



LÍDERES EN UNA ECONOMÍA GLOBAL TRAS LA PERSONA IDÓNEA PARA LA ALTA DIRECCIÓN

UN ESTUDIO EN PROFUNDIDAD SOBRE LOS VALORES Y COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS
DE EMPRESAS MULTINACIONALES REALIZADO POR CATALYST Y EL *FAMILIES AND WORK*
INSTITUTE (INSTITUTO DE LA FAMILIA Y EL TRABAJO)



Ellen Galinsky
Families and Work Institute
(Instituto de la Familia y el Trabajo)

Nancy Carter
Catalyst

James T. Bond
Families and Work Institute
(Instituto de la Familia y el Trabajo)

Consejera
Helen Bloom



LÍDERES EN UNA ECONOMÍA GLOBAL: TRAS LA PERSONA IDÓNEA PARA LA ALTA DIRECCIÓN

Un estudio en profundidad sobre los valores y compromiso de los directivos de empresas multinacionales realizado por Catalyst y el *Families and Work Institute (Instituto de la Familia y el Trabajo)*

INTRODUCCIÓN

En 2003, el *Families and Work Institute*, Catalyst y el *Boston College Center for Work & Family* llevaron a cabo un estudio sin precedentes, **Líderes en una Economía Global: un Estudio sobre los Ejecutivos y Ejecutivas**, con una encuesta a nivel mundial de los 100 altos directivos y 100 altas directivas en 10 grandes empresas internacionales con oficinas centrales en los EE.UU. pertenecientes a distintos sectores^{1,2}. Concluimos este estudio pionero con dos preguntas abiertas:

- ¿Qué cambio mejoraría el avance de la próxima generación de mujeres?
- ¿Qué cambio mejoraría el avance de la próxima generación de hombres?

Las respuestas fueron idénticas tanto para hombres como para mujeres, con la elección por parte de 3 de los 5 altos directivos de “Mejorar los sistemas de gestión del talento”.

Estos directivos instaron a sus empresas a repasar y revisar sus sistemas actuales de gestión del talento. Las exhaustivas respuestas emitidas por escrito indicaron que a los directivos les preocupaban las estrategias de gestión del talento, sugiriendo que sus empresas deberían prestar más atención a la contratación de las personas con mayor talento, distinción de altos potenciales, desarrollo del talento a lo largo de las carreras profesionales de los empleados, captación de directivos, recompensa de las buenas acciones y oferta de un acceso genuino e igualitario a las experiencias de desarrollo.

Este descubrimiento supuso la génesis de nuestro presente estudio: **Líderes en una Economía Global: tras la Persona Idónea para la Alta Dirección**³, dirigido por Catalyst y el *Families and Work Institute*.

La necesidad existente de sistemas más avanzados en gestión del talento expresada por los directivos en nuestro estudio de 2003 ha tenido eco en todo el mundo empresarial. En una encuesta realizada a Directores Ejecutivos en 2007 por el *Conference Board*, se solicitó a 769 de estos directivos procedentes de todo el mundo que clasificasen 76 retos a los que pensaban que debían enfrentarse durante los siguientes ocho a 12 meses, ese tipo de cuestiones que les quitaban el sueño. Sus respuestas incluían temas como el aumento de beneficios, impulsar la innovación, la reputación de la empresa, encontrar buenos directivos, fidelizar clientes, asistencia médica y cuestiones éticas, temas todos ellos que reciben una gran atención en el mundo empresarial.

¹ Galinsky, E., Salmond, K. Bond, J.T, Kropf, M.B., Moore, M. y Harrington, B. (2003). *Líderes en una Economía Global*. Nueva York: Families and Work Institute.

² Las empresas participantes en este estudio fueron Baxter International, Inc.; Citigroup; Deloitte Touche Tohmatsu; The Dow Chemical Company; Eli Lilly and Company; Goldman, Sachs & Co.; IBM Corporation; JPMorgan Chase; Marriott International; y The Procter & Gamble Company.

³ El presente estudio es una continuación de la serie realizada por Catalyst y el Families and Work Institute sobre “Líderes en una Economía Global”. A los autores les gustaría reconocer las contribuciones inestimables de Candice P. Lange, de Lange Associates, por haber trabajado con nosotros en la realización de la encuesta.



Las cuatro respuestas que encabezaban la lista estaban relacionadas con proporcionar excelencia en términos de ejecución y rentabilidad. Sin embargo, la quinta fue “encontrar buenos directivos”. De hecho, esta cuestión ascendió vertiginosamente en términos de prioridad desde el puesto número 11 que ocupaba en 2006. Se reconoce cada vez más que la excelencia en la ejecución y rentabilidad depende del talento. De hecho, la clasificación de todas las cuestiones relacionadas con el talento en esta encuesta creció en importancia de 2006 a 2007, incluida la de “encontrar a la persona adecuada para sustituir a los directivos actuales tras su jubilación o marcha de la empresa” (del puesto 16 al 11) y “encontrar mano de obra cualificada y especializada” (del puesto 25 al 14)⁴.

El interés actual en la gestión del talento está afortunadamente cambiando la creencia empresarial de "nuestro personal es nuestro activo más importante" de algo meramente retórico a una gran realidad. Al igual que los altos directivos de nuestro estudio realizado en 2003 sobre **Líderes en una Economía Global**, encontramos varios problemas en cómo piensan las empresas y ponen en práctica la gestión del talento:

- Casi todo lo relacionado con las “personas” en las empresas se ha clasificado como "gestión del talento", lo cual ha desdibujado el tema.
- En la práctica, la gestión del talento está a menudo relacionada con la noción explícita o implícita de subir una escalera profesional con paso firme sin cambiar de lado a lado, declinar o moverse a distinto ritmo. Ahora, la investigación sobre las trayectorias profesionales revela que muchos directivos, especialmente mujeres, siguen caminos más complejos⁵. Además, según envejecen las sociedades del mundo, muchos empleados planean trabajar más allá de la edad de jubilación tradicional e incluso tras la “jubilación” como tal. Y según van cambiando los valores de los trabajadores y trabajadoras y se añade la cuestión de tener una vida con sentido fuera del lugar de trabajo, la noción de una promoción laboral vertical recta y estrecha no es realista para todos los empleados.
- Muchas empresas centran en los empleados sus programas de gestión del talento cuando se les contrata y posteriormente en sus altos directivos, dejando un vacío durante los primeros y más importantes años de carrera profesional. La pérdida grave de talento clave se produce, no obstante, durante este tiempo intermedio.
- Da la impresión de que la remuneración y los beneficios son los principales impulsores de la gestión del talento, aunque otras cosas, como la naturaleza del trabajo, tienen una gran importancia.
- Por último y más importante, la práctica de la gestión del talento rara vez se basa en una teoría fundamentada en la investigación sobre la mejor forma de dirigir y contratar gente para su propio beneficio y el de la empresa.

En respuesta a todos estos desafíos, **Líderes en una Economía Global: tras la persona idónea para la Alta Dirección** fue específicamente diseñado por Catalyst y el *Families and Work Institute* para impulsar las cuestiones sobre la gestión del talento mediante el desarrollo de conocimientos empíricos sobre altos directivos y directivos en desarrollo en Europa, EE.UU. y Asia, así como para utilizar estos descubrimientos para proporcionar una base nueva para la teoría y la práctica.

⁴ The Conference Board (2007). *Desafío CEO 2007*. Nueva York: The Conference Board

⁵ Moen, P. y Roehling, P. (2004). *The Career Mystique: Cracks in the American Dream*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers: Eagley, A.H. y Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Watertown, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.



Este informe es el primero de una serie compuesta por dos partes que el equipo de investigación llevará a cabo basándose en el presente estudio.

¿CÚALES SON LAS PREGUNTAS A LAS QUE DA RESPUESTA EL PRESENTE INFORME?

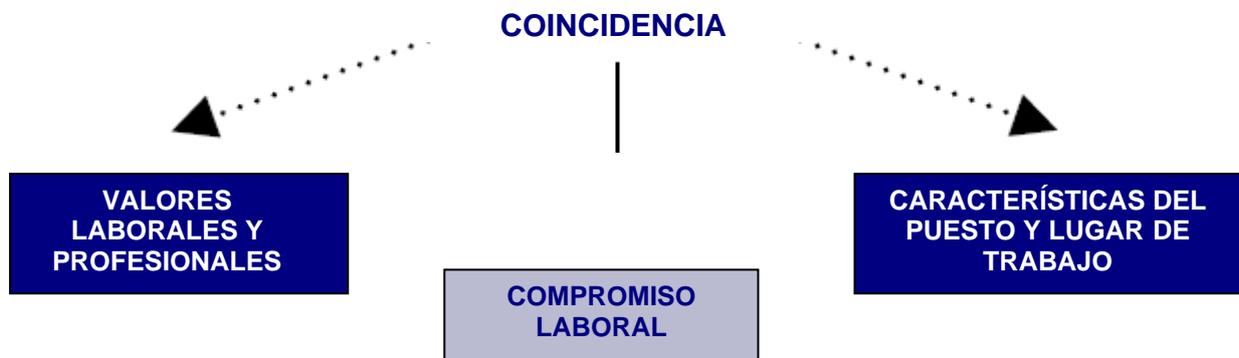
Líderes en una Economía Global: tras la persona idónea para la Alta Dirección investiga las siguientes cuestiones en el primero de los dos informes derivados del presente estudio:

- ¿Cuáles son los impulsores del compromiso de los directivos? ¿Son diferentes estos motivos para hombres y mujeres, directivos de edades distintas, directivos en desarrollo y altos directivos, y directivos de distintas regiones del mundo?

Para ahondar en este tema, planteamos cuatro preguntas relacionadas en nuestros análisis:

- ¿Qué valoran los directivos en sus puestos y lugares de trabajo? ¿En qué medida difieren estos valores entre hombres y mujeres, directivos de distintas edades, directivos en desarrollo y altos directivos, y directivos de diferentes regiones del mundo?
- ¿En qué medida los directivos cuentan con trabajos que reflejan sus valores? ¿Varía para diferentes grupos de directivos ya sean hombres o mujeres, directivos de distintas edades, directivos en desarrollo o altos directivos, o procedentes de distintas regiones del mundo?
- ¿Difiere la concordancia entre lo que los directivos valoran en sus trabajos y lo que realmente tienen en sus empleos entre hombres y mujeres, directivos de diferentes edades, directivos en desarrollo y altos directivos, y directivos procedentes de distintas regiones del mundo?
- ¿Está la concordancia entre lo que los directivos valoran y lo que tienen en sus trabajos relacionada con su compromiso con el trabajo y su empresa?

El estudio global fue diseñado para evaluar el siguiente modelo conceptual: que el grado de coincidencia entre valores laborales y profesionales, y las características del empleo y del lugar de trabajo determina el nivel de compromiso laboral.



¿CÓMO SE HA LLEVADO A CABO EL ESTUDIO?

BP, Citigroup, Fluor, Henkel, IBM Corporation, Infosys, Johnson & Johnson, JPMorgan Chase, Total y Wal-Mart, han patrocinado y/o participaron en el presente estudio.

De estas empresas, seis participaron en la encuesta on-line. Casi 8.000 directivos se incluyen en la muestra analizada para este informe: el 19% eran altos directivos y el 81% directivos en desarrollo. Las mujeres representan el 36% del muestreo total. Entre los altos directivos, el 76% son hombres y el 24% mujeres. Entre los directivos en desarrollo, el 61% son hombres y el 39% mujeres (Tabla 1).

Tabla 1: Sexo según nivel de liderazgo

	Altos Directivos	Directivos en desarrollo
Muestra Total	19%	81%
Hombres	76%	61%
Mujeres	24%	39%

En general, 4 de cada 5 directivos (el 81%) están casados o viven con su pareja: el 90% de los altos directivos y el 79% de los directivos en desarrollo (Tabla 2).

Tabla 2: Estado civil según nivel de liderazgo y sexo

	Altos Directivos	Directivos en desarrollo
Casado/en pareja	90%	79%
Hombres	94%	84%
Mujeres	80%	70%

Las altas directivas casadas o con pareja que trabaja a jornada completa (54%) representan más del doble que los hombres, que suponen el 20%. Estas diferencias persisten a nivel de los directivos en desarrollo, en el que el 35% de los hombres y el 61% de las mujeres tienen cónyuges o parejas con trabajo a jornada completa. Solo el 4% de las mujeres candidatas a directiva tienen una pareja desempleada (Tabla 3).

Tabla 3: Sexo y nivel de liderazgo según el empleo del cónyuge o pareja

	Pareja con empleo a jornada completa		Pareja con empleo a media jornada		Pareja desempleada		Sin pareja	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Nivel de Liderazgo								
Altos directivos	20%	54%	21%	7%	52%	18%	6%	21%
Directivos en desarrollo	35%	61%	21%	3%	28%	4%	16%	31%



Por término medio, la edad de los directivos incluidos en este estudio se sitúa entre los 36 y los 40 años (Tabla 4).

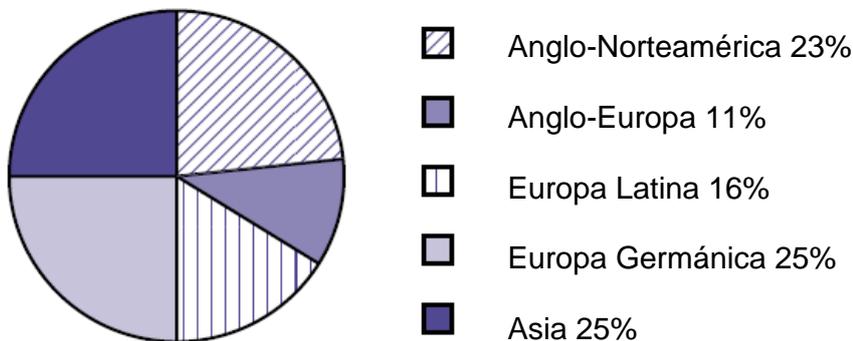
Tabla 4: Distribución por edades de los directivos

Edad de los directivos	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	8%
Entre 31 y 40 años	40%
Entre 41 y 50 años	34%
Entre 51 y 60 años	15%
Mayores de 60 años	1%

La edad media de los altos directivos se sitúa entre 41 y 45 años (aunque el 19% tiene 40 años o menos). Para los directivos en desarrollo, la edad media se sitúa entre 36 y 40 años (aunque el 24% tiene 46 años o más).

Los directivos proceden de 27 países diferentes, que ya clasificamos en la investigación anterior en regiones con culturas similares⁶: Anglo-Norteamérica (23%). Anglo-Europa (11%), Europa Latina (16%), Europa Germánica (25%) y Asia (25%). (Véase Apéndice A si desea consultar la lista de los países representados en el estudio). El Dibujo 1 representa el porcentaje de directivos en cada una de estas regiones.

Dibujo 1: Directivos según Región y Contexto Cultural



Los datos fueron recopilados mediante una encuesta on-line realizada a trabajadores⁷ de las empresas participantes que fueron seleccionados en su día como altos directivos y directivos en desarrollo. Sólo se indican las diferencias estadísticamente significativas cuando la probabilidad de que se produzcan por casualidad es menor de 1 entre 1000 ($p < 0,001$).

⁶ Gupta, V., Hanges, P.V. y Dorfman, P. (2002). "Cultural Clusters: methodology and Findings" Journal of World Business, vol. 37, nº 1: págs. 11-15

⁷ En los casos en los que una empresa contaba con bastante más de 500 altos directivos o en desarrollo en un país en concreto, se elegía a 500 de forma aleatoria para su inclusión en la muestra de la encuesta.



¿POR QUÉ CENTRARNOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UNA ECONOMÍA VOLÁTIL?

Es indudable que la economía actual se encuentra en un estado de cambio: el mercado bursátil mundial sube y baja, un gran número de empresas no cumple sus previsiones de crecimiento y los recortes de personal aumentan. Aunque algunos vean esto como un mal momento para que las empresas se centren en el talento de los altos directivos, los participantes en nuestra encuesta no están de acuerdo con esa afirmación. Creen que asegurar que sus altos directivos y directivos en desarrollo están realmente comprometidos y son lo más productivos posible constituye la mejor forma de prosperar durante este descenso empresarial.

¿QUÉ VALORAN LOS DIRECTIVOS EN SU TRABAJO?

Para desarrollar un cálculo de los valores de los directivos, recurrimos a nuestro conocimiento sobre la documentación de investigación así como a nuestras propias experiencias en el trabajo con altos directivos y directivos en desarrollo de empresas para elaborar una lista de 23 valores⁸. En el cuestionario on-line se preguntó a los directivos en qué medida cada uno de estos 23 valores era importante para ellos en su trabajo y su carrera profesional. Respondieron en base a una escala de cinco puntos: 1) en grandísima medida; 2) en gran medida; 3) en cierta medida; 4) en pequeña medida; 5) ninguna.

Seis dimensiones de valores emergieron de nuestro análisis estadístico: 1) un trabajo que suponga un desafío; 2) un lugar de trabajo en el que me sienta respaldado; 3) sólidos valores; 4) un buen equilibrio entre la vida personal y laboral; 5) oportunidades para conseguir grandes logros; y 6) buena remuneración.

Estas 6 dimensiones de valores están estrechamente relacionadas con las características de los puestos y lugares de trabajo a los que se suele hacer referencia como indicadores de un *lugar de trabajo efectivo*. La investigación que llevamos a cabo identificó estas características del lugar de trabajo efectivo como fuertemente indicativas de compromiso laboral.

⁸ Brown, D. y Brooks, L. (1996), "Introduction to theories of career development and choice: origins, evaluations and current efforts", en D. Brown, L. Brooks and Associates (eds), *Career Choice and Development*, 3ª ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass, págs. 1-32; Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G. y Gatewood, E.J. (2003), "The career reasons of nascent entrepreneurs", *Journal of BUSINESS Venturing*, 18(1): págs. 13-39; Holland, J.L. (1992), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2ª ed., Odessa, FL: Psychological Assessment Resources; Super, et al. (1995), *Life Roles, Values and Careers: International Findings of the Work Importance Study*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.



¿EN QUÉ MEDIDA LOS DIRECTIVOS SON CONTRATADOS EN PUESTOS Y LUGARES DE TRABAJO EFECTIVOS?

Para determinar el grado en que los directivos son contratados en puestos y lugares de trabajo efectivos que reflejen sus valores, hemos desarrollado un sistema de medición de lugares de trabajo efectivos, basado en nuestros años dedicados a la realización de investigaciones acerca de este tema, en la documentación de investigación y en nuestras experiencias de primera mano trabajando directamente con directivos⁹. En total, se incluyeron 22 características de puestos y lugares de trabajo en el cuestionario on-line. El análisis estadístico reveló seis dimensiones correspondientes a un lugar de trabajo efectivo estrechamente relacionadas con las seis dimensiones de valores de los directivos arriba descritas: 1) un trabajo que suponga un desafío; 2) un ambiente de trabajo en el que me sienta respaldado; 3) empresa con sólidos valores, 4) buen equilibrio entre la vida personal y laboral; 5) oportunidades para conseguir grandes logros; 6) buena remuneración.

¿EN QUÉ MEDIDA LOS DIRECTIVOS ESTÁN COMPROMETIDOS CON SU TRABAJO?

Revisamos la documentación sobre compromiso con el trabajo y con la empresa y discutimos esta cuestión con varios expertos en la materia¹⁰. Para determinar el grado en que los directivos están comprometidos con su trabajo, planteamos 23 preguntas. El análisis estadístico de las respuestas permitió identificar cuatro dimensiones de compromiso: 1) deseo de permanecer con la empresa actual (permanencia); 2) valoración positiva del trabajo; 3) valoración positiva de la empresa; 4) tener el propósito de realizar un buen trabajo. Los temas que constituyen estas medidas (valores, características del puesto y del lugar de trabajo que indican un lugar de trabajo efectivo y compromiso laboral y con la empresa) se enumeran en el Apéndice B.

⁹ Jacob, J., Bond, J.T., Galinsky, E. y Hill, E.J. (En Prensa). "Flexibility: A Critical Ingredient in Creating an Effective Workplace. The Psychologist-Manager Journal; Bond, J.T., Thompson, C., Galinsky, E. y Prottas, D. (2003). Highlights of the National Study of the Changing Workforce. Nueva York: Families and Work Institute.

¹⁰ Consejo de Liderazgo Empresarial (2004). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement. Washington, D.C.: The Concoours Group (2005)
Preguntas para Calcular el Compromiso. Elaboradas para el Families and Work Institute por The New Employee/Employer Equation. Gibbons, J. (2006). Employee Engagemente: A Review of Current Research and Its Implications. Nueva York, NY: The Conference Board.
Presentaciones de varias firmas consultoras importantes sobre Defining Engagement to the Work Life Leadership Council de The Conference Board (Otoño, 2005).
SHRM Foundation (2006). Employee Engagement and Commitment. Alexandria, VA.

¿POR QUÉ CENTRARNOS EN LOS VALORES DE LOS DIRECTIVOS?

Mientras los estudios sobre gestión del talento no han incluido necesariamente los valores de los directivos, el hecho de que los líderes prosperan cuando prestan especial atención a lo que hacen constituye todo un mantra de la documentación empresarial. Hoy en día, cuando, tal y como expresó recientemente un directivo, "el cambio continuo es la única constante en la que puedo confiar", creemos que es absolutamente necesario centrarse en los valores como impulsores de compromiso. De hecho, incluir valores es una de las contribuciones importantes del presente estudio. La investigación a nivel global ha demostrado que la forma en la que los individuos ven su trabajo está directamente relacionada con la motivación laboral, un impulsor del compromiso¹¹.



A continuación describimos nueve conclusiones importantes derivadas del presente estudio, y que comparamos con la "creencia popular" sobre estos temas. Cuando utilizamos el término "creencia popular", nos estamos refiriendo a lo que numerosos ejecutivos de alto nivel han expresado; ya que pensamos que es importante sacar a la luz las posibles soluciones a los problemas que tienen lugar actualmente en el mundo empresarial.

Creencia popular: La remuneración es lo más importante para los directivos.

Conclusión 1: Aunque la remuneración es importante para los directivos, otros valores son más importantes: concretamente, contar con un ambiente de trabajo en el que se sientan respaldados, tener un puesto de trabajo que suponga un desafío y un equilibrio entre la vida dentro y fuera del trabajo.

La Tabla 5 presenta el orden de clasificación¹² de los valores de mayor a menor importancia para todos los directivos: hombres y mujeres, altos directivos y directivos en desarrollo, de los 27 países incluidos en el estudio.

Tabla 5: Orden de clasificación de valores de mayor a menor importancia para los directivos

¹¹ Super, D.E., Sverko, B. y Super, C.M. (1995), Life Roles, Values and Careers: International Findings of the Work Importance Study, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

¹² Los Modelos Lineales Generales Multivariantes (GLM) indicaron que la clasificación de valores fue significativamente diferente entre ellos. Los resultados medios sobre valores fueron utilizados para determinar el orden de clasificación de los valores incluidos en las tablas.



1) Tener un ambiente de trabajo en el que me sienta respaldado
2) Tener un trabajo que suponga un desafío
3) Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral
4) Recibir una buena remuneración
5) Trabajar en una empresas con sólidos valores
6) Tener la oportunidad de conseguir grandes logros

Aunque todos los valores que medimos fueron clasificados en el presente estudio con puntuaciones altas en una escala de 5 puntos, algunos obtuvieron puntuaciones mayores que otros. Una explicación posible para el descubrimiento de que la remuneración no lidera la clasificación sobre los valores de los directivos puede ser que éstos suelen recibir una mayor remuneración que la mayoría de los empleados. No obstante, otros estudios han revelado que la remuneración no es el factor más importante a la hora de tomar decisiones sobre continuar o dejar un trabajo, incluso entre la población general de trabajadores¹³.

Los valores calificados como los más importantes revelan lo que resulta más productivo para los directivos en esta economía global diversa. (Véase Apéndice B para consultar la lista completa de las cuestiones que constituyen dichos valores). Por ejemplo, "tener un ambiente laboral en el que me sienta respaldado" incluía: "trabajar en una empresa en la que me sienta cómodo y tenga un sentido de pertenencia", (es decir, diversidad e inclusión), "trabajar para un supervisor que me apoye para rendir al máximo" y "trabajar con compañeros que me apoyen a rendir al máximo". No resulta sorprendente que se le dé el máximo valor a un lugar de trabajo donde sentirse respaldado, ya que incluye la noción de pertenencia a la empresa y una adaptación general o consonancia con ella.

"Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral" incluye cuestiones que tienen también un atractivo especial en nuestra exigente economía, activa 24 horas al día y 7 días a la semana, tales como "tener flexibilidad en el lugar de trabajo para conciliar la vida laboral y familiar", "tener un volumen de trabajo asequible" y "tener tiempo para centrarse en las tareas más importantes en el trabajo".

"Tener un trabajo que suponga un desafío" resulta de gran importancia para los directivos con buen nivel de formación que buscaban puestos de liderazgo en grandes empresas, incluyendo temas como "continuar creciendo y aprender en mi trabajo", "utilizar plenamente mis capacidades y habilidades" y "tener voz y voto sobre cómo se realiza mi trabajo".



Creencia popular: Los directivos y directivas tienen valores laborales diferentes.

Conclusión 2: Los hombres y mujeres son prácticamente idénticos a la hora de clasificar sus valores (Tabla 6).

A menudo escuchamos que la razón por la que las mujeres no avanzan tanto en los negocios o son más propensas a dejar el lugar de trabajo es que tienen metas y valores profesionales diferentes. Sin embargo, quizás resulte sorprendente que tanto hombres como mujeres desean, en primer lugar, un

¹³ Los estudios internos de los conductores de contratación, satisfacción laboral y retención llevados a cabo por algunos patrocinadores de Líderes en una Economía Global.



ambiente de trabajo en el que se sientan respaldados y un trabajo que suponga un desafío. Existen sólo unas ligeras diferencias en la clasificación del resto de valores.

Tabla 6: Orden de clasificación de los valores de mayor a menor importancia en general y por sexo

Valores en el orden de clasificación general	Hombres	Mujeres
Tener un ambiente laboral en el que me siento respaldado	1 / 2 (empate)	1
Tener un puesto de trabajo que suponga un desafío	1 / 2 (empate)	2
Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral	4	3
Recibir una buena remuneración	3	4
Trabajar en una empresa con sólidos valores	6	5
Tener la oportunidad de conseguir grandes logros	5	6

Aunque la clasificación de prioridad entre los valores apenas difiere entre hombre y mujeres, es importante resaltar que la intensidad con la que mantienen estos valores sí es diferente. Recuerde que la importancia de cada tema en el cálculo de valores fue calificada por los directivos en una escala del 1 al 5: 1) en grandísima medida; 2) en gran medida; 3) en cierta medida; 4) a pequeña medida; 5) ninguna.

Análisis adicionales revelaron que:

- Las mujeres ponen un mayor énfasis que los hombres en cada uno de los 3 valores que encabezan la clasificación: 1) tener un lugar de trabajo en el que me siento respaldado; 2) tener un trabajo que suponga un desafío; y 3) tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral.

Esto sugiere que incluso si el orden de clasificación de los valores laborales para hombres y mujeres es similar, las mujeres ponen un mayor énfasis en la importancia de estos tres valores más importantes. Son más propensas a buscar ambientes de trabajo en los que estos tres valores supongan una realidad.



Creencia popular: En general, los directivos de las empresas tienen puestos y lugares de trabajo que reflejan sus valores.

Conclusión 3: Existe cierta distancia entre lo que los directivos valoran y las características de sus puestos y lugares de trabajos. El orden de clasificación de los valores de los directivos y el orden de clasificación de las características del puesto y lugar de trabajo correspondientes a dichos valores son bastante diferentes en la mayoría de los aspectos (Tabla 7).

Tabla 7: Orden de clasificación de los valores de los directivos de mayor a menor importancia en general y orden de clasificación de las correspondientes características del puesto y lugar de Trabajo



Valores de los directivos en la clasificación general	Orden de clasificación de las características del puesto y lugar de trabajo de los directivos.
1) Tener un ambiente de trabajo en el que me sienta respaldado	1) Trabajar en una empresa con valores sólidos (nº 5 en Valores)
2) Tener un puesto de trabajo que suponga un desafío	2) Recibir una buena remuneración (nº 4 en Valores)
3) Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral	3) Tener un puesto de trabajo que suponga un desafío (nº 2 en Valores)
4) Recibir una buena remuneración	4) Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral (nº 3 en Valores)
5) Trabajar en una empresa con valores sólidos	5) Tener un ambiente de trabajo en el que me sienta respaldado (nº 1 en Valores)
6) Tener la oportunidad de conseguir grandes logros	6) Tener la oportunidad de conseguir grandes logros

Esto revela un desajuste entre lo que los directivos valoran y la realidad de sus puestos de trabajo. Por ejemplo, el valor mejor puntuado es tener un ambiente de trabajo en el que sentirse respaldado, pero se encuentra en el puesto número cinco en términos de experiencias reales sobre el trabajo. Aunque trabajar en una empresa con sólidos valores se sitúa en el quinto puesto en lo que los directivos valoran, se encuentra en la primera posición en sus percepciones sobre su lugar de trabajo (lo que, por supuesto, no es algo malo). Es importante destacar que aunque estos directivos trabajan solo para seis empresas, sus experiencias sobre el puesto y lugar de trabajo pueden variar y varían dentro de una misma empresa.



Creencia popular: Los hombres ocupan puestos y lugares más estrechamente relacionados con sus valores.

Conclusión 4: Es cierto. Los directivos (hombres) son más propensos a experimentar una correspondencia entre sus valores y las realidades de sus puestos y lugares de trabajo en lo relativo a cuatro aspectos:

- valores de sus empresas;
- grado de apoyo que reciben en sus entornos de trabajo;
- nivel de desafío en sus trabajos; y
- equilibrio entre la vida personal y laboral.

La mayor diferencia entre lo que los directivos y las directivas valoran y lo que tienen en realidad, radica, lógicamente, en el equilibrio entre su vida laboral y familiar. En comparación con los hombres, es menos probable que las mujeres tengan el equilibrio vida-trabajo que desean. De hecho, esta constituye la mayor diferencia entre ellos.

Quisiéramos recordar que los hombres y mujeres se enfrentan a desafíos muy distintos cuando se trata de conciliar su vida laboral y personal/familiar: el 52% de los hombres, altos directivos, y el 28% de los hombres que son directivos en desarrollo, tienen cónyuges o parejas que no trabajan, comparado con el 18% y 4% para las mujeres, respectivamente. De este modo, las mujeres y los



directivos en desarrollo, son menos propensos a tener un apoyo familiar para ayudarles a arreglárselas en sus exigentes vidas en el trabajo y el hogar.



Creencia popular: Los valores personales de los directivos no deberían importar por lo que a las estrategias de gestión del talento se refiere, ya que no están relacionados con el resultado final.

Conclusión 5: Cuando los valores de los directivos no se hacen realidad en sus puestos y lugares de trabajo, el compromiso se ve afectado; y cuando esto ocurre, el resultado final también puede verse afectado.

La hipótesis subyacente en este estudio, tal y como se ha definido en el modelo conceptual anterior, fue que, cuanto más precisa es la correspondencia (es decir, la distancia más corta) entre los valores de los directivos y las características del puesto y lugar de trabajo respecto a estos valores, mayor será el nivel de compromiso de los empleados. Tal y como se ha descrito arriba y detallado en el Apéndice B, el compromiso de los empleados se calculó mediante 23 preguntas agrupadas en cuatro escalas: 1) deseo de permanecer con la empresa actual (permanencia); 2) valoración positiva del trabajo; 3) valoración positiva de la empresa; y 4) compromiso de realizar un buen trabajo.

Los análisis estadísticos confirman totalmente nuestra hipótesis de que un mejor ajuste entre los valores y los puestos/lugares de trabajo que reflejen estos valores, está asociado a niveles más altos de compromiso¹⁴. "El compromiso de realizar un buen trabajo" está relacionado de forma significativa con tres de las medidas conciliadoras de este binomio: 1) tener un puesto de trabajo que suponga el reto que uno busca; 2) tener el lugar de trabajo con el apoyo que uno busca; 3) trabajar en una empresa con valores tan sólidos como los esperados. El "Compromiso de realizar un buen trabajo" está relacionado de forma positiva aunque no significativa con las otras tres medidas conciliadoras: 1) un buen equilibrio entre la vida personal y laboral; 2) oportunidades de conseguir grandes logros; 3) buena remuneración. Las razones por las que estos tres factores no resultan sistemas de predicción significativos no están claras. Una posibilidad es que nuestro cálculo sobre este factor necesita más detalles para distinguir entre aquellos que están verdaderamente comprometidos a esforzarse al máximo y los que no. En la Tabla 8 que se muestra a continuación, los signos (+) indican relaciones positivas importantes desde un punto estadístico.

¹⁴ La fuerza de las relaciones se evaluó utilizando coeficientes de correlación de Pearson producto-momento mediante una prueba de doble entrada para mediar la relevancia estadística.



Tabla 8: Relaciones entre medidas de compromiso y medidas de concordancia entre lo que los directivos valoran y lo que realmente tienen:

Concordancia entre lo que los directivos quieren y lo que tienen	Medidas de Compromiso			
	Permanencia probable	Valoración positiva del trabajo	Valoración positiva de la empresa	Compromiso de realizar un buen trabajo
Desafío laboral	+	+	+	+
Apoyo en el lugar de trabajo	+	+	+	+
Empresa con valores sólidos	+	+	+	+
Buen equilibrio entre la vida personal y laboral	+	+	+	ns
Oportunidades de grandes logros	+	+	+	ns
Buena remuneración	+	+	+	ns

“+” = Relaciones positivas significativas; “ns” = Relaciones no significativas (pero positivas)



Creencia popular: En comparación con los hombres, las mujeres se plantean más abandonar su empresa.

Conclusión 6: De hecho, las directivas son más propensas que los directivos a decir que se están planteando dejar su actual empresa. Pero esto ocurre sólo cuando las características de sus puestos y lugares de trabajo no concuerdan con sus valores.

Tal y como señalamos en la Conclusión 4 (anteriormente mencionada), las directivas son significativamente menos propensas que los hombres a tener puestos y lugares de trabajo que se ajusten a sus valores, en cuatro aspectos:

- trabajar para empresas con valores tan sólidos como desean;
- tener un ambiente laboral con el apoyo que buscan;
- tener un puesto de trabajo que suponga un desafío como el que desean;
- tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral como el que desean.

De hecho, en comparación con los hombres, las mujeres tienen 1) trabajos que suponen desafíos mucho menores; 2) lugares de trabajo donde se las apoya mucho menos; 3) trabajos en empresas con valores mucho menos sólidos; 4) un menor equilibrio entre la vida personal y laboral; 5) muchas menos oportunidades de conseguir grandes logros; y 6) una compensación económica mucho menor.

Es igualmente importante recordar que apenas existe diferencia en la forma en la que estos valores son clasificados por mujeres y hombres, aunque las mujeres suelen mantener estos valores con mayor firmeza que los hombres.



Cuando realizamos los análisis estadísticos para calcular el grado en el que estos valores se ajustaban a la realidad de sus puestos y lugares de trabajo, descubrimos que no existía diferencia alguna entre directivos y directivas con respecto a la probabilidad de permanencia¹⁵. Este descubrimiento no resulta sorprendente ya que, cuando los valores se mantienen con mayor firmeza, los estudios han demostrado que un ajuste o desajuste tiene un mayor impacto¹⁶. **El resultado final es que si los valores de las mujeres se materializasen en sus puestos y lugares de trabajo tanto como los de los hombres, tendrían las mismas probabilidades de permanecer en sus trabajos que los hombres.**



Creencia popular: Las diferencias de edad o generacionales son muy importantes a la hora de entender las diferencias de valores entre los directivos.

Conclusión 7: El nivel de liderazgo es más importante que la edad a la hora de entender las diferencias existentes entre los valores de los directivos, así como a la hora de tener unas características del puesto y lugar de trabajo que reflejen dichos valores.

Nos fijamos en las diferencias según la edad de los directivos de diversas formas, ya que la forma en que EE.UU. define las generaciones, no define necesariamente las diferencias de edad relevantes en otras partes del mundo. Independientemente de la forma en que las observemos, las diferencias entre los valores de aquéllos que ostentan cargos de alta dirección y de directivo en desarrollo son mucho más significativas que las diferencias en base a la edad.

Es importante señalar que la edad no coincide con el nivel de liderazgo entre estos directivos. Es necesario recordar que el 24% de las personas con puestos de directivo en desarrollo tienen 46 años o más y quizás continúan esperando pasar a un puesto de alta dirección. Hay que recordar también que el 19% de los que se encuentran en el grupo de altos directivos tienen 40 años o menos, habiendo sido ascendidos con rapidez en sus carreras profesionales a puestos de alta dirección. Es igualmente probable que las diferencias generacionales pudieran ser más pronunciadas en los grupos de empleados de estas empresas en su conjunto que entre los directivos únicamente.

Los altos directivos y los directivos en desarrollo clasifican los valores de forma distinta. Aunque ambos sitúen “tener un trabajo que suponga un desafío” y “un ambiente de trabajo en el que sentirse respaldado” en las mejores posiciones, los altos directivos sitúan “tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral” en la sexta posición, mientras que los directivos en desarrollo la sitúan en el tercer puesto. (Véase la Tabla 9). Este descubrimiento ayuda a explicar por qué los altos directivos pueden no ser capaces de entender los puntos de vista de los directivos en desarrollo por lo que respecta a cuestiones de vida laboral.

¹⁵ El análisis llevados a cabo fueron Análisis de Covarianzas con variable única, incluyendo “probabilidad de retención” como la variable dependiente, sexo como el efecto principal y las variables “grado de ajuste” como covariables.

¹⁶ Edwards, J.R., Cable, D.M., Williamson, I.O, Lambert, L.S. y Shipp, A.J. (2006). La Fenomenología del Equilibrio Persona-Entorno: Relacionando a la Persona con el Entorno para la Experiencia Subjetiva del Equilibrio Persona-Entorno. *Journal of Applied Psychology*. 91: págs. 802-827.



Tabla 9: Orden de clasificación de los valores, de mayor a menor importancia en general y según nivel de liderazgo

Valores en orden de clasificación general	Altos Directivos	Directivos en desarrollo
Tener un ambiente de trabajo en el que sentirse respaldado	2	1
Tener un trabajo que suponga un desafío	1	2
Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral	6	3
Recibir una buena remuneración	4	4
Trabajar en una empresa con sólidos valores	3	5
Tener la oportunidad de conseguir grandes logros	5	6

Cuando comparamos la firmeza con las que mantienen los altos directivos y los directivos en desarrollo estos valores, descubrimos que:

- Los altos directivos ponen un mayor énfasis que los directivos en desarrollo en tener un trabajo que suponga un desafío, trabajar en una empresa con valores firmes y tener la oportunidad de conseguir grandes logros. Por el contrario, los directivos en desarrollo ponen un mayor interés en tener un buen equilibrio entre la vida dentro y fuera del trabajo.

Como era de esperar, descubrimos que:

- Es mucho más probable que los altos directivos sean contratados en puestos y lugares de trabajo que se considerarían más *productivos*.

Además, y como es lógico, es mucho más probable que los altos directivos tengan puestos y lugares de trabajo con una mayor correspondencia con sus valores que los directivos en desarrollo.



Creencia popular: Los directivos en desarrollo son más propensos que los altos directivos a plantearse abandonar sus empresas.

Conclusión 8: Esta creencia es cierta. Sin embargo, cuando tenemos en cuenta la falta de concordancia entre los valores de los directivos en desarrollo con las características de sus puestos y lugares de trabajo, la diferencia en cuanto a probabilidad de permanencia entre los directivos en desarrollo y altos directivos desaparece¹⁷. Esta conclusión es aplicable tanto a hombres como mujeres en puestos de directivos en desarrollo. Como ocurría con las directivas

¹⁷ Controlamos el grado de ajuste entre los valores y las características de los puestos y lugares de trabajo a la hora de predecir la retención, utilizando el Análisis de Covarianza (ANCOVA).



(como se señalaba anteriormente), la permanencia se convierte en un problema únicamente cuando las condiciones del puesto no tienen una buena correspondencia con los valores de los directivos en desarrollo. Los directivos en desarrollo afirman que trabajan en puestos y lugares de trabajo menos productivos que los altos directivos. Al igual que con el sexo, se trata de un descubrimiento extremadamente importante. **Si los directivos en desarrollo trabajasen en puestos y lugares de trabajo más productivos, sería muy probable que su permanencia aumentase.**



Creencia popular: Existen diferencias regionales en cuanto a lo que los directivos valoran respecto al grado de productividad de sus puestos y lugares de trabajo, y en la correspondencia entre sus valores y la realidad.

Conclusión 9: Esta creencia popular es cierta. Las diferencias regionales son bastante pronunciadas.

El orden de clasificación para los valores de los directivos según la región (Tabla 10) varía en mayor medida que otros grupos demográficos. Entre las diferencias notables se incluyen:

- Los encuestados anglo-europeos dan menos valor que los procedentes de otras regiones a tener un entorno laboral donde sentirse respaldados.
- Los encuestados germánico-europeos dan menos valor a tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral que los encuestados procedentes de otras regiones, y un mayor valor a tener la oportunidad de conseguir grandes logros.

Tabla 10: Clasificación de los valores de mayor a menor importancia en general y según región

Valores en el orden de clasificación general	Anglo-norteamericana	Anglo-europea	Europa Latina	Europa germánica	Asia
Tener un ambiente de trabajo donde sentirse respaldado	2	4	1	1	1
Tener un trabajo que suponga un desafío	1	1	2	2	3
Tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral	4	2	3	5	2
Recibir una buena remuneración	3	3	4	4	5
Trabajar en una empresa con valores sólidos	5	6	6	6	4
Tener la oportunidad de conseguir grandes logros	6	5	5	3	6

Cuando observamos las diferencias entre las características del puesto y lugar de trabajo según la región, descubrimos que son muchas. Es importante recordar que las empresas encuestadas son internacionales y no todas tienen sus oficinas centrales en EE.UU. No obstante, hemos concluido lo siguiente:



Los directivos procedentes de la región anglo-norteamericana afirman tener:

- trabajos que suponen un mayor desafío que los directivos en las regiones anglo-europea, de Europa Latina y Asia;
- lugares de trabajo con valores más sólidos y una mejor remuneración que los directivos de otras regiones;
- un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral que los directivos en las regiones de la Europa Germánica y Anglo-europea;
- más oportunidades de conseguir grandes logros que los directivos Anglo-europeos.

Los directivos procedentes de la Europa Germánica afirman tener:

- trabajos que suponen un mayor desafío y lugares de trabajo donde se sienten respaldados que los directivos de la región anglo-europea y Asia;
- una mejor remuneración que los directivos de la región anglo-europea, Europa Latina y Asia.

Los directivos de la región anglo-europea afirman tener:

- empresas con valores más sólidos que los directivos de Europa Latina; y
- un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral que los directivos en la Europa Latina.

Los directivos de Europa Latina afirman tener mejores oportunidades para conseguir grandes logros que aquellos procedentes de la región anglo-europea.

Los directivos de Asia afirman tener:

- más oportunidades para conseguir grandes logros que los procedentes de la región anglo-europea; y
- un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral que los directivos de Europa Latina.

El grado de correspondencia entre los valores y la realidad del puesto y lugar de trabajo se asocia a niveles más altos de permanencia.



RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN

Las conclusiones más importantes de este estudio son:

- **Los valores laborales de los directivos en desarrollo y altos directivos difieren en mayor grado que los valores entre directivos y directivas, y en mayor medida que los de los directivos de diferentes edades;**
- **Las diferencias regionales son mayores que el resto de diferencias;**
- **Los directivos y altos directivos (en masculino) tienen mayores ventajas en cuanto a una mayor concordancia entre sus valores y las características del puesto y lugar de trabajo (las características de lugares de trabajo productivos);**
- **El grado en que dichos valores se corresponden con la realidad del lugar de trabajo para todos los directivos (hombres, mujeres, altos directivos y directivos en**



desarrollo en todas las regiones) está fuertemente relacionado con su compromiso;
y

- **Cuando calculamos estadísticamente las diferencias entre los valores y la realidad de los puestos y lugares de trabajo, las diferencias en cuanto a la probabilidad de permanencia entre hombres y mujeres y entre altos directivos y directivos en desarrollo desaparecen.**

A partir de estas conclusiones obtendríamos tres consecuencias.

- 1) Para aumentar la permanencia y el compromiso de los directivos con el éxito de sus empresas, las estrategias de gestión del talento necesitan prestar atención a los valores de los directivos mediante la reducción de desequilibrios en los lugares de trabajo productivos entre hombres y mujeres, altos directivos y directivos en desarrollo y entre directivos de diferentes regiones del mundo.**

Las empresas pueden esforzarse en reducir los desequilibrios mediante la creación de lugares de trabajo más productivos para todos los empleados: lugares de trabajo que proporcionen un mayor apoyo, trabajos que supongan un desafío, iniciativas para conciliar la vida personal y laboral, valores sólidos, una remuneración justa y equitativa, y oportunidades para conseguir grandes logros.

- 2) Al mismo tiempo que se necesita una estrategia empresarial global para la gestión del talento, la estrategia debe personalizarse y localizarse.**

Algunos interpretarán estas conclusiones como si fueran afirmaciones de que las estrategias de gestión del talento deben cambiar desde “un tamaño válido para todos” a “un tamaño que encaje sólo con algunos”. En cierto modo, es cierto. La gestión del talento se produce en la relación que los empleados tienen con sus supervisores inmediatos y compañeros, y creemos que este proceso necesita ser mucho más intencional. Una vez que las empresas pregunten a sus altos directivos y directivos en desarrollo (y a todos sus empleados) sobre sus valores, trabajos soñados y deseos de un cambio en las responsabilidades y ritmo de promoción, deberían localizar y personalizar las estrategias de talento de forma oportuna. La experiencia de las empresas revela que el movimiento se reduce y el compromiso aumenta como resultado de dichos cambios.

No obstante, existe una conclusión válida para todos que puede desprenderse del presente estudio. Aunque el grado de correspondencia entre los valores y la realidad importa, los lugares de trabajo más efectivos están relacionados con niveles más altos de compromiso, incluso cuando la correspondencia entre los valores y realidades sobre el trabajo no es perfecta.

- 3) Las empresas deberían crear lugares de trabajo más productivos que apoyasen y supusiesen un reto para los directivos, que proporcionasen el equilibrio perfecto para su vida dentro y fuera del trabajo, y ofreciesen una buena remuneración, valores sólidos y oportunidades de conseguir grandes logros.**

Sería muy probable que esto tuviese como resultado niveles mayores de compromiso que mejorasen la productividad y redujesen la rotación de los empleados.

APÉNDICE A:
CLASIFICACION DE LOS PAÍSES
POR REGIÓN Y CONTEXTO CULTURAL

GRUPO CULTURAL	PAÍS
ANGLO-EUROPEO	Irlanda
	Reino Unido
ANGLO-NORTEAMERICANO	Canadá
	Estados Unidos
ASIA	Brunei Darussalam
	China
	Hong Kong
	India
	Indonesia
	Japón
	Corea
	Malasia
	Filipinas
	Singapur
	Taiwán
Tailandia	
EUROPA GERMÁNICA	Austria
	Bélgica
	Alemania
	Países Bajos
EUROPA LATINA	Francia
	Polinesia Francesa
	Haití
	Italia
	Reunión
	Suiza (francófona)



APÉNDICE B:
CÁLCULOS DE LOS VALORES/OBJETIVOS,
CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS DEL PUESTO Y LUGAR DE TRABAJO
(LUGAR DE TRABAJO PRODUCTIVO), Y COMPROMISO
CON EL PUESTO Y CON LA EMPRESA

CÁLCULOS DE LOS VALORES/OBJETIVOS

“¿En qué medida los siguientes valores son importantes para usted en su trabajo y carrera profesional?”

Tener un trabajo que me suponga un desafío:

- Continuar creciendo y aprender en mi trabajo
- Realizar un trabajo exigente y que supone un desafío
- Tener un gran variedad de responsabilidades laborales interesantes
- Utilizar plenamente mis habilidades y capacidades
- Tener voz y voto sobre cómo se lleva a cabo mi trabajo

Tener un ambiente de trabajo en el que me sienta respaldado:

- Trabajar para supervisores en quienes confío
- Trabajar en una empresa en la que me siento cómodo/a y tengo sentimiento de pertenencia
- Trabajar para un supervisor que me apoya para rendir al máximo
- Trabajar para compañeros que me apoyan para rendir al máximo
- Divertirme en mi trabajo diario

Trabajar en una empresa con sólidos valores:

- Trabajar en una empresa de la que me siento orgulloso/a de sus valores
- Trabajar en una empresa con buena reputación
- Realizar un trabajo que supone una diferencia positiva en la vida de los demás
- Saber que mi trabajo influye en el éxito de la empresa

Tener un buen equilibrio entre mi vida dentro y fuera del trabajo:

- Tener el ajuste o equilibrio adecuado entre mi vida personal/familiar y laboral
- Tener flexibilidad laboral para gestionar mi trabajo y mi vida personal/familiar
- Tener un volumen de trabajo asequible
- Tener tiempo para centrarme en qué es lo más importante en el desempeño de mi trabajo

Tener la oportunidad de conseguir grandes logros:

- Conseguir un puesto de nivel superior dentro de mi empresa
- Ser capaz de influir en decisiones comerciales importantes en mi empresa
- Obtener reconocimiento por mis logros dentro de mi empresa



Obtener una buena remuneración:

- Lograr un nivel alto de remuneración
- Sentirme económicamente seguro/a

MEDIDAS SOBRE CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS DE LOS PUESTOS Y LUGARES DE TRABAJO (LUGAR DE TRABAJO PRODUCTIVO)

Investigaciones anteriores han demostrado que las siguientes características de puestos y lugares de trabajo corresponden a características de lugares de trabajo productivos, es decir, lugares de trabajo que motivan y apoyan el compromiso y rendimiento de los empleados, esenciales para el éxito de la empresa. Las siguientes preguntas establecen un paralelismo con las cuestiones que preguntan a los empleados qué valoran más en un trabajo.

Tener un trabajo que suponga un desafío:

- ¿En qué medida está de acuerdo con... mi trabajo me ofrece oportunidades de seguir aprendiendo cosas nuevas?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... mi trabajo me ofrece oportunidades de desafiarme a mí mismo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... mi trabajo me proporciona un gran número de tareas interesantes?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... mi trabajo me permite utilizar mis habilidades y capacidades?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... tengo libertad para decidir lo que hago en mi trabajo?

Tener un ambiente laboral agradable:

- ¿En qué medida está de acuerdo con... recibo el apoyo que necesito por parte de mi supervisor/jefe para realizar un buen trabajo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... recibo el apoyo que necesito por parte de mis compañeros para realizar un buen trabajo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... respeto y confío en mi supervisor?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... me divierto en mi trabajo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... siento que puedo ser yo mismo en mi empresa?

Trabajar en una empresa con sólidos valores:

- (respuestas invertidas)¹⁸ ¿En qué medida está de acuerdo con... en mi trabajo, tengo que hacer cosas que realmente van en contra de mi conciencia?
- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la reputación de la empresa?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... el trabajo que realizo supone una diferencia positiva en la vida de los demás?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... entiendo perfectamente de qué forma contribuyen mis responsabilidades al éxito de la empresa?

¹⁸ Cuando una cuestión se redacta para obtener las características negativas de los puestos y lugares de trabajo, la puntuación se invierte, de forma que el cálculo global indique las características positivas.



Tener un buen equilibrio entre mi vida personal y laboral:

- (respuestas invertidas) ¿En qué medida está de acuerdo con... si solicitase tiempo libre o intentase conseguir un horario diferente para cubrir mis necesidades personales o familiares, tendría menos posibilidades de ascender en mi empresa?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... tengo la flexibilidad que necesito para gestionar mis responsabilidades personales y familiares?
- Durante una semana típica en el trabajo, ¿con qué frecuencia tiene que realizar demasiadas tareas al mismo tiempo?

Tener la oportunidad de conseguir grandes logros:

- ¿En qué medida está de acuerdo con... estoy satisfecho con mis oportunidades de ascenso?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... consigo reconocimiento por mis logros dentro de la empresa?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... mis ideas influyen en la toma de decisiones de las personas que se encuentran en niveles por encima del mío dentro de la empresa?

Obtener una buena remuneración:

- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con el salario que recibe por su trabajo?
- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con el salario que recibe comparado con otras personas con su mismo nivel de trabajo?

CÁLCULO DEL COMPROMISO CON EL TRABAJO Y LA EMPRESA

Basándonos en una investigación exhaustiva, queda claro que los empleados más comprometidos, independientemente de su estatus laboral, son empleados más eficientes que añaden valor al resultado final. Tras revisar la investigación sobre compromiso, hemos seleccionado las siguientes preguntas como indicadores de compromiso para su inclusión en esta encuesta. En algunos casos, las respuestas han sido invertidas para obtener resultados para los que los valores más altos representan valores superiores de compromiso.

Permanencia (Intención de permanecer con la empresa actual):

- (respuestas invertidas)¹⁹ ¿En qué medida está de acuerdo con... pienso con frecuencia en dejar mi trabajo y la empresa?
- (respuestas invertidas) ¿En qué medida está de acuerdo con... sería muy receptivo a una oferta de otra empresa para aceptar un puesto de igual nivel?
- (respuestas invertidas) ¿En qué medida está de acuerdo con... sería muy receptivo a una oferta de otra empresa que supusiera un ascenso?
- (respuestas invertidas) ¿En qué medida está de acuerdo con... estoy buscando activamente un trabajo en otra empresa?
- (respuestas invertidas) ¿En qué medida está de acuerdo con... me gustaría encontrar un trabajo en otra empresa que sea menos exigente, incluso si ganase menos?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... estaría muy contento de continuar en esta empresa durante el resto de mi carrera profesional?

¹⁹ Cuando una cuestión se redacta para obtener los aspectos negativos del compromiso, una respuesta con menor puntuación, en absoluto o rara vez, expresa aspectos positivos de compromiso.



- ¿En qué medida está de acuerdo con... quiero y pretendo permanecer en mi empresa actual?

Satisfacción laboral (Multidimensional):

- (respuestas invertidas) ¿Con qué frecuencia piensa en las cosas positivas relacionadas con su trabajo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... realmente quiero ir a trabajar la mayoría de los días?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... cuando estoy en el trabajo, el tiempo pasa muy rápido?
- ¿En general, cuál es su grado de satisfacción con su actual trabajo?
- (respuestas invertidas) Sabiendo lo que sabe ahora, si tuviese que decidir de nuevo si aceptar este trabajo, ¿qué decidiría?
- (respuestas invertidas) Si un buen amigo/a le comentase que está interesado/a en trabajar en un puesto como el suyo para su empleador, ¿qué le diría a su amigo/a?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el salario que recibe por su trabajo?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el salario que recibe comparado con el de otras personas con su nivel de trabajo?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el programa de beneficios de su empresa?

Satisfacción con la empresa (Multidimensional):

- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa como un buen lugar para trabajar?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la reputación de la empresa?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el enfoque/compromiso de su empresa con la diversidad?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el enfoque/compromiso de su empresa con la conciliación del binomio vida-trabajo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con... es una empresa muy buena para la que trabajar?

Compromiso de realizar un buen trabajo:

- ¿En qué medida está de acuerdo con... siempre intento hacer bien mi trabajo?
- ¿En qué medida está de acuerdo con...me siento personalmente responsable por las tareas que realizo en mi trabajo?



APÉNDICE C:

CORRESPONDENCIA DE LOS VALORES CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO / LUGAR DE TRABAJO (LUGAR DE TRABAJO PRODUCTIVO) POR REGIONES

Es más probable que los directivos de Asia:

- tengan trabajos que supongan el desafío que buscan, en comparación con los directivos de Europa Germánica y Europa Latina; y
- tener el equilibrio que buscan entre la vida dentro y fuera del trabajo, que los directivos del resto de las regiones.

Es más probable que los directivos de Europa Germánica:

- trabajen en empresas con valores tan sólidos como los suyos, que los directivos de Europa Latina y Asia; y
- tengan el equilibrio que buscan entre la vida dentro y fuera del trabajo, que los directivos de Europa Latina.

Es más probable que los directivos de la región Anglo-europea:

- tengan ambientes de trabajo en los que reciban el apoyo que esperan, que los directivos de la Europa Germánica; y
- trabajen en empresas con valores tan sólidos como desean, que los directivos de Asia.

Es más probable que los directivos de la región Anglo-norteamericana:

- tengan ambientes de trabajo en los que reciban el apoyo que esperan, que los directivos de Europa Latina y Asia;
- trabajen en empresas con valores tan sólidos como desean, que los directivos de Europa Latina; y
- obtengan una remuneración tan buena como la que desean, que los directivos de la región Anglo-europea.