mediante la labor bien hecha satisfacer necesidades reales de personas, colectivos o de la sociedad. Además del compromiso personal hay que ser capaz de impulsar este mismo compromiso entre los colaboradores. No retiene el liderazgo a su nivel, sino que procura que trascienda en sentido vertical. Entiende su labor como un servicio a sus colaboradores. Prefiere compartir el éxito con sus colaboradores en vez de



acumular medallas para si mismo. Como afirman Cardona y Rey, es más ambicioso y a la vez más humilde que el transformador. Es en este contexto de liderazgo donde podemos promover la misión de la institución. Misión y liderazgo deben estar conectados en la cúpula de la organización y después en cascada a lo largo de toda la institución.

(Erra, 2013)

## **1.6 Liderazgo Basado en Valores y Principios**

Un liderazgo en valores y principios es el factor determinante para la transformación de una organización, mil líderes que tendrán la misión de transformar una empresa en una organización eficiente y competitiva, basada en la práctica de valores y conocimiento, la gestión o dirección basada en valores resalta su importancia como una nueva herramienta estratégica de gestión del cambio.

El Dr. Maxwell, desde sus inicios cita la importancia del liderazgo con valores y principios e invita a todos a tener una gestión de significado, agregando valores a las personas y las organizaciones en todo su contexto. Diferenció entre aquel líder que piensa en su gente y le agrega valor diariamente a través de sus actos que favorecen a su organización.

Dr. Maxwell nos insiste que la influencia positiva para cambiar una organización, la capacitación de liderazgo se inicia con pequeños grupos que luego van creciendo hasta la gran transformación organizacional, de ahí que la empresa Air Europa tiene la gran oportunidad de promover una generación de líderes transformadores que ejerza influencia positiva en toda la organización para así lograr un verdadero cambio y con este el logro de una gestión basada en valores.

En Air Europa se identificará e informara sobre los aspectos que posibilitan el cambio cultural, insertando un punto de vista que busca humanizar la gestión en forma diferente a lo tradicional, se empleada una metodología basada en la explicación de las fases que componen este nuevo tipo de dirección, se requiere una verdadera intención de cambio, una nueva gestión de liderazgo, así mismo llevar de la mano la implantación de sistemas de retroalimentación y recompensas que deben ser asumidas por todos los miembros de la organización, así como también el reforzamiento de la práctica de valores comunes.

Ya que la incertidumbre y el cambio son rasgos que caracterizan a nuestra época por lo que es necesario aplicar nuevos principios y valores al interior de la organización para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más exigente y competitivo.

Es válido resaltar que las técnicas tradicionales de gestión como la dirección por instrucciones y por objetivos resultan notoriamente insuficientes, apareciendo la Dirección por Valores como una herramienta de liderazgo que lleva no sólo a un óptimo desarrollo de la empresa, sino que también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes.

La **Dirección por Valores** es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. Además, es una actualización del Desarrollo Organizativo que pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo.

La Gestión por valores se basa en valores. Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso (Robbins 1996, 174.)

Otra definición importante para tener en cuenta es cultura organizacional, la que se refiere a la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido (Robbins 1996, 681.)

**El cambio cultural**, como cualquier cambio, implica resistencia ya que cuando ésta no existe no hay cambio que gestionar. Un cambio de cultura es un aprendizaje colectivo que consta de dos fases esenciales: Puesta en marcha y mantenimiento.

**La gestión del Liderazgo basada en Valores** es una nueva manera de entender la dirección de empresas, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión:

- a. **Los valores económico-pragmáticos**, de control o «práxicos» por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad).
- b. **Los valores emocionales, de desarrollo, «poiéticos»**, creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista.
- c. **Los valores éticos (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad)**, integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo. Incluso llegando a considerarlos como el eje central en torno al cual deben girar tanto las conductas de control como de desarrollo.

El valor nuclear de la gestión del Liderazgo basada en Valores es la confianza; el antídoto para que no degenera en un sistema sectario coercitivo es la libertad, y la integridad o coherencia es la base para llegar a hacerse realidad. De hecho, La gestión del Liderazgo basada en Valores es una forma de entender la vida y la empresa basada en la confianza en el ser humano, que lo considera el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada.

**La gestión del Liderazgo basada en Valores** es una oportunidad estratégica para superar el marco utilitario predominante y comprometer moralmente en libertad, para generar bienestar económico, ético y emocional, y para dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana, atractiva, plenamente legitimada y sostenible en el tiempo, más allá de negocios oportunistas transitorios. Podríamos decir que se trata de un proceso de reingeniería humanista de los valores del negocio.

**La gestión del Liderazgo basada en Valores** es un nuevo modelo de dirección de empresas más avanzado que la dirección por objetivos (DpO) propuesta en los años 60, y que la dirección por instrucciones (Dpl) de inicios del siglo pasado, para moverse de forma eficaz, ética y emocionalmente positiva en los actuales contextos de alta competitividad, que exigen altos grados de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.

La utilidad de **La gestión del Liderazgo basada en Valores** como herramienta estratégica puede plantearse en muchos niveles, pero básicamente posee una triple finalidad práctica:

**1. Simplificar:** absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los ámbitos de la empresa. En este sentido, los valores simplifican más la toma de decisiones que los objetivos o las instrucciones. Tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente la complejidad e incertidumbre que recibir unos objetivos y, por supuesto, más eficiente que acatar unas instrucciones o un manual de procedimientos, aunque, a veces, pueda parecer lo contrario.

**2. Orientar:** encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro. **La gestión del Liderazgo basada en Valores** es una herramienta para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión y la misión de futuro.

De hecho, viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

**3. Comprometer: La gestión del Liderazgo basada en Valores** aumenta el compromiso en libertad por el trabajo bien hecho, ya que integra y actualiza los planteamientos ya clásicos del denominado desarrollo organizativo (DO) combinados con la dirección estratégica, la política de personas y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona como fin dentro del pensamiento directivo, y no únicamente como «teoría formal», sino en la práctica diaria.

**La gestión del Liderazgo basada en Valores** es una herramienta de liderazgo y gestión para hacer efectiva lo que se denomina responsabilidad social de la empresa.

**La gestión del Liderazgo basada en Valores** es una teoría generadora de la acción ética y competitiva, que potencia a quienes la utilizan para que sean capaces de desarrollar un nuevo repertorio de conductas, de modos de tratar con sus entornos naturales y culturales. No es una teoría explicativa de pautas excesivamente cerradas.

La gestión del Liderazgo basada en Valores ayuda a la evolución de gestores a líderes transformadores de orientación humanista, procurando que la búsqueda de la eficiencia no caiga en un eficientísimo, cuya voracidad acabe destruyendo entornos y vidas personales.

La gestión del Liderazgo basada en Valores es un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo, basado en el diálogo explícito y democrático de los valores compartidos que deben generar y orientar las decisiones de acción

en la empresa para alcanzar su visión y cumplir su misión, o razón de ser, para sus diferentes grupos de interés. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Es el marco estratégico e ideológico general de la empresa que da sentido a la necesidad de objetivos estratégicos, proyectos (con sus correspondientes objetivos), procesos, tecnologías y competencias conductuales necesarias en la empresa.

La gestión del Liderazgo basada en Valores es una herramienta de liderazgo para construir empresas eutópicas, situadas entre la utopía de la sensibilidad humanista y el pragmatismo económico del management en el sistema capitalista, es la dimensión organizativa de un futuro capitalismo sensible o consciente, más allá de la actual propuesta de capitalismo sostenible, y que supera definitivamente el «capitalismo salvaje», impulsado por líderes «eutópicos» cuya conciencia les sugiera combinar el sueño de los ideales humanistas con el pragmatismo realista necesario para la supervivencia y el crecimiento de sus empresas. Es más que una nueva moda de dirigir la empresa, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos «postcapitalistas», planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos de todo el mundo están empezando ya a practicar de un modo u otro, aunque, en muchos casos, de manera intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro.

El fin último de la gestión del Liderazgo basada en Valores es ayudar a construir un mundo evolutivamente mejor, en el que las personas sean fines por potenciar y no meros recursos por optimizar, con un equilibrio sinérgico entre valores económicos, éticos y emocionales. Otro mundo será posible en la medida en que otra empresa radicalmente distinta sea posible. En definitiva, somos herederos del espíritu del Renacimiento y de la Ilustración, aún pendiente de actualizar, es una propuesta de dirección de empresas de carácter integrador, que

se sustenta en diferentes enfoques y teorías y que, de hecho, está en construcción. (BARCELONA, 2011)

## **1.7 Puesta en marcha de una gestión de Liderazgo Basada en Valores**

**Fase 0:** Se refiere a la existencia de liderazgo legitimador que posea voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito. Como características esenciales se requiere un líder poseedor de visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de las personas, lo que permite abocarse a 3 grandes aspectos:

- **Sus energías personales y las de su equipo de apoyo:** El líder debe poseer capacidad profesional y saber desarrollar su energía personal. Se debe contar con un equipo de apoyo denominado “gabinete de gestión del cambio”, el cual debe estar formado por un número reducido de personas compuesto por profesionales dedicados a tiempo completo, consultores, internos o externos dedicados a tiempo parcial y colaboradores internos adicionales o subcontratistas externos que recopilen la información.

Es de vital importancia que tanto líder como gabinete trabajen en coordinación e informen de las decisiones y resultados a toda la entidad.

- **Recursos económicos:** Casi nunca son considerados en los proyectos lo cual resulta perjudicial ya que los cambios implican gastos tanto en elementos directos que contemplan la formación de los nuevos conocimientos, valores y habilidades, comunicación interna y externa del cambio, consultoría interna y externa, como en elementos indirectos que incluyen las horas de no producción destinadas a actividades de preparación del cambio y a recibir información por parte de todos los trabajadores.

- **Tiempo como recurso:** Hay que tener en cuenta que un cambio cultural es un proceso que requiere una cantidad considerable de tiempo que cubra el mediano y largo plazo. El tiempo es el recurso más valioso debido a que no se detiene ni se ahorra.

**Fase I:** Una vez establecida la intención seria del cambio acompañada del liderazgo adecuado es necesario definir qué visión, misión y valores serán claves para la nueva cultura de la entidad.

La definición de propósitos implica un diálogo masivo que incorpore perspectivas comunes tanto de los miembros de la organización como de los grupos de interés del entorno, encontrándose entre ellos proveedores, principales clientes, etc. Lo anterior constituye el principio de la gestión participativa, lo que permite disminuir las resistencias y conseguir una óptima imagen colectiva de lo que se pretende en el futuro.

Algunas formas de identificar estos elementos son las reuniones participativas, encuestas, uso de consultoras externas, etc.

La dirección por valores supone iniciar el proceso proyectando los valores esenciales de la visión y la misión para luego mirar hacia la realidad, a la inversa de lo que se hace tradicionalmente. Si se usa esto último, se corre el riesgo de alarmarse o deprimirse excesivamente, alejándose de una visión optimista.

La formulación de la visión colectiva consiste en identificar hacia dónde se dirige la empresa y qué recursos y capacidades son necesarios para lograrlo. Esto es principalmente tarea del líder ya que se relaciona con su capacidad de proyectarse al futuro.

La misión se refiere a la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella (Koontz y Weihrich 1994, 122.). La formulación y



comunicación de la misión es importante ya que crea un orgullo colectivo de pertenencia, da sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho y da confianza y proximidad a los clientes.

Para reformular la misión es necesario realizar un análisis FODA. La modalidad que la Dirección por Valores introduce en este aspecto se refiere a que el análisis se debe realizar desde dentro de la organización con el fin de aunar y coordinar los criterios, ya que los diferentes miembros perciben de manera diversa la realidad. El otro aporte significativo se refiere a identificar la idoneidad de la empresa basándose en sus valores.

El punto más relevante consiste en postular los valores necesarios para alcanzar la visión y la misión, o sea identificar los valores estratégicos operativos que dirigirán a la empresa y serán asumidos y practicados por todos los miembros de la organización.

Para reconocerlos es necesario que se produzca un diálogo del líder consigo mismo, diálogo a nivel de equipo directivo y un diálogo entre todos los grupos de interés involucrados con el fin de reconocer en todos estos niveles los más relevantes y compartidos.

Las características que deben cumplir se resumen en que deben ser pocos, simples y fáciles de recordar, significativos para la estrategia de la empresa, participativamente escogidos, significativos para las necesidades de los empleados, de comunicación y formación mediante un proceso específico, percibidos como de libre compromiso, que brinden comodidad a la gente al participar en rituales derivados de ellos, coherentes entre teoría y práctica directamente proporcional al nivel jerárquico, convertibles en objetivos medibles de acción, de cumplimiento evaluado y asociado a recompensas y periódicamente cuestionados y reformulados.

El paso final es concentrar y comunicar los valores esenciales que regirán a toda la organización a través de reuniones, gráficos, afiches, etc.

**Fase II:** Tras haber reformulado la misión, la visión y los valores operativos es necesario establecer las líneas de acción a seguir para definir objetivos que serán llevados a cabo por Equipos de Proyectos que permitirán plantear la visión estratégica a futuro de la empresa.

Para su éxito se deben transformar los valores esenciales en objetivos generales alcanzables en el mediano plazo y objetivos específicos en el corto plazo. Como primer paso de este proceso lógico se deben plantear indicadores de medida de los valores esenciales. Así, por ejemplo, si una organización determina que uno de los valores operativos que debe existir es la honradez; debe entonces buscar o crear indicadores de medida que permitan comprobar que sus integrantes están siendo realmente honrados.

Es en este momento cuando podemos plantearnos objetivos complejos como crear sistemas que comprueben la salida justificada de materiales. Puede ocurrir que un valor dependa de variables muy subjetivas, haciendo más difícil encontrar los nombrados indicadores. Se considera que frente a valores como la honestidad y la belleza no se pueden plantear medidores, pues no hay razón de encontrar su significación máxima. Sin embargo, la gestión del Liderazgo basado en Valores debe medirlos para finalmente llegar a un consenso.

Los Equipos de Proyecto son los elegidos para poner en práctica los valores operativos y los objetivos complejos. Ellos se caracterizan porque deben estar coordinados por un líder, su tamaño operativo debe ser entre seis y diez personas, sus miembros deben dedicar tiempo parcial al proyecto y pertenecer a diferentes jerarquías, su constitución debe ser voluntaria, se deben distinguir habilidades de comunicación y desarrollo en equipo y finalmente deben estar motivados por incentivos económicos y de reconocimiento. Cada uno de estos proyectos contribuye a cumplir el gap.

**Fase III:** Está referida a la política de las personas basada en valores.

Los procedimientos internos en relación a las personas adolecen, generalmente, de falta de relación con las estrategias manifestadas por la Dirección y, además, las unidades se desarrollan en forma fragmentada impidiendo la capacidad de potenciarlas mutuamente.

La gestión basada en Valores plantea la Selección por valores que consiste en seleccionar a las personas que posean valores coherentes con la organización, llegando más allá de la selección en base a las titulaciones profesionales. Incluso, en el caso de la experiencia, no se refiere a permanecer un tiempo determinado en una empresa sino a la capacidad de haberse adaptado a los cambios, haber tenido éxito en situaciones difíciles, etc.

Los valores a identificar son valores personales en sintonía con la visión y misión de la empresa, con la cultura corporativa y aquellos requeridos para puestos de trabajos específicos, encontrándose allí las habilidades personales y las competencias técnicas.

Las preguntas claves en la selección son, entre otras: ¿Cuáles son sus valores o principios de acción a la hora de trabajar?, ¿Cómo cree que hay que comportarse con los clientes?, ¿Podría referirse a alguna anécdota de éxito profesional o personal que reflejen estos valores?.

También es importante la formación y desarrollo de valores de acuerdo al requerimiento de la empresa, identificando qué creencias hay que aprender o desaprender para desarrollarlos y qué conocimientos y habilidades se requieren para ello. Lo anterior se logra a través de intervenciones formativas que pueden adoptar la forma de conferencias de expertos, reuniones; charlas internas abiertas, desarrollo de equipos, etc.

Otro factor clave es evaluar el rendimiento y reconocer el esfuerzo según el cumplimiento de valores, para lo cual se necesita un líder que conozca bien a su gente, además de disponer de los recursos para recompensar sus esfuerzos. Para esto se deben perfeccionar constantemente los sistemas de salarios, bonos, etc. Al mismo tiempo, se deben rediseñar las condiciones de trabajo: autonomía, identidad de tareas, equidad, apoyo, etc.

En resumen, para que los valores se tomen en serio es necesario recompensar los esfuerzos que se realicen para traducirlos en acciones. Es más, puede afirmarse que las conductas cotidianas se producen en función de qué valores son recompensados y cuáles no, creando así una cultura de reconocimiento de esfuerzos.

**Fase IV:** Una vez que los valores esenciales pasan a ser criterios de orientación de la conducta deben ser analizados y evaluados ya que es común que al replantear la visión, misión y valores operativos se le dé importancia máxima para luego no evaluarlos o retribuir su accionar.

Es considerable el diálogo colectivo para cuestionar valores, lo que representa en sí un cambio cultural, haciendo necesario auditar. Esta auditoria está relacionada con la contabilidad y las finanzas de la organización, incluyendo las auditorias comerciales de respeto medioambiental, de comunicación, de calidad o de otros sistemas y procesos internos.

En conclusión, la Dirección de Liderazgo basada en Valores está orientada a humanizar la gestión al interior de la empresa, reconociendo que los niveles inferiores poseen conocimientos que orientan competitivamente a la entidad. Esto hace que los miembros desarrollen, reformulen, compartan y vivan los valores postulados. Se debe considerar que lo más difícil es poner este proceso en práctica y gestionar la acción para que cada integrante los haga propios.

En todo este proceso la participación del líder es relevante ya que debe motivar, ayudar a identificar los valores comunes, manejar la resistencia y guiar el cambio para declarar una estrategia compartida. Lo importante es la verdadera intención del cambio ya que el cambio es una oportunidad y no una amenaza.(Humanos.com, Los Recursos Humanos.com, 20)

## **1.8 ¿Qué implica la gestión por valores?**

Uno de los principales desafíos que actualmente presentan las organizaciones es el de incorporar y mantener un modelo de gestión integrado y que además sea compartido y aceptado por todos los integrantes de la empresa. Es fundamental para ello, incorporar un marco claro y transparente a través del diseño de un Directorio de Valores Compartidos con las conductas deseadas (buenas prácticas) y no deseadas (malas prácticas) claramente diferenciadas, con claros indicadores de gestión que midan el impacto en el negocio de las conductas de las personas.

Debe ser una propuesta integradora y sumamente eficaz elaborada necesariamente con la participación de todos los que componen la organización. Sus reglas de juego deben ser compartidas por todos los integrantes de la organización; y son ellos quienes deben detectar las conductas y corregirlas, como así también evitarlas y superarlas.

## **1.9 Beneficios de La Gestión por Valores**

La Gestión por Valores tiene como gran ventaja que ayuda a consolidar los procesos y proyectos estratégicos de la Compañía, con rápidas mejoras y beneficios para la empresa. Incorporando, por ejemplo, valores como compromiso, servicio, lealtad, cooperación -entre otros- lleva a rápidos y efectivos resultados (mejora de procesos, aumento de la motivación, reducción de conflictos, calidad de servicio, trabajo en equipo, entre otros).

El proceso de implementación es simple, claro, transparente y motivador; con lo cual rápidamente se inserta y comienza a andar. Se puede iniciar en toda la Compañía en cascada o a través de proyectos pilotos. Se recomienda, si no se puede trabajar integralmente, iniciarlo en sectores que actúan como clientes - proveedores internos, ya que son muy medibles los beneficios a corto plazo. También, en el diseño o revisión de procesos, proyectos, políticas, procedimientos, sistemas (ej. atención al cliente, evaluación del desempeño, toma de decisiones, reuniones, negociaciones, etc.). Sólo es cuestión de empezar.

Todo problema se transforma en un tema filosófico cuando es llevado al extremo y esto implica que casi todo puede ser considerado desde el punto de vista filosófico. La ética, como ciencia, se centra en el estudio de los objetos morales en todas sus formas y se define como la rama de la filosofía que se ocupa de indagar, analizar y especular sobre "lo moral". Las teorías éticas son desarrolladas para comprender los aspectos morales y trabajar sobre los principios implícitos de la vida, guiar y orientar el pensamiento crítico y aportar una herramienta de análisis de cuestiones.

Ningún esfuerzo realizado por difundir un comportamiento ético en una empresa fructificará y será viable si no se encuentra respaldado por la Dirección y una cultura propia de la organización.

El liderazgo no se limita solo a una medida de efectividad, sino que es un fenómeno multidimensional. El **liderazgo basado en valores** es diferente a otros modelos e incluye 3 factores:

- 1. Efectividad:** es necesario medir el logro de los objetivos
- 2. Moral:** es necesario medir cómo el cambio afecta a las partes
- 3. Tiempo:** medir el cumplimiento de objetivos a través del tiempo

El **liderazgo por valores** no se trata simplemente de un estilo o de hacer ciertas cosas siguiendo una receta. Se trata de ideas y valores. Es entender las diferentes necesidades de los colaboradores, energizarlos para alcanzar un objetivo que nunca habían creído posible. En términos prácticos de negocios, se trata de crear condiciones bajo las cuales todos los seguidores del líder puedan desempeñarse en forma independiente y efectiva hacia un objetivo común”.

### **1.10 Es necesario poner los valores por delante**

El liderazgo con valores es una obligación en las organizaciones horizontales de hoy, caracterizadas por la transparencia y la fácil disponibilidad de información. Como lo describía Steve Jobs, Co Fundador de Apple: “Lo único que funciona es el management por valores. Encontrar personas competentes y realmente brillantes, pero lo más importante, gente que le importen exactamente las mismas cosas que te interesan.

Un vibrante y vívido conjunto de valores provee las bases para formar y generar una comunidad. Los valores pueden proveer un contexto que facilita y promueve la acción independiente. El auto management efectivo y oportuno crea una ventaja competitiva. Un ejemplo de liderazgo con valores es el que supo contar Jack Welch. Los valores son muy importantes para la compañía, que los imprimen y distribuyen a los empleados de todos los niveles. Pero antes de definirlos, llegó a un consenso sobre que valores querrán cultivar en sus empleados.

Como lo resumió Jack Welch: “No hay un ser humano en GE que no tenga una guía de valores consigo, en su cartera o maletín. Significan todo para nosotros y vivimos con ellos. Y despedimos a gente que no tiene esos valores, incluso cuando demuestren excelentes resultados”. Una de las premisas del liderazgo basado en valores, es que en la vida es bueno tener un objetivo y conducir tu propia vida (y el trabajo en este caso) a través de un conjunto de valores o principios morales.

En un mundo cambiante, donde la confianza es clave a la hora de desarrollar relaciones y negocios, desarrollar un sistema de valores en una organización, mantiene a los líderes y sus equipos firmes, con los pies sobre la Tierra. En su libro “Built to Last and Good to Great”, Jim Collins escribió que las grandes compañías cambian todo menos sus valores.

Procter & Gamble

Bob MacDonald, Director de Operaciones de Procter and Gamble, dice que la Compañía tiene fuertes valores, que han pasado de generación en generación de empleados. Los primeros dos son liderazgo, y el adueñamiento (ownership). Esperamos que cada empleado sea un líder y actúe como el dueño de la empresa. Otro valor es la integridad. “No mentimos, engañamos o robamos y no toleramos a quienes lo hagan. Es un valor muy importante para nosotros. Tenemos pasión para ganar. Nuestro objetivo en el trabajo cada día es ganar con los consumidores y vencer a la competencia”.

Último, pero no menos importante: Confianza. “El hecho de que P&G tiene una cultura interna y por eso todos confiamos entre nosotros, lo hace una Compañía mucho más eficiente”. (Humanos.com, 2010)

La mayoría de las compañías tienen valores corporativos explícitos y, a menudo defendidos, por lo general contiene fuertes nociones de culturas positivas. Estos valores corporativos son a menudo formalizados en las declaraciones de objetivos, misión, líneas de etiqueta y de marca y promociones de marketing. El problema es que la mayoría de los llamados valores corporativos no son valores en absoluto. Son poco más que una recopilación de lugares comunes y consignas.

Un estudio realizado por Edwin Giblin y Linda Amuso de la Universidad del Estado de California, y publicado en Business Forum, concluyó que los valores corporativos tienen que ser interiorizados por los empleados en las organizaciones para ser reales, lo que rara vez ocurre.



La idea de establecer y comunicar valores corporativos fue popularizada por gurús de la gestión Tom Peters y Bob Waterman, y miles de consultores de gestión de recursos humanos que han creado un negocio sano de trabajo con los líderes en desarrollo los valores corporativos.

Los valores corporativos se utilizan a menudo de forma intercambiable con el concepto de cultura corporativa. El problema es que los objetivos corporativos – declarados predominantemente en términos financieros – no parecen articular la cultura a los valores corporativos. De hecho, lo que ocurre a menudo es que están en conflicto.

En este contexto, los valores corporativos, por lo general elegidos por los ejecutivos de alto nivel, se adaptan a las circunstancias imperantes de negocio y no obedecen a la filosofía fundamental convicciones, la moral o la ética. En este sentido, los valores corporativos a menudo son seleccionados como una estrategia para “reunir a las tropas” y, por lo tanto, manipuladora por naturaleza.

Los valores, en un cierto sentido, son básicos, fundamentales, duraderos y destinados a ser ejecutados. Por el contrario, los eslóganes, lugares comunes y las líneas de etiqueta son efímeras, transitorias y con frecuencia no son tomadas en serio. Por ejemplo, si el objetivo primordial de la empresa es beneficios a corto plazo para los accionistas, ¿cómo puede propugnan un valor corporativo de “las personas son nuestro mayor activo?”.

El mayor problema, Giblin y Amuso argumentan, es cómo se utiliza el lenguaje público. El lenguaje del gerente es provisional, tentativo, eufemístico, lleno de caprichos y contradicciones y, sin embargo, a menudo se presenta con fuerza y carisma. Cualquier coach de PNL entrenado puede ver las distorsiones, generalizaciones y otros modos lingüísticos utilizados por muchos ejecutivos para manipular y distorsionar las verdaderas intenciones. Además, gran parte del lenguaje ejecutivo asociado con valores u objetivos tienen poco significado

verdadero. Por ejemplo, una empresa que dice que ponen al cliente primero es raramente considerado responsable de su declaración cuando la empresa está en problemas financieros.

Por lo tanto, ¿qué papel deben desempeñar los valores corporativos? Para desempeñar un papel significativo en la creación de una organización permanente, los valores corporativos deben ser, Giblin y Amuso argumentan, “los valores de primer orden.” Dichos valores no son meras clasificaciones de preferencia expresada en frases operacionales tales como “acercarse al cliente”, sino que se derivan de la filosofía fundamental relacionado de lo que constituye el bien de las personas dentro y fuera de la organización. James Collins y Jerry Pours mostraron que las compañías visionarias que tuvieron éxito durante décadas fueron guiadas por ideologías centrales que incluyen un sentido de propósito más allá de hacer dinero.

Los valores de primer orden no pueden ser alterados en una recesión económica o ser utilizados para hacer frente a un problema inmediato. Existen para ver a la organización en tiempos buenos y malos. Son, en esencia, un marco constitucional para el gobierno corporativo y la justificación moral para la existencia de las empresas en nuestra sociedad.

Muchas declaraciones de intenciones denominadas, valores corporativos entran en detalle acerca de la importancia de sus empleados, incluyendo los derechos de los empleados con respecto a la remuneración y las prestaciones y la autonomía, el desafío y las condiciones de trabajo. Esto representa un claro desconocimiento de la finalidad de los valores corporativos. Los empleados no tienen derechos en el sentido de la Declaración de Derechos o la Carta de Derechos y Libertades. El management debe prestar dichos servicios, que se derivan de éxito económico de la empresa.

Sería más significativo anunciar las obligaciones de los empleados desde el CEO hacia abajo, incluida la obligación de contribuir al éxito de la organización y la comunidad en general. Por último, debe haber reciprocidad de obligaciones entre los propietarios de negocios (accionistas) la gestión y sus empleados. Esto construye la cultura corporativa positiva.

La moral y la ética también son fundamentales para la cuestión del significado de los valores corporativos. Con demasiada frecuencia, los ejecutivos corporativos justifican una violación de la ética y la moral sobre la base de la ganancia financiera. Mientras que las ganancias son el combustible que alimenta el motor de la economía, no es la única esencia de la corporación. Las ganancias son sacrificadas en otros momentos para el nuevo producto o la innovación de producción. Es una opción, no un imperativo.

Por último, los valores no manejan el negocio, que conducen a la gente dentro de la empresa. Los valores deben ser internalizados por las personas de la organización para tener significado. Es hora de dejar de jugar un poco con lemas divertidos que se hacen pasar por los valores corporativos. (Humanos.com, Los Recursos Humanos.com)

## **1.11 Desarrollo Organizacional**

Dentro de la literatura de las Ciencias del Comportamiento y además en la disciplina de Desarrollo Organizacional se reconoce la importancia vital que tiene el liderazgo en el proceso de iniciación de las organizaciones, su posterior sostenimiento y su crecimiento. Dentro de ambos cuerpos de conocimientos diversos autores, académicos e investigadores se esfuerzan en poder integrar las teorías con la práctica de la vida diaria dentro de las empresas, organizaciones e instituciones y son muchas las cosas que aún no se saben y sobre las cuales no se tiene total certeza de cómo se relacionan las variables independientes con las variables dependientes dentro del ámbito organizacional (Eric Gaynor Butterfield;

Michigan State University – 1975). Y por otro lado podemos son muy pocas las cosas que sí sabemos a ciencia cierta: una de ellas tiene que ver con la influencia determinante del tipo de liderazgo sobre la efectividad y eficiencia organizacional a través de sus distintas etapas de desarrollo. (Butterfield, s.f.)

Hablar de Desarrollo Organizacional es hablar de Desarrollo Humano. Sin embargo, a menudo pasamos por alto el elemento humano y ponemos más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados. Cualquier tipo de cambio en nuestras vidas o dentro de la organización siempre traerá inquietudes, por tal razón lo mejor es saber adaptarse y enrumbarse hacia el mejor camino, de la forma más apropiada y sin que se generen problemas que sólo ocasionarán que el proceso no prospere y por ende no se encuentre un mejor bienestar

En muchas empresas, para tomar decisiones de cambios, sólo bastan un par de juntas de staff administrativo, analizar algunos datos presentados por los expertos y anunciarle a la gente de piso, sin tantas formalidades ni preámbulos, los nuevos cambios que se van a implementar. Pero, la experiencia nos demuestra que esto no funciona así.

La verdadera esencia y proceso del Desarrollo Organizacional, es profundamente humanista. El proceso de cambio comienza en el individuo, luego en su entorno sea su grupo familiar o laboral, y finalmente ocurre en el nivel organizacional. Sin embargo, por lo regular los procesos de cambio organizacional en las industrias se conciben y generan a nivel de grupos ejecutivos y de ahí bajan en cascada a través de la jerarquía.

A medida que vamos creciendo, que vamos aprendiendo nuevas cosas, que vamos adaptándonos a nuevas formas de vida, se hace presente un término que es inocultable para todos nosotros: el cambio. El Desarrollo Organizacional (DO)

basa su concepción en este término y en cómo cualquier empresa debe adaptarse de la mejor forma a ello para no tener ninguna clase de traumatismos.

### **1.11.1 Característica del Desarrollo Organizacional**

Así como en nuestra adolescencia cambiamos de voz o crecimos unos centímetros más, una empresa se ve abocada a cambiar su política o sus objetivos combinándolos con los de los empleados. La gran diferencia es que los cambios descritos al comienzo de este párrafo fueron obligatorios, naturales, en cambio los cambios en la empresa son planeados para mejorar la eficiencia de la misma a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales.

### **1.11.2 Supuesto del Desarrollo Organizacional**

Es aquí donde cambian muchas ideas que se tenían de la organización y se trasladan al terreno del DO; ya no se trabaja individualmente, ahora las relaciones son grupales; antes se trabajaba bajo el parámetro autoridad-obediencia, ahora existe confianza entre los miembros de un grupo; antes se delegaba la autoridad, ahora hay interdependencia y responsabilidad compartidas.

Así mismo, existía una división del trabajo y una supervisión jerárquica, ahora hay participación y responsabilidad multigrupal; antes la toma de decisiones era centralizada, ahora se comparte ampliamente la responsabilidad y el control; antes la solución de conflictos se daba por medio de represión y hostilidad, ahora los conflictos se solucionan mediante la negociación.

Cultura organizacional: cambiar las organizaciones requiere cambiar su cultura, es decir, los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajamos y vivimos (creencias, expectativas y valores).

Cambio organizacional: el ambiente general que rodea a una empresa es dinámico y debe aprender a adaptarse a los cambios que puedan surgir, ya sean transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., en el interior o fuera de las empresas.

Adaptación y cambio permanentes: todos nosotros, así como las organizaciones, somos sistemas dinámicos vivos y por ende sufrimos momentos de adaptación, ajuste y reorganización. En la organización este cambio debe ser planeado y no fruto del azar.

Interacción organización-ambiente: la organización debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, con un mínimo de tiempo y costo.

Interacción individuo-organización: nosotros como seres humanos, tenemos aptitudes que nos permiten cambiar, y el ambiente de la organización debe ser el propicio para que exploremos nuestras habilidades, satisfaciendo nuestras necesidades y tomando un papel más activo en la misión de una empresa.

Objetivos individuales y organizacionales: el DO parte de la idea de que se puede conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización.

El Desarrollo Organizacional, es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye a la organización como un todo

### **1.11.3 Proceso del Desarrollo Organizacional**

Recolección y análisis de datos: es en este momento donde se incluyen técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial: se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, estableciendo prioridades, metas y objetivos. En esta etapa se verifican los planes para su implementación.

Acción de intervención: es la última etapa dentro del proceso del DO, en donde éste es implantado. Se selecciona la intervención más apropiada (manejo de grupos, retroalimentación de datos, ampliación del cargo) para solucionar un problema empresarial particular.

(liderazgoymarketing.com, 2010)

## **CAPITULO II.**

### **ASPECTOS GENERALES DE AIE EUROPA**

#### **2.1 Historia de Air Europa**

Air Europa S. A.S. fundada en 1984 con el nombre comercial de Air España, S.A., se constituyó dos años después con la denominación Air Europa y realizó su primer vuelo el 21 de noviembre de 1986. En 1991 un grupo de inversores, encabezado por Juan José Hidalgo, adquirió la compañía. Actualmente Air Europa Líneas Aéreas, S.A.U.,<sup>1</sup> es la principal aerolínea de capital español con sede social en Lluçmajor (Baleares) España.

Pertenece a Globalia Corporación Empresarial, S.A., el mayor grupo turístico español.

Air Europa S. A.S. fundada en 1984 con el nombre comercial de Air España, S.A., se constituyó dos años después con la denominación Air Europa y realizó su primer vuelo el 21 de noviembre de 1986. En 1991 un grupo de inversores, encabezado por Juan José Hidalgo, adquirió la compañía. Actualmente Air Europa Líneas Aéreas, S.A.U.,<sup>1</sup> es la principal aerolínea de capital español con sede social en Lluçmajor (Baleares) España.

Pertenece a Globalia Corporación Empresarial, S.A., el mayor grupo turístico español propietario de Halcón Viajes y Viajes Ecuador, Travelplan y la cadena hotelera Be Live, entre otras compañías.

Air Europa fue la primera aerolínea privada en establecer vuelos regulares, primero domésticos y luego internacionales, rompiendo el monopolio que hasta entonces tenía en España la compañía Iberia.



En 1998 Juan José Hidalgo reagrupa sus empresas, entre ellas Air Europa, en el holding Globalia Corporación Empresarial S.A. En 1999 la aerolínea incorpora sus seis primeros Boeing 737-800 de última generación. Air Europa inicia sus operaciones en República Dominicana alrededor del año 2007.

Air Europa está presente en 3 continentes, Europa, América y África, con 66 destinos en 29 países, funcionando como línea regular en España, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Holanda, Bruselas, Portugal, Israel, Venezuela, México, Argentina, República Dominicana, Cuba, Brasil, Puerto Rico, Perú, Uruguay, Chile, Bolivia, EEUU, Paraguay.

## **2.2 Filosofía Empresarial**

### **Misión**

Garantizar el transporte de pasajeros y mercancías con los máximos niveles de seguridad y de servicio al cliente.

### **Visión**

Ser la compañía aérea de referencia en España y en los destinos que operamos teniendo como meta a medio plazo alcanzar la excelencia.

### **Valores**

Nos comprometemos con los Clientes, nos basamos en la mejora continua para tratar de alcanzar la excelencia con la Seguridad Operacional como pilar básico y apostamos por la Innovación para hacer un mundo más Sostenible.

### **Principios**

Air Europa está comprometida a alinear sus estrategias y operaciones con los diez principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por ello, esta compañía se adhirió en 2012 a UN Global Compact, que es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

### **Estos principios son:**

- ✓ Air Europa apoya y respeta la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro del ámbito de influencia.
- ✓ Air Europa se asegura de no ser cómplice en la vulneración de los Derechos Humanos.
- ✓ Air Europa apoya la libertad de afiliación y reconoce el derecho a la negociación colectiva.
- ✓ Air Europa apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- ✓ Air Europa apoya la erradicación del trabajo infantil.
- ✓ Air Europa apoya la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- ✓ Air Europa mantiene un enfoque preventivo que favorece el medio ambiente.
- ✓ Air Europa fomenta las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.
- ✓ Air Europa favorece el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- ✓ Air Europa trabaja contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

## **2.3 Objetivos**

La Dirección de Air Europa, consciente del compromiso que contrae con sus clientes, establece el objetivo general de implantar y mantener un Sistema Integrado de Gestión, basado en la seguridad, la sostenibilidad, la mejora continua, la satisfacción del cliente, la seguridad de la información y la prevención de riesgos laborales contando con la participación de todos sus empleados. Se pretende con ello obtener un reconocimiento externo de Air Europa como Compañía Aérea líder, no sólo desde el punto de vista de la calidad del servicio prestado, sino también por la continua mejora en los métodos de trabajo, en la atención a sus clientes, la salud laboral, la confidencialidad de los datos y el respeto hacia el entorno.

## **2.4 Aspectos Sociales**

### **Trabajo Infantil**

El rechazo hacia el trabajo infantil lleva siendo el aspecto social más valorado desde hace varios años. Air Europa apoya y respeta los Derechos Humanos, y no permite el trabajo infantil de ningún tipo.

El rechazo al trabajo infantil ha sido en el año 2015 un aspecto de alta importancia en el que para todos los grupos Air Europa tiene un grado de implicación y consecución alto.

Como aspecto social, se mantiene en primer lugar en la valoración de los empleados y los clientes.

### **Cumplimiento de la Normativa**

Con este método, la compañía identifica, accede y comprueba el cumplimiento de todos los requisitos legales a los que está sujeta, de acuerdo a los aspectos

ambientales de sus actividades, procesos, productos realizados e instalaciones con incidencia ambiental.

En cuanto al resto de normativas, Air Europa se mantiene informado y las identifica a través de la página web del Ministerio de Fomento, en el apartado Áreas de Actividad y dentro de éste Aviación Civil, Normativa. Por otro lado, se mantiene comunicación vía email con Seguridad Aérea, quien nos informa puntualmente de normativas, resoluciones y noticias referentes a la seguridad y otros aspectos. Para la identificación de los requisitos aplicables según la IATA, se realiza a través de la página de IATA, en la sección Programas donde aparece IATA Operacional Safety Audit (IOSA).

A medida que se realizan cambios en la normativa vigente, se adapta la documentación correspondiente, efectuando las revisiones oportunas.

### **Salud y Seguridad del Cliente**

Es importante para Air Europa que se establezcan medidas para asegurar la salud y la seguridad del cliente.

Uno de los pilares básicos sobre el que se sustenta la compañía es la implantación de un Sistema de Gestión. Este sistema va creciendo de forma progresiva, fruto de la implicación de la compañía en el establecimiento de estándares que garanticen un servicio de calidad, fiable, que respete el medio ambiente y que ofrezca seguridad tanto a sus trabajadores como a los clientes.

Todas las áreas de la compañía están certificadas por la Norma ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, así como también contamos con la Certificación EMAS y Madrid Excelente. Además, el Departamento de Sistemas de Gestión cuenta con la certificación de la norma ISO/IEC 27001:2005 de Seguridad e Información de los datos y la certificación OHSAS 18001:2007 de Prevención de Riesgos Laborales. Por esta razón, las distintas actividades son controladas periódicamente con auditorías, tanto externas como internas, y con inspecciones.

## **Empleo**

Se procura que las condiciones laborales que ofrece una empresa sean motivadoras y de conformidad con los requisitos legales que aplican, en Air Europa hacemos lo necesario para lograr este objetivo, desde Air Europa creen en la efectividad que proporcionan unas condiciones laborales motivadoras.

Unos trabajadores satisfechos con sus condiciones laborales, siempre de conformidad con los requisitos legales, es algo por lo que apostan y aspiran a seguir mejorando.

Aseguran la igualdad de oportunidades entre todos los trabajadores y apuestan por la promoción interna dentro de la empresa. A su vez, respetan y cumplen con las leyes laborales y solicitan a los proveedores y subcontratistas que cumplan con los mismos principios que brindan. (Europa, s.f.) (globalia, s.f.)

## **2.5 Situación Actual**

En Air Europa en su sede de República Dominicana actualmente cuenta con debilitado Desarrollo Organizacional, el cual se refleja en las dificultades que tienen en la gestión efectiva del recurso más importante que son sus colaboradores, tienen una marcada dificultad, y que se le convierte en una debilidad para lograr la satisfacción y confianza laboral entre las partes, así mismo, tienen inconvenientes para el logro de los objetivos y resultados propuestos, por lo que poseen bajos niveles de productividad.

Otros síntomas que delatan las debilidades del debilitado Desarrollo Organizacional, es notoria la falta de una gestión basada en Liderazgo en Valores, cuentan con una descuida comunicación interna, baja calidad en atención al cliente externo e interno, falta de compromiso e identificación con la organización, relaciones interpersonales negativas, dificultad para gestión de los conflictos, poca atención a los programas de capacitación, desmotivación,

rotación alta, bajo rendimiento, un ambiente laboral de niveles tensos y estrés laboral, afectando considerablemente el buen desempeño organizacional, la rentabilidad y la imagen empresarial.

## **2.6 Metodología**

### **Universo y Muestra**

El universo en que se realiza el estudio es Air Europa, la cual cuenta con una población de 60 colaboradores, la muestra representativa para aplicar la encuesta es de 20 empleados.

### **Técnica e Instrumento**

El estudio fue realizado mediante la aplicación de una encuesta, que se entregará de manera personal a cada trabajador. Está basada en una escala de valores culturales, teniendo como objetivo describir las variables sobre los aspectos que consideran los colaboradores y directivos de la organización como el trabajo ideal, como perciben la gestión del liderazgo basado en valores, que aspectos valoran cuando conjugan la relación del trabajo y su vida, la encuesta contiene variables que influyen en la variable principal, como son el clima y cultura organizacional y los valores.

## 2.7 Presentación y Análisis de los Resultados

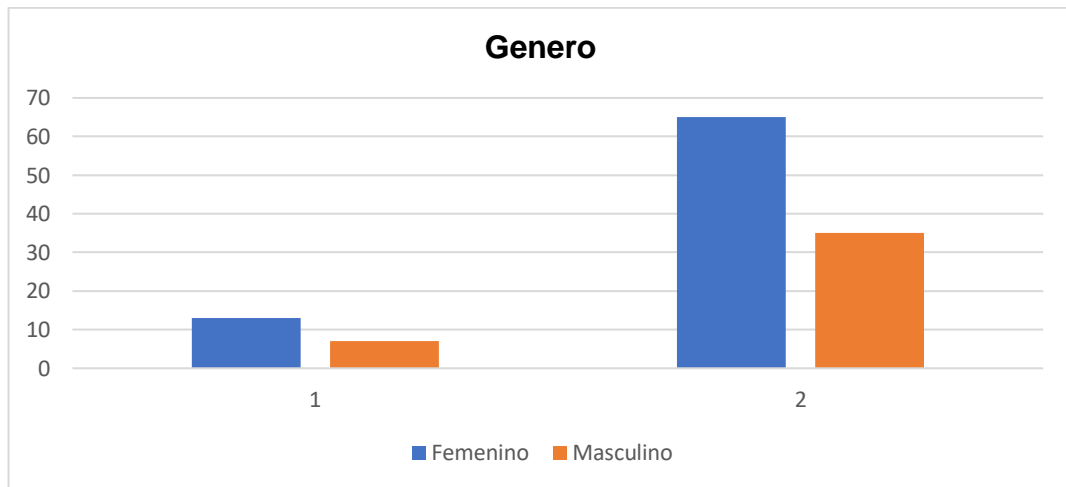
### 2.7.1 Aplicación de la encuesta y Resultados de la encuesta

#### Genero

Tabla 1

Respuesta	Frecuencia	%
Femenino	13	65
Masculino	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 1

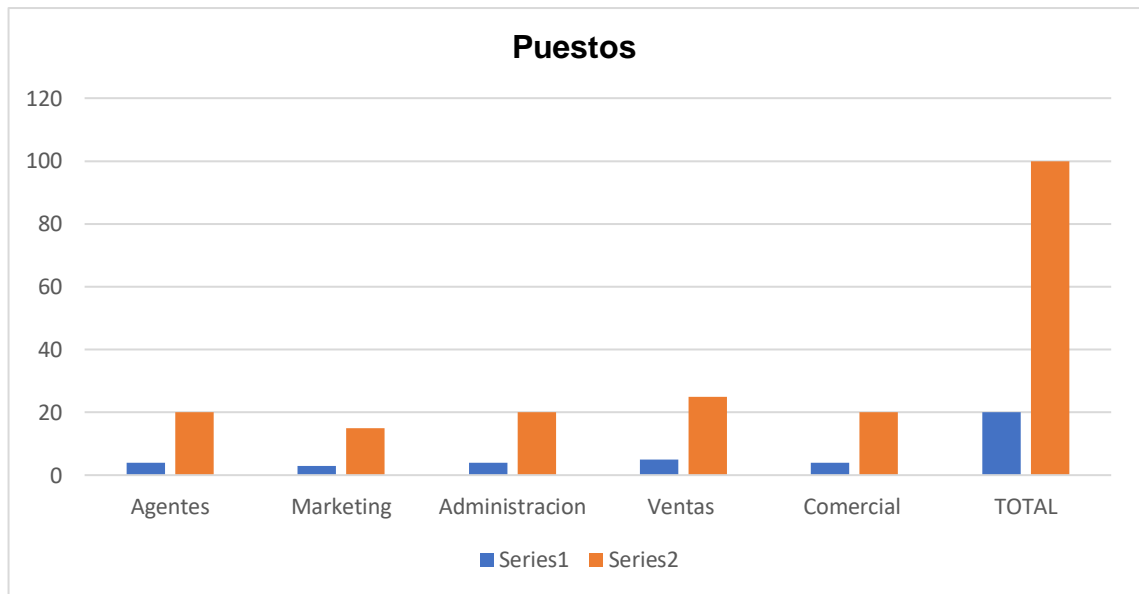
Según información sobre genero el 65% los empleados son de sexo femenino y el 35% son de sexo masculino.

## 2. Puestos

**Tabla 2**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Agentes	4	20
Marketing	3	15
Administración	4	20
Ventas	5	25
Comercial	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 2

Los agentes ocupan el 20% de los puestos, mientras que el área de marketing ocupa el 15%, el 20% trabaja en el departamento de administración, otro 25% trabaja en el área de ventas, mientras que el área comercial ocupa el 20% de los puestos.

### 3. Valores



### 3.1 ¿Le resulta importante que sus directivos ejerzan Liderazgo?

Tabla 3

Respuesta	Frecuencia	%
Muy importante	15	75
Importante	4	20
Poco importante	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



Fuente: Tabla 3

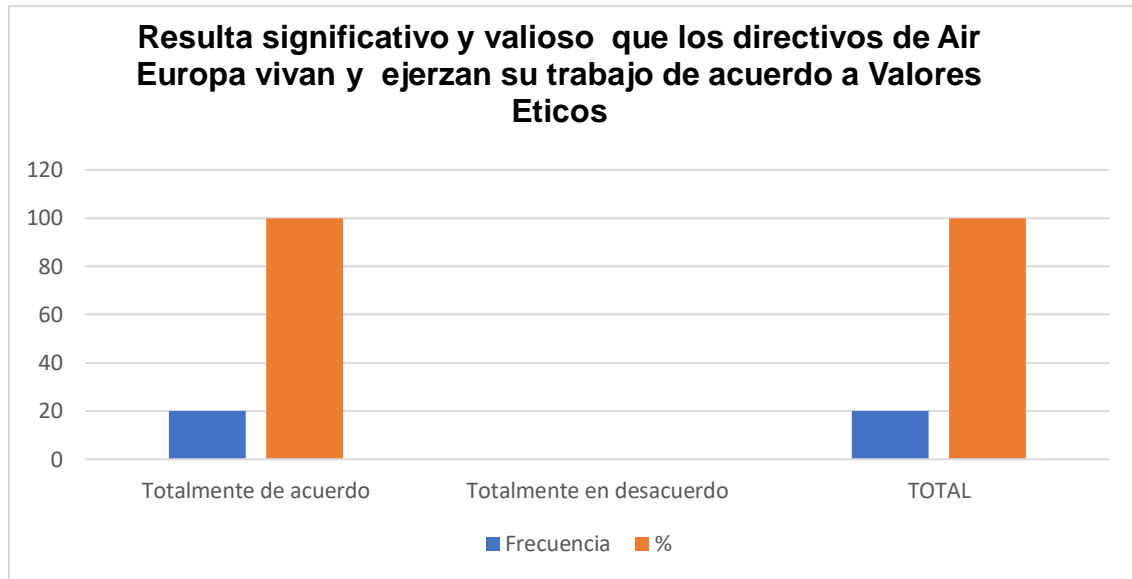
Para un 75% de la población es muy importante que los ejecutivos ejerzan Liderazgo, así mismo para un 20% es importante el enunciado, sin embargo, solo para 1% de la población le resulta poco importante.

### 3.2 ¿Le resulta significativo y valioso que los directivos de Air Europa vivan y ejerzan su trabajo de acuerdo a Valores Éticos?

**Tabla 4**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	20	100
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 4

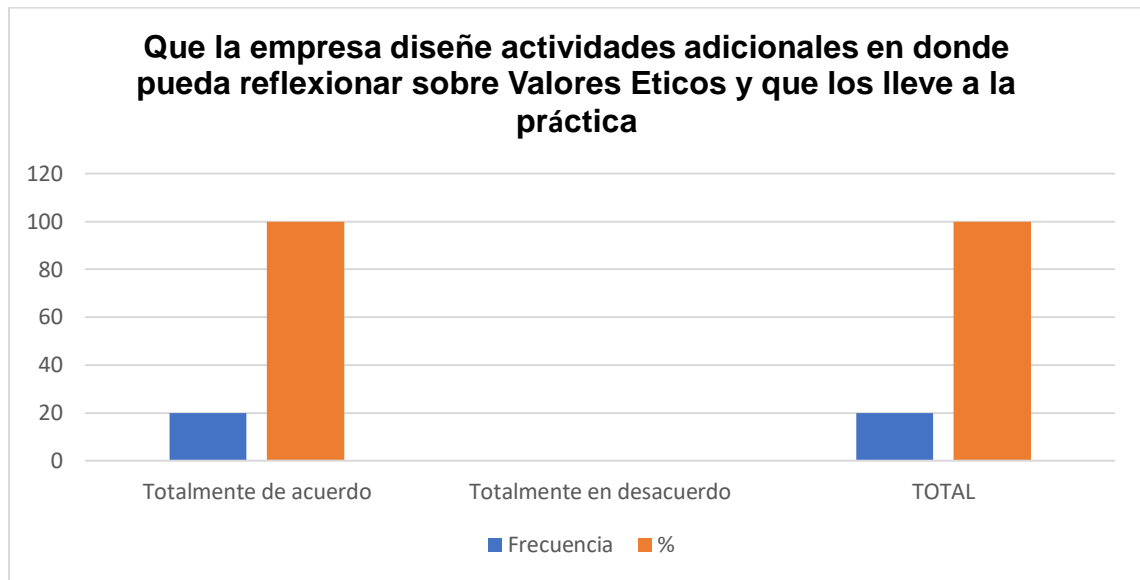
Para un 100% de la población le resulta significativo y valioso que los directivos vivan y ejerzan su trabajo de acuerdo a valores éticos.

### **3.3 ¿Qué la empresa diseñe actividades adicionales en donde pueda reflexionar sobre Valores Éticos y que los lleve a la práctica?**

**Tabla 5**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	20	100
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 5

Para un 100% de la población está de acuerdo que la organización diseñe actividades adicionales en donde pueda reflexionar sobre Valores Éticos y que los lleve a la práctica.

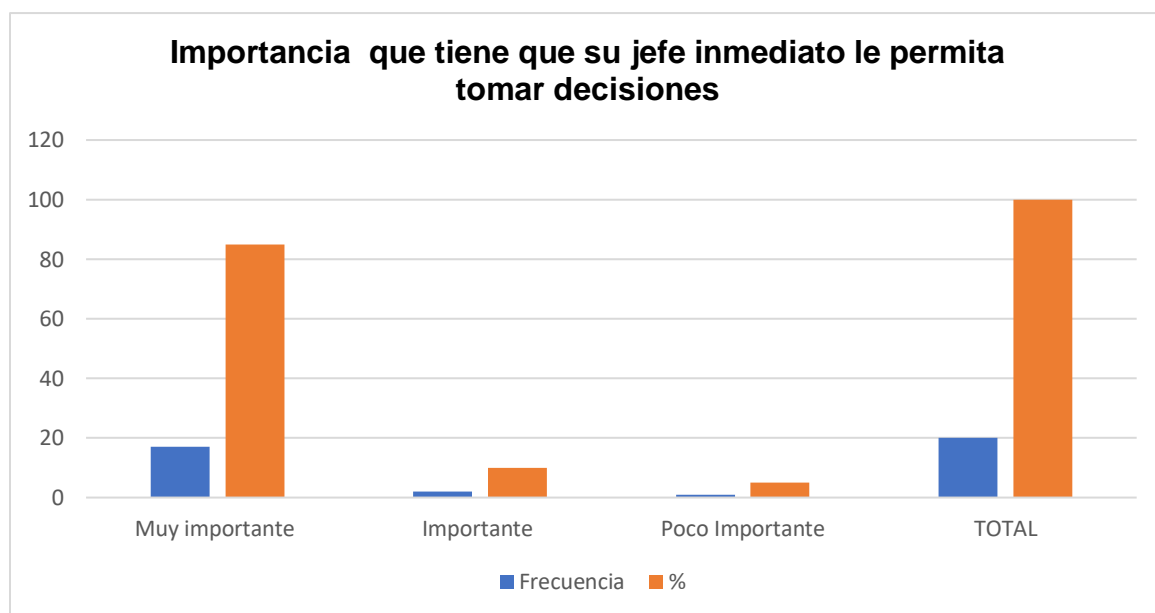
#### **4. Clima Organizacional**

#### 4.1 ¿Qué importancia tiene que su jefe inmediato le permita tomar decisiones?

Tabla 6

Respuesta	Frecuencia	%
Muy importante	17	85
Importante	2	10
Poco importante	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



Fuente: Tabla 6

Para un 85% de la población es muy importante que su jefe inmediato le permita tomar decisiones, mientras que para el 10% le resulta importante, para el 5% le resulta poco importante este enunciado.

#### 4.2 ¿Qué importancia tiene que cuando aporte alguna idea su opinión sea tomada en cuenta?

**Tabla 7**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy importante	17	85
Importante	3	15
Poco Importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 7

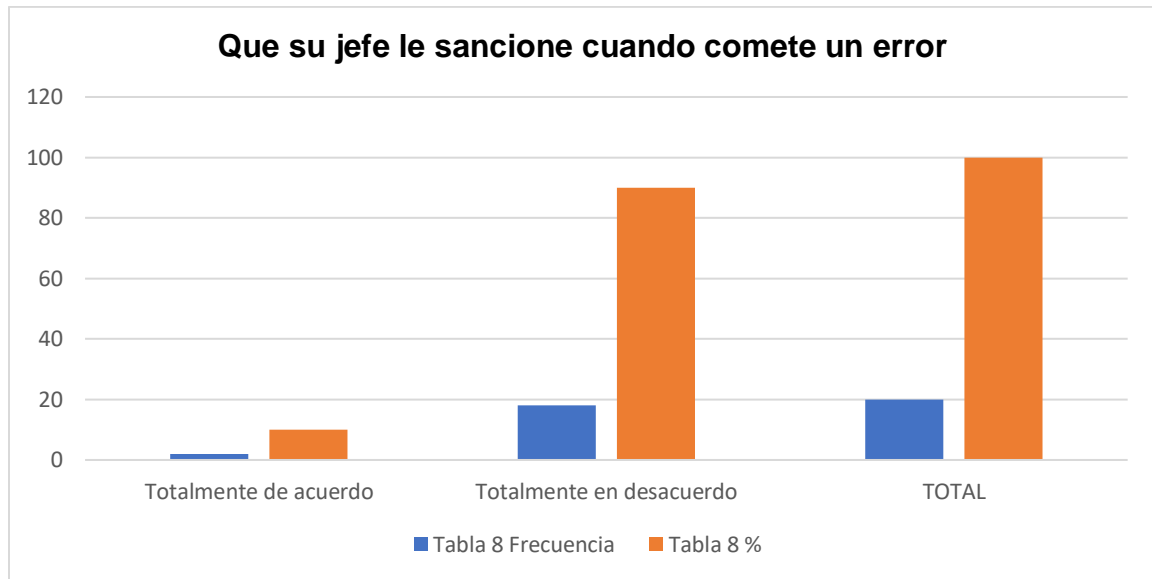
Para un 85% de la población les es muy importante que cuando aporte alguna idea su opinión sea tomada en cuenta, mientras que para el 15% solo le resulta importante.

#### 4.3 ¿Qué su jefe lo sancione cuando comete un error?

**Tabla 8**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	2	10
Totalmente en desacuerdo	18	90
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 8

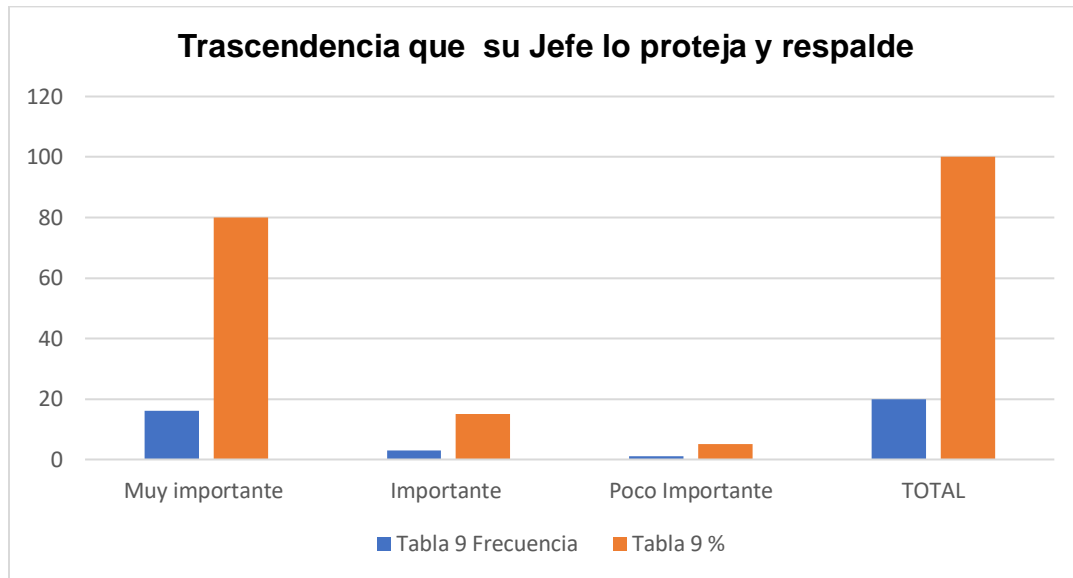
Un 2% de la muestra está de acuerdo que su jefe le sancione cuando comete un error, mientras que el 90% no lo está.

#### **4.4 ¿Qué trascendental es que su jefe lo proteja y respalde?**

**Tabla 9**

Respuesta	Frecuencia	%
Muy importante	16	80
Importante	3	15
Poco Importante	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 9

Para un 80% de la muestra les resulta muy importante que su jefe lo proteja y respalde, así mismo le resulta importante al 15%, a un 5% le resulta poco importante.

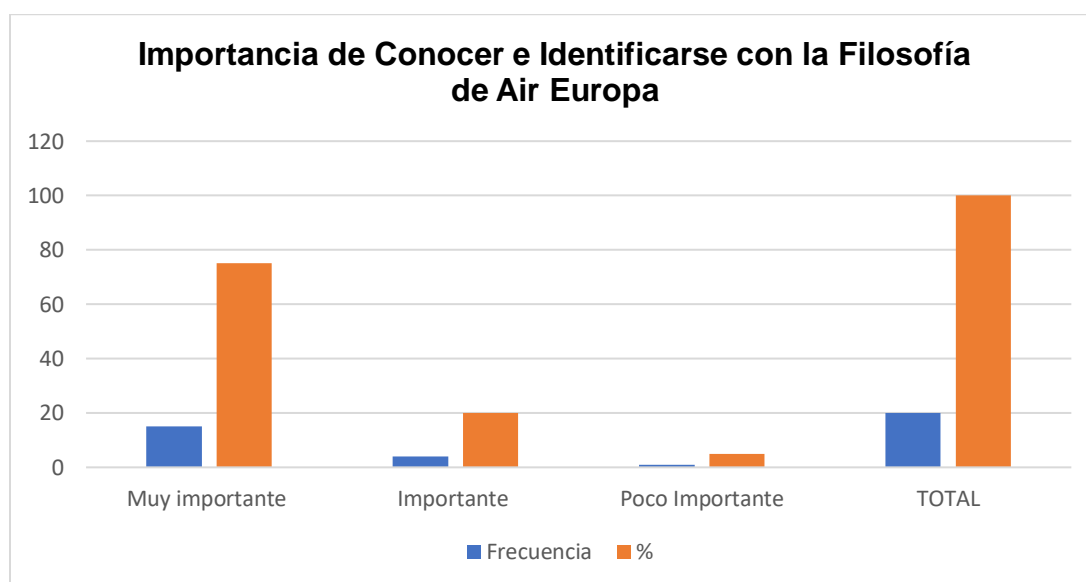
## 5. Cultura Organizacional

## 5.1 Importancia de conocer e Identificarse con la Filosofía de Air Europa: Misión, Visión y Valores

Tabla 10

Respuesta	Frecuencia	%
Muy importante	15	75
Importante	4	20
Poco importante	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



Fuente: Tabla 10

Para un 75% de la muestra les resulta muy importante conocer e identificarse con la Filosofía de Air Europa, así mismo le resulta importante al 20%, mientras que al 5% le resulta poco importante.

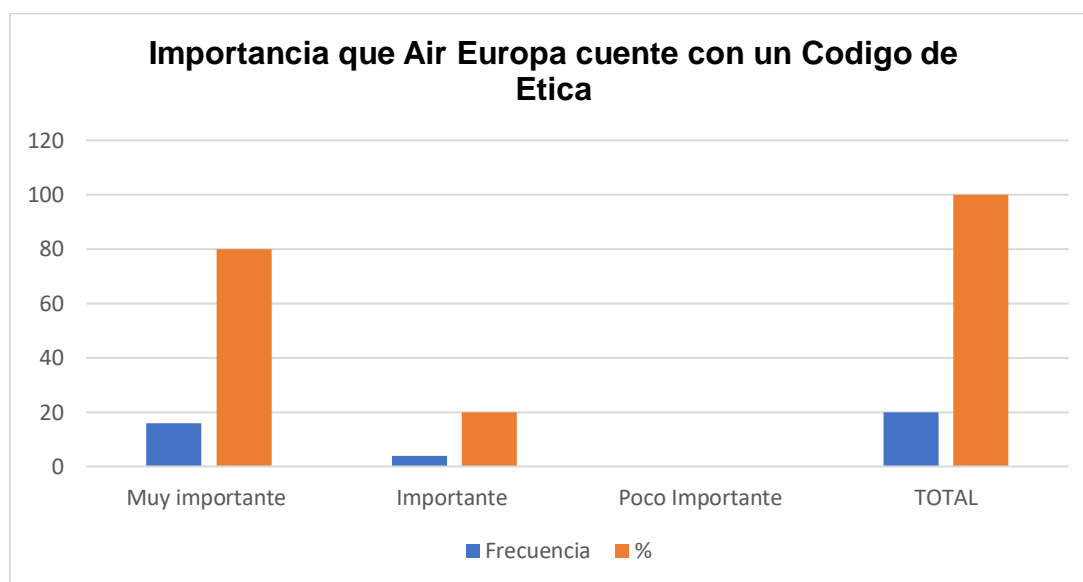
## 5.2 Importancia que Air Europa cuente con un Código de Ética



**Tabla 11**

Respuesta	Frecuencia	%
Muy importante	16	80
Importante	4	20
Poco Importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 11

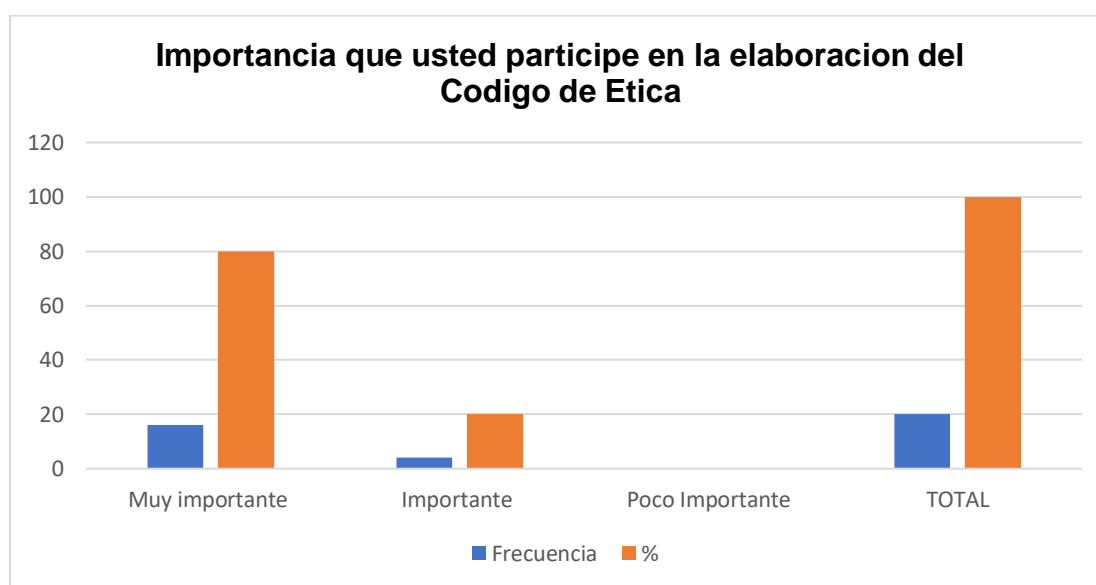
Para un 80% de la población es muy importante que Air Europa cuente con un Código de Ética, mientras que el 20% dice que es importante.

### 5.3 Importancia que usted participe en la elaboración del Código de Ética

**Tabla 12**

Respuesta	Frecuencia	%
Muy importante	16	80
Importante	4	20
Poco Importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 12

Para un 80% de la población le resulta muy importante participar en la elaboración del Código de Ética para Air Europa, mientras que el 20% le resulta importante.

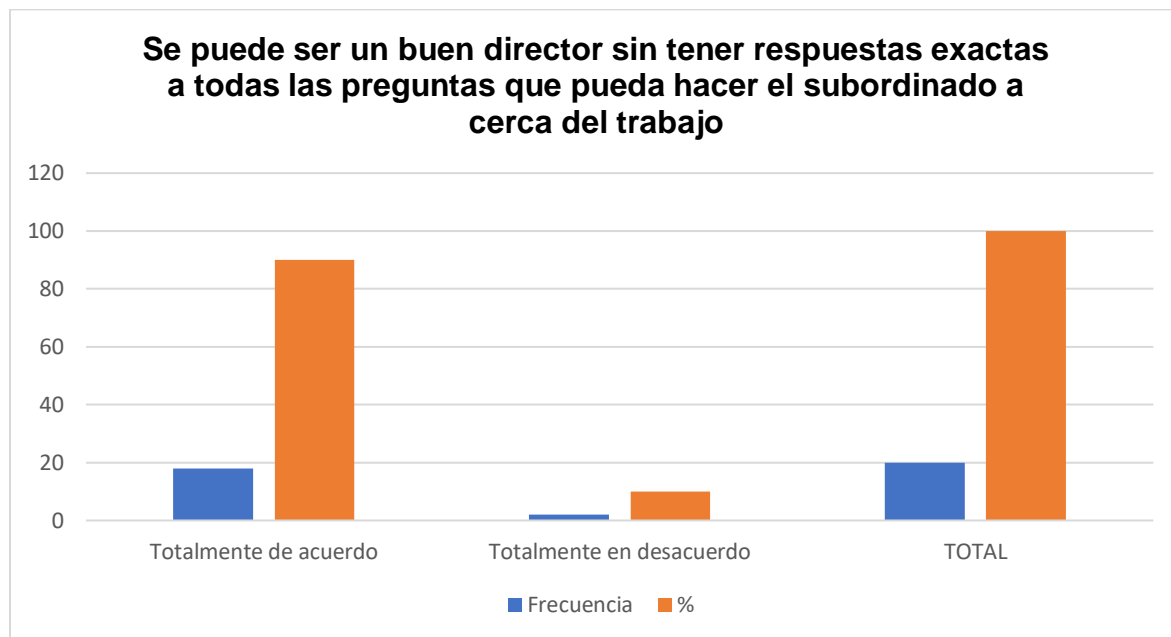
## 6. Afirmaciones

**6.1 Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a todas las preguntas que pueda hacer el subordinado a cerca del trabajo:**

**Tabla 13**

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	18	90
Totalmente en desacuerdo	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 13

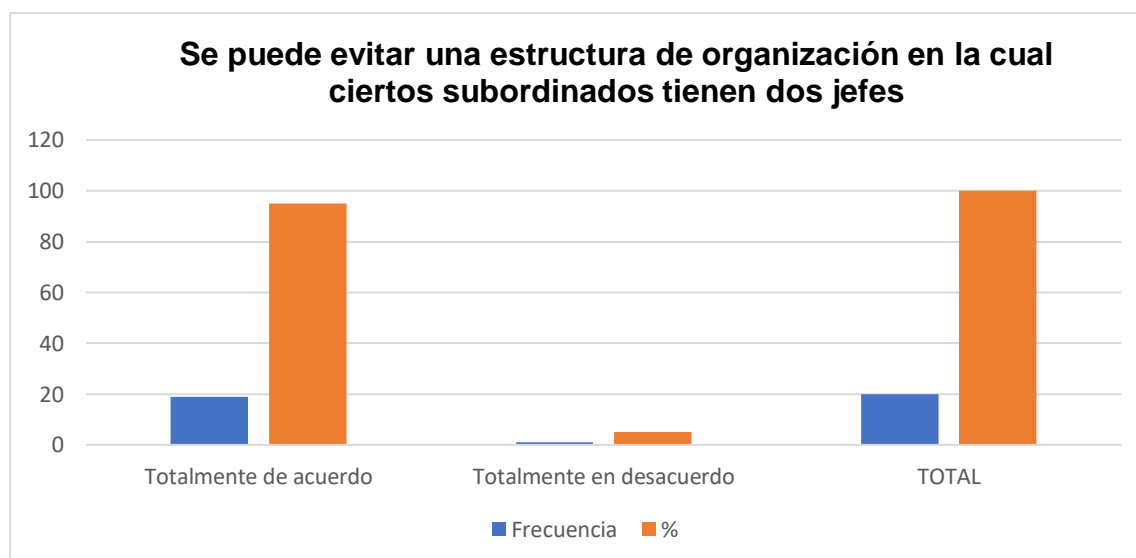
Para un 80% de la muestra está de acuerdo en que para ser un buen director sin tener respuestas exactas a todas las preguntas que pueda hacer el subordinado, mientras que el 20% está en desacuerdo.

## 6.2 Se puede evitar una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes

Tabla 14

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	19	95
Totalmente en desacuerdo	1	5
<b>TOTA</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



Fuente: Tabla 14

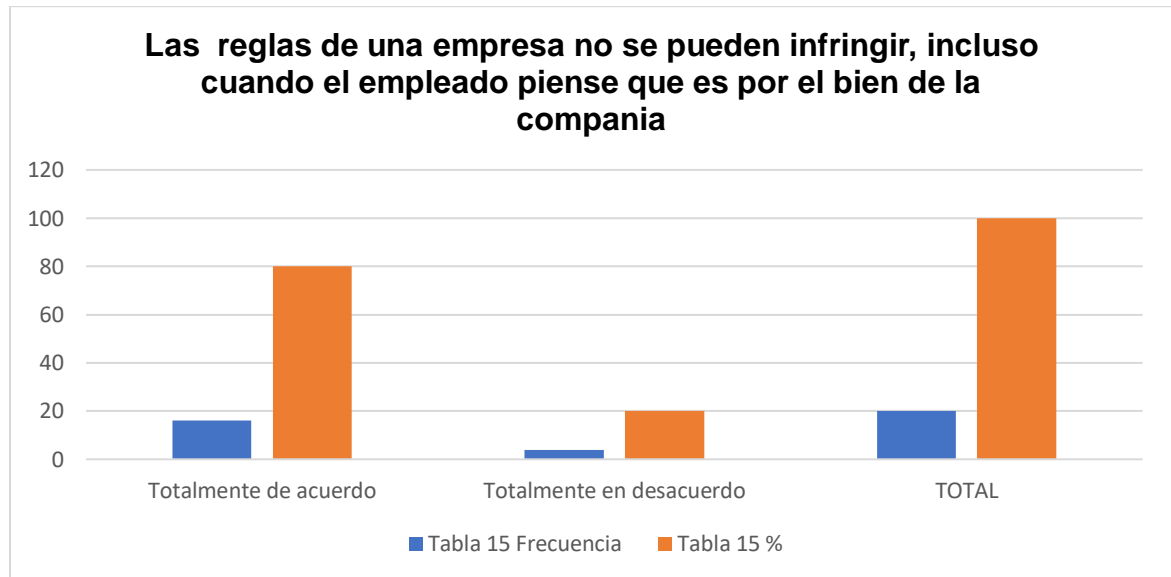
Un 95% de la población está totalmente de acuerdo en que se puede evitar una estructura de organización en el cual ciertos subordinados tienen dos jefes, mientras que un 5% está en desacuerdo.

### 6.3 Las reglas de una empresa no se pueden infringir, incluso cuando el empleado piense que es por el bien de la compañía

**Tabla 15**

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	16	80
Totalmente en desacuerdo	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



**Fuente:** Tabla 15

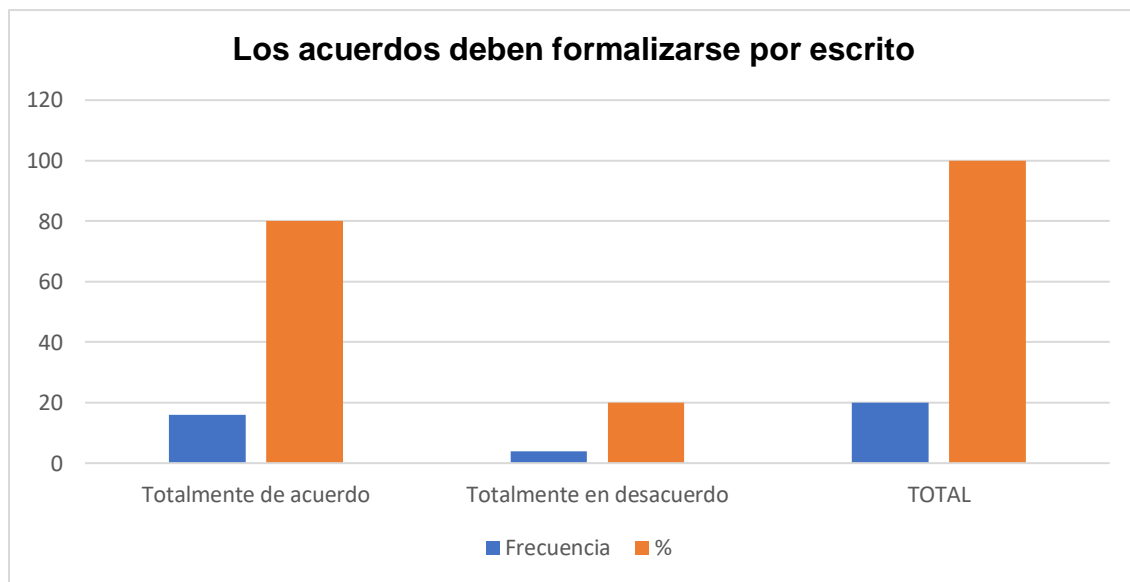
Un 80% de la población está totalmente de acuerdo en que las reglas de una empresa no se pueden infringir, incluso cuando el empleado piense que es por el bien de la empresa, mientras que el 20% está totalmente en desacuerdo.

## 6.4 Los acuerdos deben formalizarse por escrito

Tabla 16

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	16	80
Totalmente en desacuerdo	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



Fuente: Tabla 16

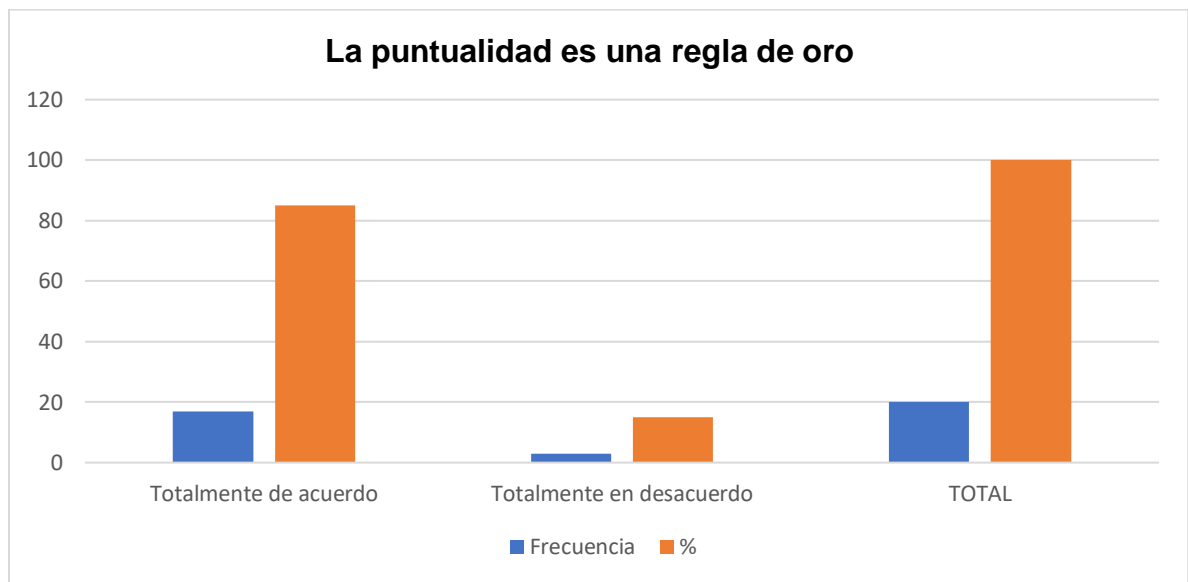
Un 80% de la población está totalmente de acuerdo en que los acuerdos deben formalizarse por escrito, mientras que el 20% está totalmente en desacuerdo.

## 6.5 La puntualidad es una regla de oro

Tabla 17

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	17	85
Totalmente en desacuerdo	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Air Europa en el año 2017.



Fuente: Tabla 17

Un 85% de la población está totalmente de acuerdo en que la puntualidad es una regla de oro, mientras que el 15% está totalmente en desacuerdo.

## 2.8 Análisis de los resultados

La variable Liderazgo basado en valores se midió con una serie de preguntas orientadas sobre la cultura, clima y valores organizacionales, se realizó el estudio a través de una encuesta cuya finalidad es analizar y describir las variables que influyen en la variable principal, como son el clima y cultura organizacional, y los valores. Se aplicó la encuesta de manera individual y personal a cada colaborador de la muestra seleccionada en Air Europa.

En un contexto general la encuesta da a conocer que los colaboradores brindan mayor importancia a trabajar y que sean dirigidos bajo los conceptos de los valores éticos, lo que actualmente no se tiene implementado.

En relación a los hallazgos encontrados en este segmento de la encuesta que se refiere a los Valores se encontraron que a pesar que Air Europa comprende los valores como una filosofía “ Se comprometen con los Clientes, se basan en la mejora continua para tratar de alcanzar la excelencia con la Seguridad Operacional como pilar básico y apuestan por la Innovación para hacer un mundo más Sostenible”, la misma está muy orientada hacia a fuera, los colaboradores no lo ven como conceptos a vivirlos desde dentro ni aplicables propiamente a la relación laboral, sin embargo, los empleados están interesados y les resulta significativo y valioso que sus directivos ejerzan liderazgo, que vivan y ejerzan su trabajo de acuerdo a Valores Éticos y que la empresa diseñe actividades adicionales en donde pueda reflexionar sobre Valores Éticos y que los lleve a la práctica, con el objetivo de fortalecerse con organización y mejorar desempeño y compañerismo.

El análisis sobre el clima organizacional nos orienta a entender como prefieren los empleados relacionarse con su jefe inmediato, los colaboradores considerarían de mucha importancia que su jefe inmediato le permita tomar decisiones y que sus ideas y opiniones sean tomadas en cuenta y valoradas.



El colaborador valora que su jefe reconozca que se pueden cometer errores y en vez de sancionarles que les ayude a superar cualquier obstáculo, sin dejar de lado la importancia de ver las áreas de oportunidades y trabajarlas dándole la oportunidad de mejorar y crecer como profesional y como persona, el empleado quiere contar con un jefe que les apoye y les respalde.

En la etapa de la encuesta sobre Cultura Organizacional analizamos especialmente información de la empresa Air Europa, los resultados muestra que los colaboradores no vive su cultura organizacional ni su filosofía, a pesar que existe, sin embargo, se destaca que para ellos es muy importante vivirla, identificarse y ejercerla en su trabajo, reflejan un gran interés porque la organización cuente con un código de ética, así mismo, para ellos es importante involucrarse en la elaboración del mismo, consideran la importancia de este instrumento normativo, desean que se establezcan principios e identificarse con ellos.

En relación a las afirmaciones los colaboradores la puntualidad que son de gran importancia, consideran que, para lograr alcanzar los objetivos de la organización, se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a todas las preguntas que pueda hacer el subordinado a cerca del trabajo y en ese mismo orden consideran que se puede evitar una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes, que ayudaría a evitar la desorientación de los colaboradores, un único lineamiento ayuda a que el empleado lleve un enfoque claro.

Una gran población de los colaboradores entiende que reglas de una empresa no se pueden infringir, incluso cuando el empleado piense que es por el bien de la empresa, esto vendría acorde con que la empresa cuente con lineamientos, proceso y políticas claras. Los colaboradores procuran la importancia y el interés de formalizar acuerdos por escrito, considerando que esto se relaciona directamente con la responsabilidad, como la también el reconocimiento que la puntualidad es una regla de oro.

## **CAPITULO III.**

### **PROPUESTA**

La propuesta para implementar un modelo de Liderazgo basado en Valores en la empresa Air Europa está orientada inicialmente a formar a los líderes de la organización, con el objetivo de mejorar los resultados a corto y largo plazo.

En el contexto en el que se encuentra Air Europa obliga hoy más que nunca a adoptar nuevas formas de desarrollo personas, los líderes actuales y futuros deben desarrollar una serie de valores, actitudes más acordes con las necesidades y demandas de los equipos de trabajo y de la organización en su contexto general, ya que la gente es uno de los factores principales para el logro de la productividad y resultados, por lo que Air Europa debe centrarse en desarrollar un sistema de liderazgo que atraiga, que desarrolle y conduzca talentos que actúen como líderes autónomos.

Para ello, se propone desarrollar un modelo y programa de formación y desarrollo de líderes, así como la reorientación de los ya existentes, para modificación de las circunstancias presentes en la empresa, aunque se considera que el Liderazgo basado en Valores, por lo general no debe estar en el individuo, sino en la empresa, la situación y la organización favorecen en mayor o menor medida la consecución de un liderazgo efectivo (Fiedler, 1.967). (degerencia.com, 2006)

La mayor parte de las acciones de formación las enfocaremos a la organización, con el involucramiento del individuo, con el objetivo de lograr que sea la organización que estimule al colaborador y su desarrollo.

Habiéndose propuesto este estilo de liderazgo basado en Valores, se deberán alinear el proceso con los objetivos estratégicos a conseguir, a través de un adecuado análisis organizacional, evaluación de las personas de la empresa, para así diseñar una vía de identificación de todas las necesidades de liderazgo de la empresa para el futuro.

Se propone la implementación de proyectos concretos de gestión del cambio, como un proceso fundamental como lo hacen las grandes organizaciones.

Así mismo se resalta y se propone las implicaciones que debe asumir el departamento de Recursos Humanos, focalizando la gestión del talento, posiblemente en detrimento de otras actividades administrativas, la gestión de Recursos Humanos deberá centrarse en el “valor” de los recursos humanos, lo cual tiene un efecto multiplicador en el negocio de la empresa.

Se recomienda el establecimiento de una cultura de disciplina, con normas y reglas flexibles de cumplimiento rígido, para obtener mejores resultados, asegurarse que se establezca en cada una de las áreas y procesos de su organización.

Se plantea el desarrollo de una cultura de compromiso, motivados por la mejora continua, que inicie con los líderes.

Se propone observar objetivamente, la forma de cómo se toman las decisiones y en base a cuáles parámetros, se recomienda utilizar indicadores de valor para asegurar que el poder de las decisiones se utiliza de manera correcta.

Se recomienda evaluar si los planes y las estrategias, realizados en determinado nivel, son conocidos por toda la organización. (liderazgoymercadeo, s.f.)

### **Otras acciones concretas propuestas:**

- ❖ Generar aprendizaje organizacional
- ❖ Implementar las prácticas que favorecen la construcción de liderazgo
- ❖ Redefinir los Valores organizacionales como elemento referencial clave
- ❖ Ajustar los procesos y tomar acciones para alcanzar los valores redefinidos
- ❖ Ampliar procesos para la mejora continua
- ❖ Promover el trabajo en equipo

## CONCLUSIONES

Las conclusiones sobre esta importante investigación, sobre todo por lo que puede aportar a la organización, están basadas en la convicción estudiada de que las empresas deben estar constituidas y dirigidas por líderes humanos que promuevan el desarrollo organizacional basados en valores, impactando, así mismo, al colaborador de manera individual con el objetivo de transformarlos en mejores personas, estos líderes debe ser las guías y soportes responsables para lograr una gestión exitosa de su capital humano.

Las relaciones, así fueran laborales o personales deben contar las premisas o los supuestos de una gestión basado en valores, se hace preciso contar dirigir la propia vida a través de un conjunto de principios y valores.

El liderazgo basado en valores requiere que los colaboradores desarrollen las competencias claves de los líderes organizacionales, el comportamiento de estos últimos será la pieza matriz para lograr el equilibrio entre éxito profesional, empresarial y el de la sociedad en sentido general. La tarea central del liderazgo basado en valores es poder influir y generar una cultura donde primen valores, tales como: honestidad, optimismo, sabiduría, entusiasmo, respeto, compañerismo, gratitud y pasión, entre muchos otros de gran importancia.

La gestión basada en valores propicia y favorece un modelo participativo, como ventaja competitiva en el aspecto organizacional, así mismo, para el desarrollo del capital humano, el objetivo es desarrollar las habilidades y competencias claves que maximicen el desempeño colectivo.

En esta importante investigación se destaca claramente que los colaboradores de Air Europa están interesados y valora una gestión de liderazgo basado en valores, que sus líderes ejerzan y vivan según valores, están interesados en que la empresa promueva actividades para resaltar los valores organizacionales, así

mismo, que la gestión sea participativa, que se desarrolle una cultura organizacional formar.

Se elaboró una propuesta para implementar un modelo de Liderazgo basado en Valores en la organización, orientada inicialmente a formar líderes de la organización, con el objetivo de mejorar la relación, la convivencia y desempeño de su capital humano, procurando resultados a corto y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARCELONA, U. D. (2011). *SALVADOR GARCÍA*. Obtenido de [http://www.SALVADOR GARCÍA/img/secciones\\_pdfs/Direccion%20por%20Valores.%20Salvador%20Garcia.%20UB,%202011.pdf](http://www.SALVADOR GARCÍA/img/secciones_pdfs/Direccion%20por%20Valores.%20Salvador%20Garcia.%20UB,%202011.pdf)
- Butterfield, E. G. (s.f.). *The Organization Development Institute International, Latinamerica*. Obtenido de [http://www.theodinstitute.org/articulos/18-Comportamiento\\_Organizacional\\_y\\_Desarrollo\\_Organizacional/Desarrollo\\_Organizacional\\_y\\_Liderazgo.htm](http://www.theodinstitute.org/articulos/18-Comportamiento_Organizacional_y_Desarrollo_Organizacional/Desarrollo_Organizacional_y_Liderazgo.htm)
- Corporate Excellence. (2014). *Por un liderazgo basado en valores y en la calidad humana: cuando ética y eficacia avanzan juntos*. Madrid. *degerencia.com*. (2006). Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_alcanzar\\_la\\_eficiencia\\_organizacional](http://www.degerencia.com/articulo/como_alcanzar_la_eficiencia_organizacional)
- Erra, J. (Octubre de 2013). Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/Gestion-por-Valores-Hno-Joaquim-Erra.pdf>
- Europa, A. (s.f.). *www.aireuropa.com*. Obtenido de <https://www.aireuropa.com/es/vuelos/corporativo>
- Gardey, J. P. (2008). <https://definicion.de/liderazgo/>.
- globalia. (s.f.). <https://www.globalia.com/es/index.html>? Obtenido de <https://www.globalia.com/es/index.html>?
- Humanos.com, L. R. (20). *Los Recursos Humanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/direccion-por-valores-en-relacion-al-cambio-cultural/>
- Humanos.com, L. R. (2010). *Los Recursos Humanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores/>
- Humanos.com, L. R. (s.f.). *Los Recursos Humanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/valores-corporativos/>

liderazgoymercadeo. (s.f.).

[http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo\\_tema.asp?id=91](http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=91). Obtenido de [http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo\\_tema.asp?id=91](http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=91)

liderazgoymercadeo.com. (2010). *liderazgoymercadeo.com*. Obtenido de [http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo\\_tema.asp?id=93](http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=93)

MANZANILLA, V. H. (2014). <https://www.liderazgohoy.com/8-caracteristicas-del-liderazgo-centrado-principios-stephen-covey/>.

Maxwell, J. (1998). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc. .

MAXWELL, J. C. ( 1998). *LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO*.

MAXWELL, J. C. (2005). *Lider de 360 Como desarrollar su influencia desde cualquier posicion en su organizacion*. Nashville, TN, E.UA: Una división de Grupo Nelson.

Mejia, Y. (2017). *ANTEPROYECTO DEL INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS*. Santo Domingo, Rep. Dom.

Santos, Y. D. (2009). *Liderazgo Basado en Valores: Reto o Pauta en las Asociaciones Civiles*. Aguascalientes.

Valderrama, E. (s.f.). *Academia.edu*. Obtenido de

[http://www.academia.edu/17532789/Definicion\\_de\\_liderazgo](http://www.academia.edu/17532789/Definicion_de_liderazgo)

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com). (s.f.). *humansmart.com.mx*. Obtenido de <http://humansmart.com.mx/liderazgo-basado-en-valores>

[www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores](http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores). (09 de 2010).

*Losrecursoshumanos.com*. Obtenido de

<http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores/>

[www.rhstaff.com.mx](http://www.rhstaff.com.mx). (s.f.). *www.rhstaff.com.mx*. Obtenido de

<http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/157-liderazgo-basado-en-valores-una-vision-mas-humana>



# **ANEXOS**



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**DECANATO DE POSGRADO**

**ANTEPROYECTO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO:**

**Liderazgo basado en Valores en el desarrollo  
organizacional de la empresa Air Europa, año 2017**

**Nombre**

**Yojaira M. Mejía P.**

**Matrícula**

**2016-0379**

**Asesora**

**Edda Freites Mejia, MBA**

**Distrito Nacional, República Dominicana  
Diciembre 2017**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Selección del Tema</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Planteamiento del problema de investigación</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Formulación del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>4. Sistematización del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>5. Objetivos de la Investigación</b> .....	<b>3</b>
5.1 Objetivos Generales .....	3
5.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>6. Justificación de la Investigación</b> .....	<b>3</b>
6.1 Justificación Teórica .....	3
6.2 Justificación Metodológica .....	4
6.3 Justificación Práctica .....	6
<b>7. Marco de Referencia</b> .....	<b>6</b>
7.1 Marco Teórico .....	6
7.2 Marco Conceptual .....	8
<b>8. Aspectos Metodológicos</b> .....	<b>9</b>
<b>9. Cronograma</b> .....	<b>10</b>
<b>10. Bibliografía</b> .....	<b>11</b>

## **1. Liderazgo basado en Valores en el desarrollo organizacional de la empresa Air Europa, año 2017**

**El Liderazgo Basado en Valores:** constituye la herramienta más poderosa que posee una empresa para poder analizar e aplicar las fuentes de crecimiento dentro de la compañía, pues permite la fusión e integración de las estrategias a medio y largo plazo, decisiones financieras para la consecución de dichos objetivos de la compañía. Podemos definir también como una integración pensada y creada, para las decisiones estratégicas y operativas en la organización desde el punto de inicio de los valores corporativos. El liderazgo no se limita solo a una medida de efectividad, sino que es un fenómeno multidimensional. (Jimenez, 2016 )

Al analizar, profundizar y comprender este proceso de adoptar una gestión de Liderazgo basado en Valores tiene como objetivo dar a conocer los beneficios y competitividad que resulta su implementación desde las más altas instancias de la organización. Es una manera diferenciadora de gestionar y que transmitiremos a los colaboradores con el fin de motivarlos a luchar y lograr sus propios objetivos y los de la organización.

Los valores serán las bases que fortalecerán el desempeño, motivados por ser la estructura fundamental de la organización.

## **2. Planteamiento del problema de investigación**

En Air Europa en su sede de República Dominicana actualmente tiene debilitado Desarrollo Organizacional, el cual se refleja en las dificultades que tienen en la gestión efectiva del recurso más importante que son sus colaboradores, tienen una marcada dificultad, y que se le convierte en una debilidad, para lograr la satisfacción y confianza laboral entre las partes, así mismo, tienen inconvenientes para el logro de los objetivos y resultados propuestos, así mismo, poseen bajos niveles de productividad.

Otros síntomas que delatan las debilidades del pobre Desarrollo Organizacional, así mismo, es notoria la falta de una gestión basada en Liderazgo en Valores, están: una descuida comunicación interna, baja calidad en atención al cliente externo e interno, falta de compromiso e identificación con la organización, relaciones interpersonales negativas, poca atención a los programas de capacitación, desmotivación, rotación alta, bajo rendimiento, un ambiente laboral tenso y estrés laboral, afectando considerablemente el buen desempeño organizacional, la rentabilidad y la imagen empresarial.

## **3. Formulación**

¿Cómo influyen el liderazgo y los colaboradores en el desarrollo de la empresa?

## **4. Sistematización**

- 1.- ¿Cuáles son las debilidades que actualmente presenta la organización en el logro de sus objetivos?
- 2.- ¿Representa esta investigación un desarrollo y ventaja competitiva para Air Europa?
- 3.- ¿De qué manera le ayudara tanto a la organización como al colaborador este proyecto?

## **5. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el Liderazgo basado en Valores en el desarrollo organizacional de la empresa Air Europa.

### **Objetivos Específicos:**

Investigar sobre el Liderazgo basado en Valores de otras organizaciones con este estilo de gestión.

Valorar el cambio generado a partir del modelo propuesto en Air Europa

## **6. Justificación de la investigación**

### **a.- Teórica:**

Al analizar, profundizar y comprender lo que es gestionar a través de un Liderazgo basado en Valores Air Europa tiene como objetivo dar a conocer los beneficios que resulta la implementación de este estilo de gestión desde las más altas instancias de la organización, así mismo, desde el resto de los directivos.

Contaran con un método diferente de gestionar el desempeño, será una gestión que agrega valor y que se transmitirá a los colaboradores con el fin de motivarlos a luchar y lograr sus propios objetivos y los de la organización.

Las razones para esta implementación se basan en lograr efectividad, moral, transparencia, compromiso, motivación y la fácil disponibilidad de información, hoy día se hace necesario contar con colaboradores competentes y realmente brillantes para que desarrollen las competencias y ventajas competitivas necesarias.

Los valores serán las bases que fortalecerán el desempeño, motivados por ser la estructura fundamental de la organización.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Lo tiempos demandan una gestión donde se cuente con los recursos para tomar decisiones acertadas, inspirando al resto a alcanzar una meta común. El Liderazgo basado en valores los implica a todos, ya que les permitirá que se desarrollen eficientemente.

Se establecerán metas hasta conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarlas.

El Liderazgo Basado en Valores: constituye la herramienta más poderosa que posee una empresa para poder analizar e aplicar las fuentes de crecimiento dentro de la compañía, pues permite la fusión e integración de las estrategias a medio y largo plazo, decisiones financieras para la consecución de dichos objetivos de la compañía. Podemos definir también como una integración pensada y creada, para las decisiones estratégicas y operativas en la organización desde el punto de inicio de los valores corporativos. El liderazgo no se limita solo a una medida de efectividad, sino que es un fenómeno multidimensional.

(Jimenez, 2016)

### **b.- Metodológica**

La descripción metodológica de cómo se abordaron estos estudios se ofrece en (Jimenez, 2016 ) El Liderazgo es una de las cualidades más envidiables de la gente exitosa. La capacidad de organizar, dirigir e inspirar a otros dentro de una organización, sociedad o un país entero es digno de admirar. Los líderes son los verdaderos agentes de cambio y la mejora.

Para lograr una Gestión basada en Valores se implementan las acciones siguientes:

Convertir este proyecto en un propósito organizacional, inicialmente sostendrán juntas con la dirección y subdirección de la organización a fin de concientizarles sobre las necesidades del cambio de gestión y las ventajas competitivas que obtendremos a través del cambio.

Se implementará un estilo de dirección diferente, donde se liderará a los equipos utilizando los valores organizacionales como elemento referencial clave.

Se desarrollará un modelo de formación y desarrollo de líderes, así como la reorientación de los ya existentes.

Se aplicará estilos de liderazgo que perduren e impacten en la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Se modelará para crear referentes y ejemplos de estos valores a lo interno de la empresa, se definirá lo que realmente importa en la organización y se sistematizará la esencia y el propósito organizacional.

Se agruparán por áreas relevantes los comportamientos claves organizacionales y se diseñara un sistema de rendición de cuentas.

Se implementará, se socializará y se interiorizará un Código de Ética para nuestros colaboradores.

Se desarrollará el talento basado en valores

El Liderazgo basado en valores: Ser líder proviene de la lucha humana y natural para poder reinventarse a uno mismo. Significa desarrollarse e inspirar a



otros en el camino, y para esto se necesita la habilidad de ver más allá, como así también de prestar atención al lugar en el cual uno se encuentra. La autoridad nace por sí sola, pero el liderazgo necesita ser ganado.

La práctica de valores hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, rindan más, y que exista en la empresa un clima humano de cooperación y entendimiento, de búsqueda de la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento. Obviamente eso no se logra de la noche a la mañana.

### **c.- Practica**

Implementar un estilo de gestión de Liderazgo basado en Valores, cuya investigación se realiza considerando la existencia de una importante necesidad que resolver a nivel organizacional en Air Europa, de acuerdo con los objetivos de este estudio sus resultados y conclusiones le permitirán contar con resultados y soluciones específicas en lo que respecta al desempeño, motivación, logro de objetivos y mejora en la productividad.

Se considera que la implementación se lograría un importante impacto en el desarrollo organizacional de la organización, así mismo para con sus directivos y los demás colaboradores, los resultados serían considerados como una fuente de crecimiento para la organización y proyección para alcanzar la excelencia.

## **7. Marco de referencia (teórico -conceptual)**

### **Marco Teórico**

Dado que este trabajo analiza el estilo de gestión del Liderazgo basado en Valores en el Desarrollo Organizacional de una línea aérea es fundamental citar la definición que se le atribuye al concepto, considerando que se conocerán aspecto de gran importancia sobre el Liderazgo y Valores, los cuales en su estructura nos ofrecerán guías para entender la importancia de que la dirección actué sobre ellos.

Según Robert House, el Liderazgo es "La capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y éxito de la organización". Con esta definición como premisa, pondremos en perspectiva el marco conceptual e impacto del Liderazgo en las organizaciones. Teniendo siempre en cuenta que dicha influencia está basada en el raciocinio y en las emociones para que pueda ser ejercida. Las organizaciones están enfrentadas a entornos dinámicos y su capacidad para afrontar cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, requiere de una persona que tenga la capacidad de influir en los colaboradores para que estos se encuentren motivados y comprometidos y sobre todo que este liderazgo se fundamente en los valores de la organización. (Banker Tilli Republica Dominicana, 2013)

El autor Francisco Manuel Vargas cita que un Liderazgo basado en los valores, constituye la herramienta más poderosa que posee una empresa para poder analizar e aplicar las fuentes de crecimiento dentro de la compañía, pues permite la fusión e integración de las estrategias a medio y largo plazo, decisiones financieras para la consecución de dichos objetivos de la compañía. Podemos definir también como una integración pensada y creada, para las decisiones estratégicas y operativas en la organización desde el punto de inicio de los valores corporativos.

Según nuestras referencias creemos que los buenos gerentes tratan los comportamientos inadecuados basándose en los valores de la organización, sin desafiar la conducta del individuo se deja claro que la misma no es aceptable, marcando y reconociendo que los valores se encuentran detrás. (Linkedin, 2016)

Un ejemplo de liderazgo con valores es el que supo contar Jack Welch. Los valores son muy importantes para la compañía, que los imprimen y distribuyen a los empleados de todos los niveles. Pero antes de definirlos, llegó a un consenso sobre que valores querrán cultivar en sus empleados.

Así también lo resumió Jack Welch: “No hay un ser humano en GE que no tenga una guía de valores consigo, en su cartera o maletín. Significan todo para nosotros y vivimos con ellos.

Una de las premisas del liderazgo basado en valores, es que en la vida es bueno tener un objetivo y conducir tu propia vida (y el trabajo en este caso) a través de un conjunto de valores o principios morales.

En un mundo cambiante, donde la confianza es clave a la hora de desarrollar relaciones y negocios, desarrollar un sistema de valores en una organización, mantiene a los líderes y sus equipos firmes, con los pies sobre la Tierra. En su libro “Built to Last and Good to Great”, Jim Collins escribió que las grandes compañías cambian todo menos sus valores. (Humanos, 2010)

Las empresas enfrentan nuevos dilemas éticos que hace algunos años quizás hayan sido inimaginables, la desarticulación empresarial surge por comunicación inadecuada, individualismo por falta de unidad entre objetivos organizacionales y particulares, lo cual origina buscar nuevos liderazgos basados en valores y en la administración ética. Estos deben proyectar confianza, difundir principios y ejemplificarlos. (Ebscohost, 2012)

## **Marco Conceptual**

**Liderazgo** se establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo. (GESTION.ORG, 2017)

**Los Valores** son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. (El Valor de los Valores en las Organizaciones, 2017)

**Organización** es un sistema que se elige para poder lograr un objetivo determinado a través de los Recursos Humanos, siendo derivado del Talento del Individuo y contando a su vez con otras organizaciones derivadas de la misma que permiten elaborar una Metodología de Trabajo para lograr un fin específico, tomando un punto de partida y teniendo un Objeto de Trabajo por sobre el cual elaboraremos y desarrollaremos las actividades. (Importancia, 2017)

**Línea Aérea:** Una aerolínea es una organización o compañía de transporte aéreo que se dedica exclusivamente al transporte de pasajeros, de carga, o de animales, mediante el uso de un avión o aeronave.

## **8. Aspectos Metodológicos**

Las metodologías de estudios a utilizar son:

- a. El método deductivo
- b. Método Exploratorio
- c. Método de Análisis

## 9. Cronograma

1	Asesoría Anteproyecto	■																	
2	Revisión Anteproyecto		■																
3	Corrección Anteproyecto			■															
4	Entrega Anteproyecto				■														
5	Preparación y Revisión Capítulo I					■													
6	Entrega Capítulo I						■												
7	Preparación y Revisión Capítulo II							■											
8	Entrega Capítulo II								■										
9	Preparación y Revisión Capítulo III									■									
10	Entrega Capítulo III										■								
11	Entrega borrador Tesis											■							
12	Correcciones borrador Tesis												■						
13	Entrega Tesis																		■

## BIBLIOGRAFÍA

- Banker Tilli Republica Dominicana . (1 de Junio de 2013). *Banker Tilli Republica Dominicana* . Obtenido de <http://www.bakertillyrd.com/liderazgo-organizacional-teoria-o-realidad/>
- Ebscohost. (Julio de 2012). *Ebscohost*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.unapec.edu.do/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=90&sid=58ac4567-51ff-429a-9805-22be3073ed73%40sessionmgr103&hid=115>
- El Valor de los Valores en las Organizaciones. (31 de Enero de 2017). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Obtenido de <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
- GESTION.ORG. (23 de Enero de 2017). *GESTION.ORG*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/>
- Humanos, L. R. (2010). Liderazgo Basado en Valores. <http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-basado-en-valores/>.
- Importancia. (27 de Enero de 2017). *Importancia una guia de ayuda*. Obtenido de <http://www.importancia.org/organizacion.php>
- Linkedin. (14 de enero de 2016). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-basado-en-valores-francisco-manuel-vargas-jimenez>
- (Mejia, 2017)

# ENCUESTA DE LIDERAZGO BASADO EN VALORES

## ENCUESTA DE LIDERAZGO BASADO EN VALORES

### Genero

Femenino

Masculino

### Puestos

Agentes

Marketing

Administracion

Ventas

Comercial

### Valores

**1.- ¿Le resulta importante que sus directivos ejerzan Liderazgo?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**2.- ¿Le resulta significativo y valioso que los directivos de Air Europa vivan y ejerzan su trabajo de acuerdo a Valores Éticos?**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

**3.- ¿Que la empresa diseñe actividades adicionales en donde pueda reflexionar sobre Valores Éticos y que los lleve a la práctica?**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

### Clima Organizacional

**4.- ¿Que importancia tiene que su jefe inmediato le permita tomar decisiones?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**5.- ¿Que importancia tiene que cuando aporte alguna idea su opinión sea tomada en cuenta?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**6.- ¿Que su jefe lo sancione cuando comete un error?**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

**7.- ¿Qué trascendental es su jefe lo proteja y respalde?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**Cultura Organizacional**

**8.- ¿Importancia de conocer e Identificarse con la Filosofía de Air Europa: Misión, Visión y Valores?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**9.- ¿Importancia que Air Europa cuente con un Código de Ética?**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**10.- Importancia que usted participe en la elaboración del Código de Ética**

Muy importante

Importante

Poco Importante

**Afirmaciones**

**11.- Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a todas las preguntas que pueda hacer el subordinado a cerca del trabajo:**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo



**12.- Se puede evitar una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

**13.- Las reglas de una empresa no se pueden infringir, incluso cuando el empleado piense que es por el bien de la compañía**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

**14.- Los acuerdos deben formalizarse por escrito**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

**15.- La puntualidad es una regla de oro**

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo