



# empresa

Investigación y pensamiento crítico

**Edición N.º 18  
Vol. 3 N.º 2 (2014)  
Mayo - agosto 2014  
ISSN: 2254 - 3376  
Publicación trimestral**

INDEXACIÓN	CATÁLOGOS
  <b>CRUE</b> REBIUN Red de Bibliotecas Universitarias	 Universitat d'Alacant Universidad de Alicante
 <b>DOAJ</b> DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS	 <b>UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA</b>
 	  
	 Biblioteca Valenciana
	 BIBLIOTECA NACIONAL BN
	 CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
	

## NUESTRO PÚBLICO

- Personal investigador.
- Doctorandos.
- Profesores de universidad.
- Oficinas de transferencia de resultados de investigación. (OTRI).
- Empresas que desarrollan labor investigadora y quieran publicar alguno de sus estudios.

**NORMATIVA DE PUBLICACIÓN**

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con el siguiente orden: nombre (en minúsculas) del autor o autores, iniciales de los apellidos, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva o subrayado).
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores no están obligados a ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

## RULES OF PUBLICATION / INSTRUCTIONS TO AUTHORS

- The articles, which are unpublished, have a maximum length of 3,500 words, including footnotes and bibliography page, even shorter extensions appreciate. You should not use too many references. The abstract should not exceed 200 words.
- The title of the article should be expressed both in Spanish and English.
- The articles should be written in Spanish.
- Each article should be preceded by a short summary, in Spanish and English, and five key words in both languages. Furthermore incorporate job classification according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.
- It will assess the inclusion of charts and graphs that support the thesis developed in the article.
- You should see the name of the author / s on the first page, along with their academic qualifications and university official, institution or company in which they are employed.
- References appear at the end of the article under the heading References, arranged alphabetically by authors and according to the following order: name (lowercase) of author, initials of the last names, year of publication (in brackets and distinguishing, b, c, in the event that the author has more than one work cited in the same year), title of article (in quotation marks) and title of the journal to which the article belongs (in italics or underlined).
- May not be misspelled items. The contents of the articles should be carefully read and reviewed prior to shipment, both by the author as a critical friend or colleague.
- The originals will be published electronically in "Word" or compatible and color.
- The images of the publication will be sent in jpg format.
- The magazine reserves the right to edit and correct items, including certain portions separate and square up the particularly relevant or bold text, respecting the spirit of the original.
- Avoid using excessively cutting a language specialist, the benefit of an easier understanding of the ideas and to the extent possible, the use abuse language and mathematical functions.
- The authors don't must assign the rights to the articles published INNOVATION AND DEVELOPMENT AREA , SL

**SUMARIO****EL ESTILO DE APRENDIZAJE EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL DE LOS INGENIEROS EN EDIFICACIÓN 69**

THE STYLE OF LEARNING BASED ON THE EXPERIENCE OF BUILDING ENGINEERS 69

**Francisco Javier Cárcel Carrasco y Manuel Rodríguez-Méndez**

**LA COOPERACIÓN DEL GRUPO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACTIVIDAD DEL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL 84**

THE COOPERATION OF THE GROUP IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF THE INDUSTRIAL MAINTENANCE 84

**Francisco Javier Cárcel Carrasco**

**ANÁLISIS DE EMPRESAS DEL IBEX35: RESULTADOS 95**

ANALYSIS OF THE IBEX35 COMPANIES: PROFITS 95

**Carmen Juan Vidal y Elena Pérez Bernabéu**

**ESTRATEGIA, LIDERAZGO Y ACTITUD POSITIVA: TRES CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL 112**

STRATEGY, LEADERSHIP AND POSITIVE ATTITUDE: THREE KEYS TO BUSINESS SUCCESS 112

**F. Villena Guiarao, F. Torreblanca Díaz, F. J. Lorente Sanjuán y D. Juárez Varón**



empresa

Recepción: 10 de febrero de 2014

Aceptación: 22 de abril de 2014

Publicación: 27 de mayo de 2014

# EL ESTILO DE APRENDIZAJE EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL DE LOS INGENIEROS EN EDIFICACIÓN

## THE STYLE OF LEARNING BASED ON THE EXPERIENCE OF BUILDING ENGINEERS

Francisco Javier Cárcel Carrasco<sup>1</sup>

Manuel Rodríguez-Méndez<sup>2</sup>

1. Doctor Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera S/N, 46022, Valencia, España. E-mail: [fracarc1@csa.upv.es](mailto:fracarc1@csa.upv.es)
2. Doctor Ingeniero Industrial. Director ESeyPro SL. A Coruña, España. E-mail: [manuel.rodriguez@eseypro.eu](mailto:manuel.rodriguez@eseypro.eu)

## RESUMEN

Cada persona puede aprender de manera diferente, siendo las teorías sobre estilos de aprendizaje lo que explican por qué cada individuo puede aprender de diferente manera. Suele haber una relación del estilo de aprendizaje en grupos con nivel similar de formación, pero esto puede variar en el propio grupo en función de la experiencia laboral de las personas. El conocer el estilo de aprendizaje de las personas, determina en gran medida las tendencias que se deben realizar para programar su formación. Según el nivel de estudios y la especialidad realizada en la universidad (letras, ciencias o técnicas), marca el estilo solicitado para su formación. En este artículo se ha realizado un estudio sobre los estilos de aprendizaje sobre una muestra de personas egresadas en ingeniería de edificación y arquitectura diferenciada en dos grupos: sin experiencia laboral y con experiencia laboral. Para ello se ha realizado unos cuestionarios CHAEA (Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje), para determinar sus tendencias de aprendizaje y motivaciones para preparar la formación post-grado universitaria de estos profesionales, que induzca un mayor interés en el alumno.

## ABSTRACT

Each person can learn in a different way, being the theories about learning styles which explain what each individual can learn in a different way. There is usually a group learning-style relationship with similar level of training, but this can vary in the group based on the work experience of people. Knowing the style of learning of people, largely determines the trends that should be taken to schedule your training. According to educational level and speciality in the University (letters, Sciences, or techniques), mark asked for his training style. In this article it has conducted a study on learning styles on a sample of people graduates in engineering construction and architecture in two groups: without work experience and work experience. It has conducted questionnaires CHAEA (Honey-Alonso learning styles questionnaire), to determine their trends in learning and motivation to prepare training post-graduate University of these professionals, which induce a greater interest in the student.

## PALABRAS CLAVE

Estilo de aprendizaje, formación postgrado, ingeniero edificación, experiencia laboral, universidad

## KEY WORDS

Style of learning, postgraduate training, building engineer, work experience, University

## INTRODUCCIÓN

Las teorías sobre estilos de aprendizaje explican por qué cada individuo puede aprender de diferente manera. Otros autores (Alonso et al., 1994, 1999, 2005) plantean que existen suficientes investigaciones que muestran la relación entre los estilos de aprendizaje y el rendimiento, aprendiendo con más efectividad cuando se les enseña con sus estilos de aprendizaje.

Los primeros estudios sobre los estudios de estilos de aprendizaje se realizaron en los años 70, que determinaron cuatro estilos de aprendizajes: activo, reflexivo, teórico y pragmático. Estos fueron definidos por Alonso, Gallego y Honey (Alonso et al., 1999) como:

“Actualmente existe un interés por los modelos de enseñanza, que tratan de alejarse cada vez más de los modelos tradicionales, para centrarse en el estudio y la comprensión de cómo son los modelos de aprendizaje de las personas para adaptarse a la mejor asimilación y comprensión de lo aprendido.”

En este artículo se ha realizado un estudio de cómo son las tendencias de aprendizaje de titulados en ingeniería de la edificación mediante entrevistas y el pase de cuestionarios de Honey-Alonso sobre los estilos de aprendizaje, con el fin de determinar las características que definen su manera de aprender, y optimizar esfuerzos ante la realización de cursos post-grado en los que puedan estar matriculados dichos egresados. En este estudio, se puede identificar que aunque con el mismo nivel de formación, el estilo de aprendizaje varía en la persona cuando existe una experiencia laboral, que modifica el estilo hacia el pragmático.

## LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE

Hoy en día se muestra un interés por las estrategias didácticas y su relación con los modelos de enseñanza, alejándose de los modelos tradicionales, para centrarse en el estudio y la comprensión del proceso de aprendizaje enfocado a las características de los alumnos hacia los que está dirigida.

Se definen los Estilos de Aprendizaje como las estrategias por las cuales se procesa la información en su proceso de aprendizaje (Alonso et al., 1994). Los estilos varían con la formación, edad, las materias, el nivel de éxito, la cultura y el género, que pueden ser modificados. Por ello, los docentes deben mostrar interés por descubrir el estilo del alumnado tipo al que va dedicada la enseñanza y adaptarlo a las características de cada situación (Alonso et al., 1994, 1999, 2005; Gravini, 2007).

En los años 70 empieza a mostrarse interés sobre los estudios de estilos de aprendizaje por parte de Honey y Mumford, conceptualizándose después por Alonso, Gallego y Honey (Alonso et al., 1999), definiendo cuatro estilos de aprendizajes: activo, reflexivo, teórico y pragmático. Las personas con dichos estilos se pueden caracterizar:

- **Activo:** Se involucra en experiencias nuevas, suele ser entusiasta ante lo novedoso y disfruta del momento presente, dejándose llevar por los acontecimientos lo que le lleva a actuar primero y a pensar después. Le aburre ocuparse de actividades a largo plazo y le gusta trabajar rodeados de gente, pero siendo el centro de éstas.
- **Reflexivo:** Analiza sus experiencias desde diversos prismas, profundizando en ellas hasta llegar a una conclusión. Observa y escucha antes de hablar. Para él lo más importante es recoger la información para su posterior análisis. Procura posponer las conclusiones.
- **Teórico:** Adapta e integra sus observaciones en teorías complejas. Su pensamiento es secuencial integrando toda la información. Se siente incómodo con los juicios subjetivos y con las actividades ilógicas.
- **Pragmático:** Prueba ideas, teorías, técnicas y comprueba que funcionan en la práctica inmediatamente. Le impacientan las redundancias en la misma idea. Es práctico y cercano a la realidad al que le gusta tomar decisiones y resolver problemas, siendo éstos un desafío. Siempre busca la mejor manera de hacer las cosas.

Los Estilos de Aprendizaje tienen sus orígenes en el campo de la psicología, a partir de los años 50 (Bahamón, 2006). Se analizaron los estilos cognitivos, como manera de percibir y procesar la información de los individuos.

La literatura existente ha estudiado que las personas tienen diferentes formas de aprender (Entwistle, 1981) y establecen distintas estrategias cognitivas, conocidas como "Estilos Cognitivos" (Cabrera et al., 2001), de donde se derivan los estilos de aprendizaje, que

indican cómo las personas perciben, interactúan y responden a su proceso de aprendizaje dentro de un ambiente.

Existe una diversidad de clasificaciones sobre los estilos de aprendizaje (Schmeck, 1983, 1984), Honey y Mundford propusieron cuatro categorías fundamentales de estilos de aprendizaje (activo, reflexivo, teórico y pragmático), las cuales serán punto de referencia en este estudio.

Analizando los estilos de aprendizaje podemos tener una base para orientar principalmente el saber cómo personalizar el aprendizaje, enseñar a aprender a aprender, posibilitando el conocimiento y destreza necesarios para aprender con eficiencia y apoyarse en las nuevas tecnologías, propiciando la participación y la interacción de las personas, que hagan mejorar la eficiencia del proceso de aprendizaje.

## METODOLOGÍA UTILIZADA

Para estudiar las características de aprendizaje de titulados en ingeniería de la edificación (arquitectos técnicos) se realizó un estudio en base a los cuestionarios y gráficos utilizados según la metodología de Honey-Alonso sobre estilos de aprendizaje, pasando el cuestionario a 25 titulados en ingeniería de la edificación recién egresados, y otra muestra con 25 ingenieros de edificación con experiencia laboral superior a 10 años, analizándose con posterioridad los resultados.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de estilos de aprendizaje denominado CHAEA (Alonso et al., 1994). Dicho cuestionario consta de ochenta ítems de respuesta dicotómica, donde veinte preguntas (distribuidas de manera aleatoria) corresponden a cada estilo de aprendizaje. La puntuación absoluta obtenida por cada sujeto en cada grupo de veinte ítems indica el nivel que éste alcanza en cada uno de los cuatro estilos. Con ello se obtienen los datos precisos para valorar las preferencias de cada persona evaluada en cada uno de los estilos y obtener su perfil de aprendizaje

Las preguntas del cuestionario fueron las siguientes:



**CUESTIONARIO HONEY-ALONSO DE ESTILOS DE APRENDIZAJE;**  
**CHAEA C.M.ALONSO, D.J.GALLEG Y P.HONEY**

**Instrucciones para responder al cuestionario**

- ✓ Este cuestionario ha sido diseñado para identificar su Estilo preferido de Aprendizaje. No es un test de inteligencia, ni de responsabilidad.
- ✓ No hay límite de tiempo para contestar al Cuestionario. No le ocupa más de 15 minutos.
- ✓ No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas.
- ✓ Si está más de acuerdo con que en desacuerdo con el ítem ponga un signo más (+), si por el contrario, está más en desacuerdo que de acuerdo, ponga un signo menos (-).
- ✓ Por favor, conteste a todos los ítems.

**Muchas Gracias.**

- 1.- Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.
- 2.- Estoy seguro de lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.
- 3.- Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
- 4.- Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.
- 5.- Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
- 6.- Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.
- 7.- Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.
- 8.- Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.
- 9.- Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
- 10.- Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.
- 11.- Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.
- 12.- Cuando escucho una nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
- 13.- Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.
- 14.- Admito y me ajusto a las normas solo si me sirven para lograr mis objetivos.
- 15.- Normalmente encajo bien con personas reflexivas, y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.
- 16.- Escucho con más frecuencia que hablo.
- 17.- Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
- 18.- Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
- 19.- Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
- 20.- Crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
- 21.- Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.
- 22.- Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
- 23.- Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.
- 24.- Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
- 25.- Me gusta ser creativo, romper estructuras.
- 26.- Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
- 27.- La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.
- 28.- Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
- 29.- Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.
- 30.- Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
- 31.- Soy cauteloso a la hora de sacar conclusiones.
- 32.- Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar, mejor.
- 33.- Tiendo a ser perfeccionista.
- 34.- Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
- 35.- Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
- 36.- En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
- 37.- Me siento incómodo con las personas calladas y demasiado analíticas.
- 38.- Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
- 39.- Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
- 40.- En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas.
- 41.- Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
- 42.- Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
- 43.- Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
- 44.- Pienso que son más conscientes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
- 45.- Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
- 46.- Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.
- 47.- A menudo caigo en cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
- 48.- En conjunto hablo más que escucho.
- 49.- Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
- 50.- Estoy convencido que deber imponerse la lógica y el razonamiento.
- 51.- Me gusta buscar nuevas experiencias.
- 52.- Me gusta experimentar y aplicar las cosas.

- 54.- Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras.
- 55.- Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.
- 56.- Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.
- 57.- Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
- 58.- Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
- 59.- Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en el tema, evitando divagaciones.
- 60.- Observo que, con frecuencia, soy uno de los más objetivos y desapasionados en las discusiones.
- 61.- Cuando algo va mal le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
- 62.- Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
- 63.- Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
- 64.- Con frecuencia miro hacia delante para prever el futuro.
- 65.- En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el/la líder o el/la que más participa.
- 66.- Me molestan las personas que no actúan con lógica.
- 67.- Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
- 68.- Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
- 69.- Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
- 70.- El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
- 71.- Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.
- 72.- Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.
- 73.- No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.
- 74.- Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
- 75.- Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.
- 76.- La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.
- 77.- Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.
- 78.- Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.
- 79.- Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.
- 80.- Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.

#### **PERFIL DE APRENDIZAJE**

- 1.- Rodee con una línea cada uno de los números que ha señalado con un signo más (+)
- 2.- Sume el número de círculos que hay en cada columna.
- 3.- Coloque estos totales en la gráfica. Así comprobará cual es su estilo o estilos de aprendizaje preferentes.

I	II	III	IV
3	10	2	1
5	16	4	8
7	18	6	12
9	19	11	14
13	28	15	22
20	31	17	24
26	32	21	30
27	34	23	38
35	36	25	40
37	39	29	47
41	42	33	52
43	44	45	53
46	49	50	56
48	55	54	57
51	58	60	59
61	63	64	62
67	65	66	68
74	69	71	72
75	70	78	73
77	79	80	76

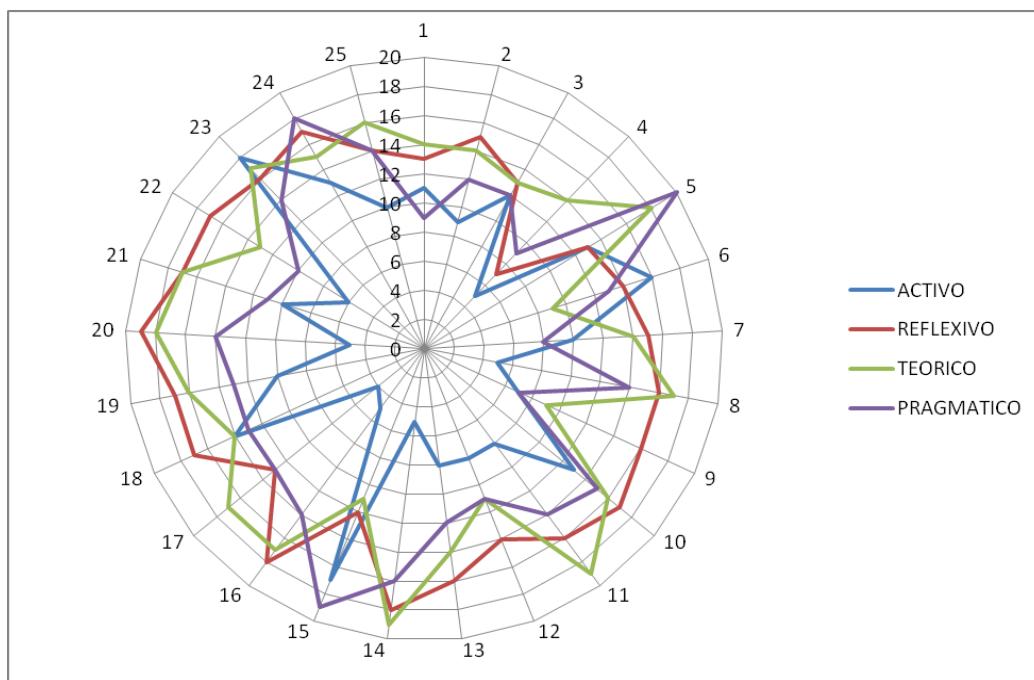
Totales:

GRUPO:	Activo	Reflexivo	Teórico
			Pragmático

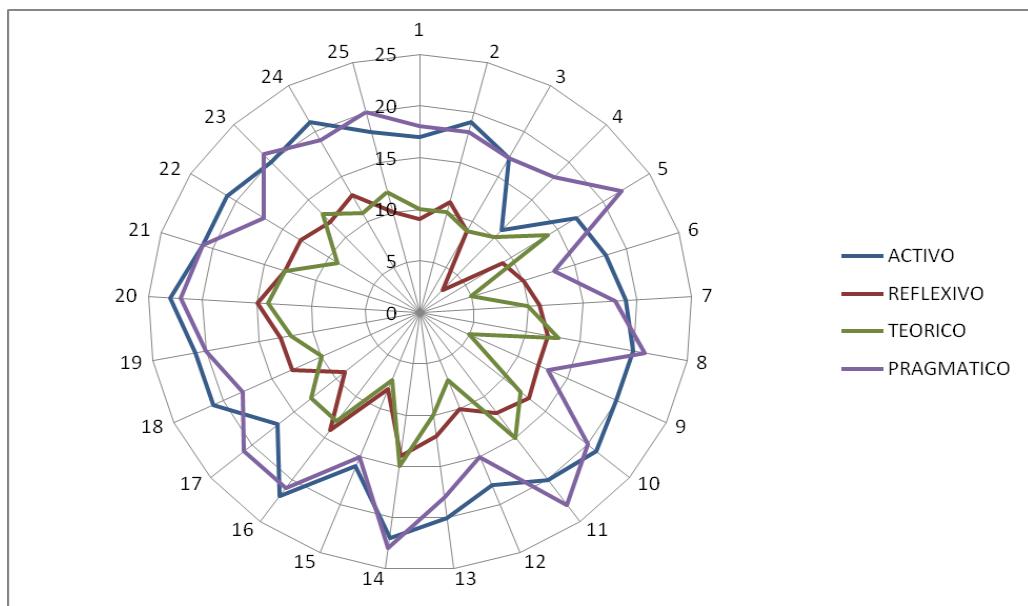
Para procesar la información de los cuestionarios se elaboró una base de datos en el programa Excel®, y, además, se realizaron análisis univariados, descriptivos de media y desviación típica.

## RESULTADOS

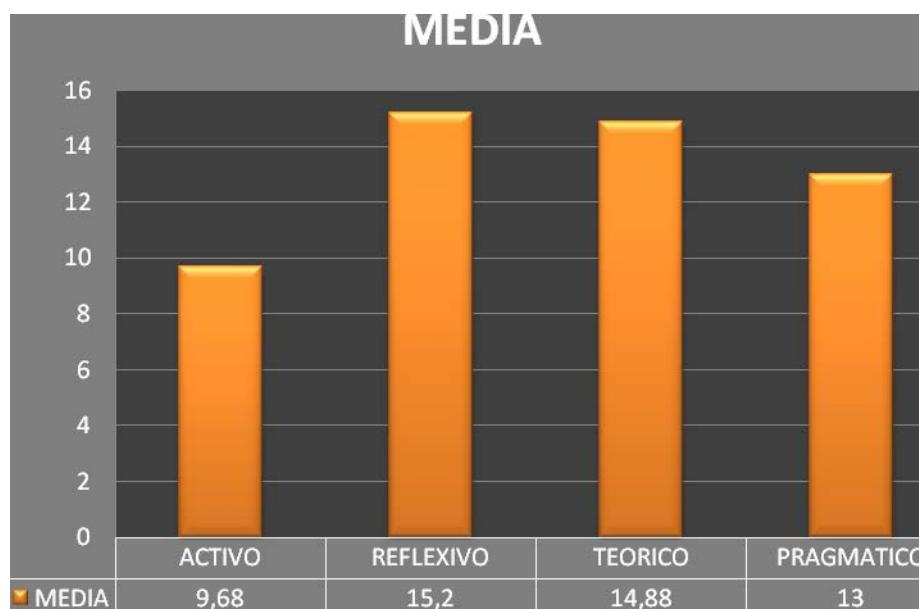
Para la interpretación de los resultados de los estilos de aprendizaje de las personas intervenientes en el estudio, se propuso identificar el estilo de aprendizaje fundamental o el más utilizado por estas personas, visionando de igual manera el resto de categorías de aprendizajes complementarios. Todos los sujetos respondieron el cuestionario y los datos de los resultados se muestran en las gráficas 1 a 4, en función de la experiencia laboral de las personas analizadas.



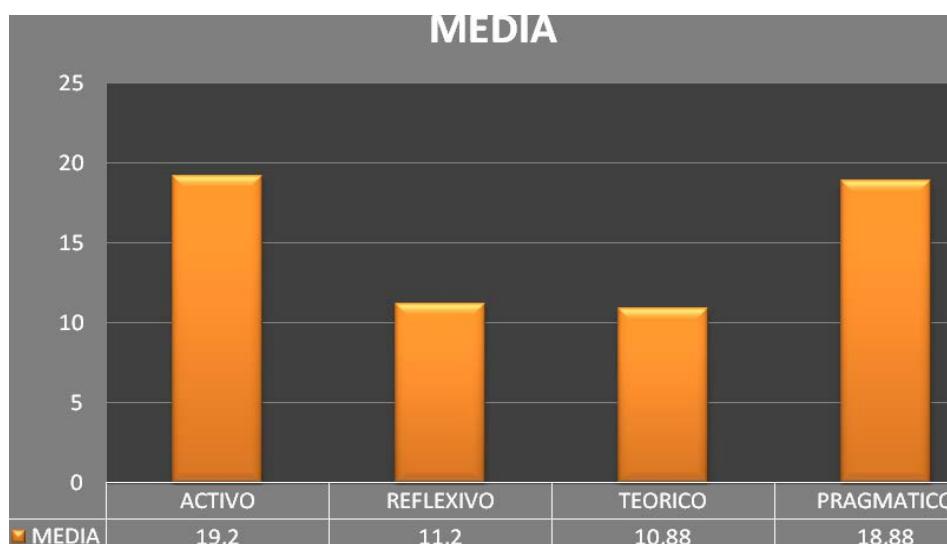
**Gráfica 1:** Resultados del cuestionario por persona analizada en función de los diferentes estilos aprendizaje, para personas **sin** experiencia laboral.



**Gráfica 2:** Resultados del cuestionario por persona analizada en función de los diferentes estilos aprendizaje, para personas **con** experiencia laboral.



**Gráfica 3:** Medias de resultados en función de los estilos de aprendizaje, para personas **sin** experiencia laboral.

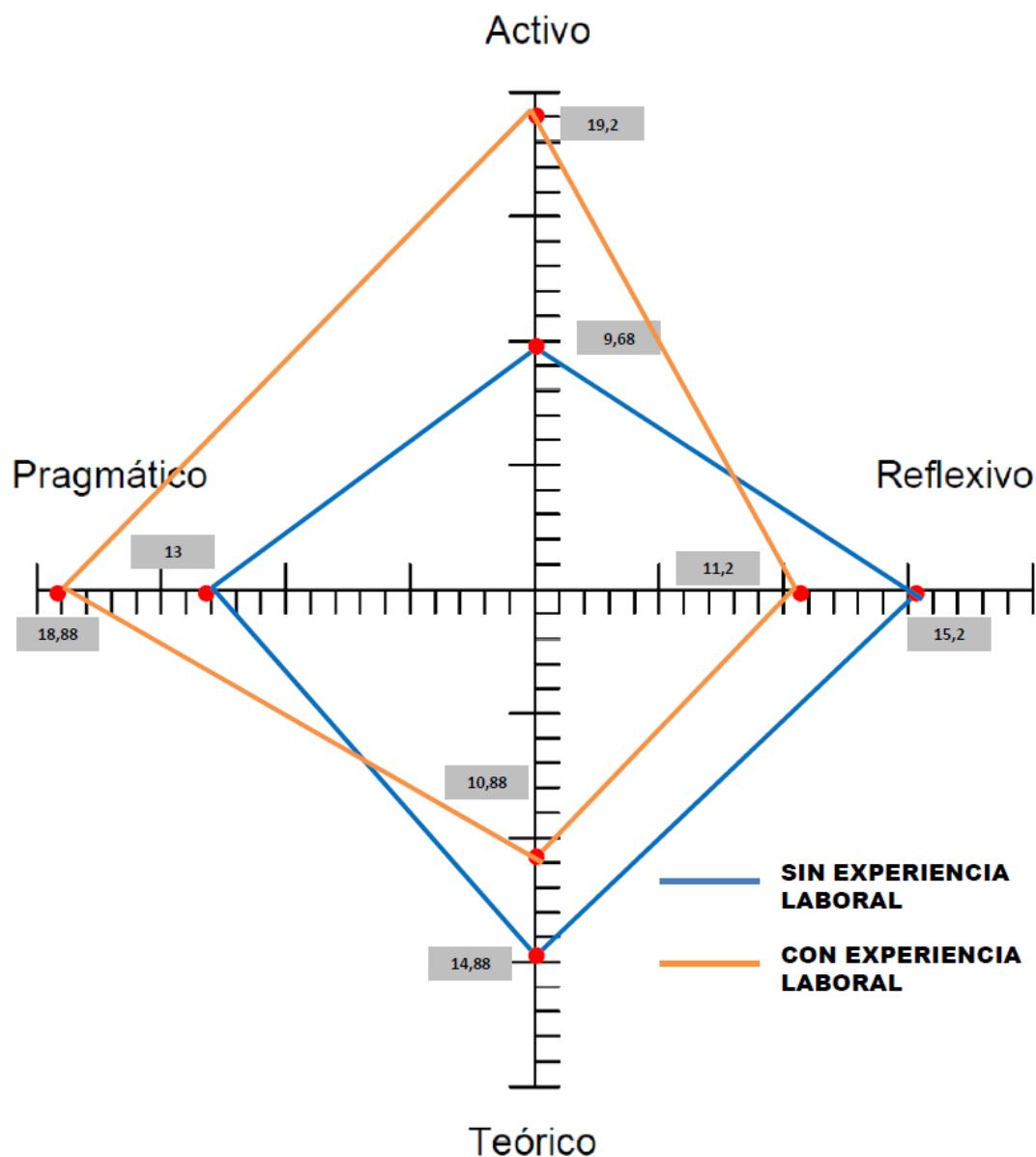


**Gráfica 4:** Medias de resultados en función de los estilos de aprendizaje, para personas **con** experiencia laboral.

Los resultados mostraron las puntuaciones obtenidas para cada persona en función de los cuatro tipos de estilos de aprendizaje. La media de los resultados obtenidos en esta muestra indica que el estilo predominante varía en función de la experiencia laboral de los titulados, siendo el estilo preferente para las personas sin experiencia laboral el reflexivo seguido por el estilo teórico, siendo el menor valorado el estilo activo. Sin embargo para los titulados con experiencia laboral, se observó, una tendencia hacia el estilo activo seguido muy de cerca con el estilo pragmático.

## DISCUSIÓN

Los resultados presentados en este estudio permitieron caracterizar el perfil de aprendizaje de los titulados en ingeniería de la edificación para la muestra analizada en función de la experiencia laboral. En la gráfica 5 se muestra en las barras de los diferentes estilos de aprendizaje las puntuaciones medias obtenidas, indicando que el predominante varía en función de la experiencia laboral del grupo analizado.



Gráfica 5: Cuadrante de los estilos de aprendizaje del estudio, en función de la experiencia laboral.

Según los estudios de Alonso (Alonso et al., 1994, 1999, 2005), los estudiantes universitarios tienen un estilo de aprendizaje propio y, por lo tanto, un “perfil de aprendizaje”, donde se evidencia claramente su tendencia natural por alguna de las cuatro categorías definidas. En nuestro caso la tendencia particular por los estilos de aprendizaje, varía en función de la experiencia de los titulados, variando su estilo predominante.

En el estilo predominante teórico, se trata de personas metódicas y con criterios objetivos, con un profundo sentido crítico, metódico y disciplinado, que abordan los problemas desde un punto de vista lógico. Prefieren las actividades estructuradas que les permitan comprender sistemas complejos. Prefieren las clases magistrales.

En el estilo reflexivo, se trata de personas analíticas. Prefieren pensar detenidamente sobre el objeto de estudio y trabajar solos. Aumentan la comprensión en pasos lineales, pueden no entender el material, pero logran conectar lógicamente sus partes. Prefieren la elaboración de mapas conceptuales, diagramas de flujo, árboles de problemas.

Estas características definidas pueden ayudar a los docentes de estos titulados ante estudios post-grado a definir los modelos de enseñanza a aplicar a este tipo de estudiantes titulados en ingeniería de la edificación.

Que estas personas sean estudiantes **reflexivos** nos indica:

- ◆ Capacitados para recoger datos y analizarlos con detenimiento antes de llegar a una conclusión.
- ◆ Prefieren considerar todas las alternativas posibles antes de actuar.
- ◆ No les gusta intervenir hasta que consideran dominada la situación.
- ◆ Estudiantes ponderados, receptivos, analíticos y exhaustivos.
- ◆ Observadores, pacientes, cuidadosos y lentos en su proceso de aprendizaje.

De igual manera ante personas con estilos de aprendizaje **teóricos** nos aporta:

- ◆ Tienden a ser perfeccionistas e capacitados en la clase, lo que les inhibe en el momento de participar.
- ◆ Integran los hechos en teorías coherentes.
- ◆ Sienten preferencia por analizar y sintetizar lo aprendido.

Ante personas con estilos de aprendizaje **activo** nos aporta:

- ◆ Los estudiantes con predominancia en el estilo activo se implican plenamente en nuevas experiencias, son de mente abierta, nada escépticos y acometen con entusiasmo las tareas nuevas.
- ◆ Crecen ante los desafíos y se aburren con largos plazos.

- ◆ Son personas que gustan de trabajar en grupo y se involucran en las actividades activamente.

Con personas con estilos de aprendizaje **pragmático** nos aporta:

- ◆ Su forma de acceder a la información es mediante la aplicación práctica de las ideas.
- ◆ Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas.
- ◆ Tienden a ser estudiantes impacientes cuando hay alguien que teoriza en exceso.

Por ello, para plantear la docencia se debe buscar estrategias fundamentadas en estos estilos propios, donde los estudiantes tengan la oportunidad de pensar y responder de manera crítica y reflexiva, y estimular el trabajo participativo, con experiencias prácticas como el desarrollo de ejercicios de caso. Todo ello permite generar un razonamiento complejo a través del análisis, síntesis y autoevaluación de sus actividades de formación. El uso de estas estrategias pedagógicas dentro del ámbito de la ingeniería de la edificación permitirá el desarrollo de competencias científicas básicas como la observación formal, el análisis de datos, el trabajo metódico, sistematizado y lógico propio de las disciplinas experimentales.

En este sentido, con la obtención de los estilos de aprendizaje se observan aplicaciones en el proceso de la acción orientadora de los profesores. Con este estudio, se ha intentado generar una reflexión sobre la importancia de que el docente indague sobre los estilos de aprendizaje de sus estudiantes, como base para el diseño y formulación de las estrategias pedagógicas dentro de cada programa académico, y orientado a las características de formación previa de los alumnos objeto de la enseñanza, propiciando un aprendizaje más efectivo de la enseñanza.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico inicial de los estilos de aprendizaje conlleva un compromiso por parte del docente, dirigido a racionalizar su enseñanza favoreciendo el éxito académico del alumnado, teniendo en cuenta cómo se aprende y cómo se enseña. Por todo ello, averiguando los estilos de aprendizaje, nos ofrece una variable fundamental a tener en cuenta para mejorar la docencia.

Esto debe estimular a los docentes que se conviertan en conocedores de los estilos de aprendizaje, fomentando una participación bidireccional profesor-alumno.

Al introducir las nuevas tecnologías en la educación se requiere de receptores críticos y emisores creativos, que contribuyan a favorecer la construcción del aprendizaje del alumno mediante una comunicación entre ambos protagonistas. Sin embargo, no basta un buen nivel de información, es necesario tener conciencia de quién transmite, cómo se transmite y quién recibe el mensaje y a través de cuáles nuevas tecnologías de la información; lo cual implicará generar nuevas formas, estilos, tipos y procesos de educación, ya que se usan nuevos esquemas de acceso a la información, por ello será de utilidad realizar el diagnóstico de los diferentes estilos, que permitan a los cuatro actores: docente, alumno, contenido y nuevas tecnologías tener una mejor relación, generando además nuevos estilos de aprendizaje (Ramírez, 2008).

El aprender haciendo, el entrenamiento y el aprendizaje en ambientes no formales son cada vez más comunes, por ello es necesario considerar estos cambios en las formas de aprendizaje y del manejo del conocimiento entre los egresados en ingeniería de la edificación.

Con el diagnóstico de los estilos de aprendizaje de los alumnos identificamos las características más adecuadas y las herramientas tecnológicas que podrían ser utilizadas para las diversas formas de aprendizaje, que contribuyan a la mejor asimilación de la enseñanza por parte del alumno.

El conocer los estilos de aprendizaje permite que las personas tengan conciencia de su proceso de formación y con ello tomar decisiones que le permitan potenciar con responsabilidad su aprendizaje, marcando las rutas, tiempo, temas, que permitan la comprensión de los nuevos contenidos a desarrollar de una manera más eficiente.

También se observa en este estudio, que los estilos de aprendizaje varían entre personas con un mismo nivel de estudios en función de su experiencia laboral.

## REFERENCIAS

- Alonso, C.M.; Gallego, D. y Honey, P. *Los estilos de aprendizaje: Procedimientos de diagnóstico y mejora*. 6ª edición. Bilbao: Ediciones Mensajero, 2005.
- Alonso, C.M.; Gallego, D. y Honey, P. *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de Diagnóstico y Mejora*. Bilbao: Editorial Mensajero, 1999.
- Alonso, C.M.; Gallego, D.J. y Honey, P. *Los estilos de aprendizaje: Qué son. Cómo diagnosticarlos. Cómo mejorar el propio estilo de aprendizaje*. Bilbao: Editorial Mensajero, 1994.
- Bahamón, J. *El aprendizaje individual permanente: ¿Cómo lograr el desarrollo de esta capacidad de los estudiantes?* Cartilla docente, publicaciones del CREA Universidad ICESI, 2006.
- Cabrera, J. y Farinas, A. "El estudio de los estilos de aprendizaje desde una perspectiva vigostkiana: una aproximación conceptual". En: *Revista Iberoamericana de Educación*, 2001, p. 1-10.
- Entwistle, N.J. *Styles of Learning and Teaching*. Chichester: Wiley, 1981.
- Gravini, M. "Teoría e investigación de los estilos de aprendizaje". En revista electrónica *Diálogos educativos*. Año 7, 13, p. 32-43, 2007.
- Ramírez López, N. M. "Diagnóstico de estilos de aprendizaje en alumnos de educación media superior". *Revista Digital Universitaria*. Volumen 9 Número 2 (2008), p. 1-13.
- Schmeck R.R. y Meier S. "Self reference as a learning strategy and a learning style". *Human Learning*; 3 (1984), p. 9-17.
- Schmeck, R. "Learning Styles of college students". En: R. F. Dillon y R. R. Schmeck (Eds.). *Individual differences in cognition*. (I) New York: Academic Press; (1983): p. 233-279.
- Witkin H. A., Lewis H. B., Hertzman M., Manchover K., Meissner P. B. y Wapner S. *Personality through perception*. New York: Harper, 1954: 571.

Recepción: 01 de julio de 2013

Aceptación: 11 de noviembre de 2013

Publicación: 27 de febrero de 2014

# LA COOPERACIÓN DEL GRUPO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACTIVIDAD DEL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

---

**THE COOPERATION OF THE GROUP IN THE KNOWLEDGE  
MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF THE INDUSTRIAL  
MAINTENANCE**

Francisco Javier Cárcel Carrasco<sup>1</sup>

1. Doctor Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera S/N, 46022, Valencia, España. E-mail: [fracarc1@csa.upv.es](mailto:fracarc1@csa.upv.es)

## RESUMEN

La colaboración hacia una adecuada gestión del conocimiento en la actividad de mantenimiento, es aún más necesaria dada las características en que se desenvuelve, donde tradicionalmente se trabaja en islas de conocimiento, y el personal trabaja en base de las experiencias a lo largo de los años, con un tiempo de acoplamiento a la factoría a mantener importante. En este artículo se describen los principios de la cooperación del grupo para el intercambio de información, así como las características generales para una organización generadora de conocimiento en el mantenimiento industrial.

## ABSTRACT

The collaboration towards proper management of knowledge in the maintenance activity, is even more necessary given the characteristics in which it operates, where traditionally working in Islands of knowledge, and the staff works on the basis of the experiences over the years, with a link to the factory to keep important time. This article describes the principles of cooperation of the group for the exchange of information, as well as the General characteristics for generating knowledge in industrial maintenance organization.

## PALABRAS CLAVE

Mantenimiento industrial, Factor humano, Gestión del conocimiento, Producción industrial, Productividad

## KEY WORDS

Industrial maintenance, Human Factor, management of knowledge, industrial production, productivity

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las actividades internas de la empresa industrial, el mantenimiento necesita conocimientos técnicos profundos, alta experiencia en su personal y tradicionalmente ha sido la estructura dentro de la empresa donde existe mayor componente de conocimiento tácito. Dado que sus funciones afectan directamente a la fiabilidad de los sistemas e instalaciones (Sols, 2000), eliminación de paradas no deseadas y actuación ante procesos críticos, se ve la necesidad de la adecuada gestión de dicha información/conocimiento dado que puede tener un gran valor estratégico para la empresa, y para ello es necesario un adecuado nivel de cooperación entre los diferentes grupos que forman la organización.

Es vital la colaboración de los grupos de trabajo para conseguir la mayor eficiencia de los procesos o proyectos encomendados. En la actividad de mantenimiento industrial, en mayor medida, es vital cooperar para conseguir el rendimiento óptimo de los trabajos que tiene que realizar dicha organización, y que redundan en la fiabilidad y operatividad de los activos físicos de la empresa. Esa colaboración hacia una adecuada gestión del conocimiento en esta actividad, es aún más necesaria dada las características en que se desenvuelve, donde tradicionalmente se trabaja en islas de conocimiento, y el personal trabaja en base de las experiencias a lo largo de los años, con un tiempo de acoplamiento a la factoría a mantener importante.

Desde los años 60 del pasado siglo se investiga sobre los mecanismos de cooperación de grupos (Lambert, 1960), teniendo una mecánica que influye en las personas, marcando la relación con la comunicación y el rendimiento en función de diversos factores como pueden ser el nivel de competitividad y el estrés.

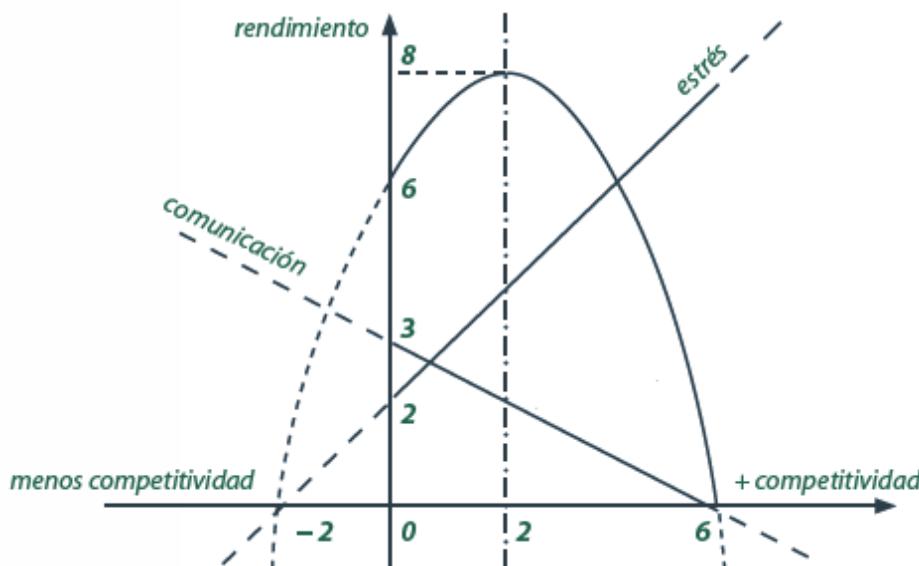
El artículo introduce en la relación de la cooperación con la gestión del conocimiento, algo fundamental en la actividad de mantenimiento industrial, describiendo a continuación las características de una organización generadora de conocimiento, para ser extrapolable al ámbito de trabajo de los técnicos y operarios que desarrollan su trabajo en el ámbito del mantenimiento industrial.

## LA COOPERACIÓN DEL GRUPO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

La literatura marca numerosos roles y valores en la gestión del conocimiento tanto a nivel personal como organizacional (Cheong et al., 2010a, 2010b). El proceso de gestión del conocimiento, debe ser establecido como una misión de grupo o equipo (formado por humanos), donde debe haber una sensibilización y pro-actividad para la captura de ese conocimiento por parte del grupo, y como en todos los grupos humanos, existe relación entre la competitividad y la cooperación entre sus miembros. Deben establecerse las condiciones adecuadas de dichas relaciones (Hooff et al., 2009; Kulkarni et al, 2007; Lin, 2007; Tirpak, 2005), para que tenga éxito en las unidades internas de explotación y mantenimiento de la empresa (normalmente por las condiciones intrínsecas de dichos operarios, existe un alto componente de estrés, plantillas reducidas, y un sentimiento propio de que “lo que yo sé, es lo que me hace tener valor dentro de la empresa, y no interesa compartirlo”. Es este factor humano el que hace tan difícil la integración del conocimiento del grupo.

Las teorías matemáticas que tan bien nos funcionan con temas materiales y racionales no son aplicables a los seres humanos, porque su “realidad” escapa de los mapas clásicos. Sin embargo, es extraña la cantidad de parecidos que podemos encontrar entre el ser humano y el mundo cuántico, aún cuando sea sólo por su obstinada manía de contradecir el sentido común y los convencimientos más arraigados (Henric-coll, 2009).

Roger Lambert realizó una serie de experimentos que permitieron relacionar el nivel de rendimiento en una tarea con el nivel de competitividad - cooperación entre miembros del grupo (Lambert, 1960). Los resultados pueden verse en el diagrama siguiente (figura 1), en el que el eje horizontal representa el nivel de competitividad entre miembros del grupo y el eje vertical el nivel de rendimiento y productividad del grupo. Este estudio, nos puede acercar, a la problemática que existe en la gestión del conocimiento, cuando intervienen grupos con excesivo estrés o carga de trabajo y el nivel de competitividad adecuado dentro de dicha organización, condiciones que sin duda se cumplen normalmente en las actividades de mantenimiento o explotación de las instalaciones de las empresas (elevado estrés, alta carga de trabajo, plantillas ajustadas, etc.)



**Figura 1:** Nivel de rendimiento en una tarea en relación a nivel de cooperación miembros de grupo.

**Fuente:** (Henric-coll, 2009), extraido de (Lambert, 1960).

Cuando el nivel de competitividad es nulo, el rendimiento también lo es. Cuando sube el nivel de competitividad, el rendimiento empieza subiendo hasta alcanzar un máximo, a partir del cual declina hasta convertirse en nulo para un nivel extremo de competitividad.

Paralelamente, se observa el nivel de comunicación entre miembros y el nivel de tensión. La comunicación es máxima cuando la competitividad es nula, y la totalidad de los mensajes son de naturaleza relacional. Progresivamente, los mensajes funcionales (sobre cómo realizar las tareas) van sustituyendo a los mensajes relacionales, aunque el nivel de comunicación baja según una línea de ajuste casi constante cuya pendiente está indicada en la gráfica. Por su parte, el nivel de tensión de los miembros, esencialmente para forzar a los demás a cumplir con los propios intereses personales, aumenta desde cero cuando no hay competitividad alguna, hasta ser máximo cuando la competitividad es máxima.

Resulta muy importante comprender que hasta cierto nivel de competitividad, el rendimiento aumenta, pero que declina pasado un punto más o menos situado en la media hasta llegar a ser totalmente nulo.

La productividad global de un grupo de trabajo es el producto de la suma de las acciones individuales de participación (acciones directas) y de la suma de las influencias individuales de coordinación. Esta es la razón por la que el rendimiento se convierte en nulo cuando la cooperación también es nula. La cooperación reduce la cantidad de esfuerzos egocéntricos e intensifica la comunicación funcional sobre la coordinación de esfuerzos. La competitividad provoca exactamente el contrario: egoísmos y aislamiento.

El hecho de que el rendimiento del grupo crezca cuando aumenta la competitividad interpersonal hace creer a muchos mandos y directivos que la relación entre competitividad y rendimiento es una recta de tipo  $y=ax+b$ . Sin embargo, son totalmente desconocedores de que, pasado el punto máximo, el rendimiento disminuye hasta poder anularse. Están cayendo en el sofisma de generalización que consiste en creer que si una pequeña dosis es beneficiosa, una dosis mayor lo será siempre más.

## LA ORGANIZACIÓN GENERADORA DE CONOCIMIENTO EN EL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

El conocimiento no puede ser concebido independientemente de la acción, cambiando la noción del conocimiento como una materia que los individuos o las organizaciones pueden adquirir, hacia el estudio del saber como algo que los actores desarrollan por medio de la acción. El trabajo de Polanyi (Polanyi, 1958) ha sido muy influyente en la definición del conocimiento como algo dinámico, y cuya dimensión tácita dificulta su transmisión, que en gran medida está introducida en las actividades fundamentales de mantenimiento industrial.

Según Rodríguez en su estudio sobre la creación y gestión del conocimiento en el sector empresarial (Rodríguez, 2006), algunos de los hechos que justifican la importancia de la gestión del conocimiento son (tabla 1 y 2), en donde se pueden observar los principales usos y razones para adoptar un sistema eficiente de gestión del conocimiento, como las ventajas percibidas por su utilización en todos los estamentos de la organización.

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas.	Retener los conocimientos del personal.
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional.	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes.	Incrementar los beneficios.
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas de <i>e-business</i> .
Proporcionar un espacio de trabajo.	A cortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realizar las publicaciones web.	
Reforzar la cadena de mando.	

Tabla 1: Principales usos y razones para la GC (Rodriguez, 2006).

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

Tabla 2: Ventajas percibidas por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento (Rodriguez, 2006).

Las estructuras de conocimiento se construyen sobre experiencia pasada y son utilizadas para ordenar datos para su siguiente interpretación y acción. De aquí que el conocimiento individual se orienta a las estructuras de conocimiento individual, mientras que el conocimiento grupal se relaciona a las estructuras de conocimiento organizacional (Pérez, 2007). La Figura 2 muestra los diferentes tipos de conocimiento organizacional y su relación con los diferentes tipos de activos de conocimiento.

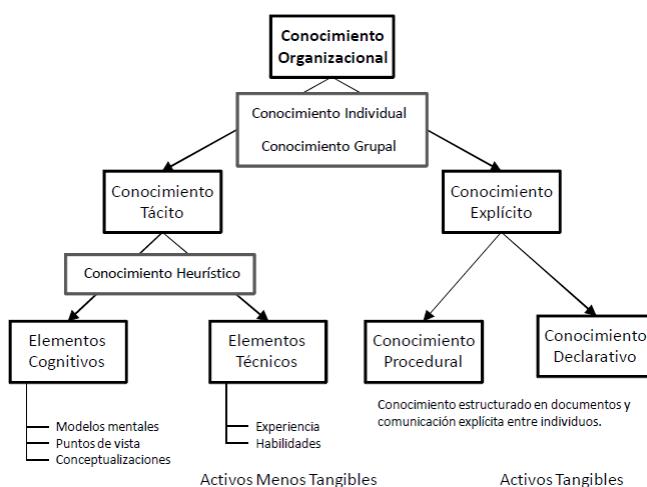


Figura 2: Tipos de conocimiento y relación con tipos de activos. Fuente: (Pérez, 2007)

La organización generadora de conocimiento tiene que diseñar formas de trabajo y establecer políticas que lleven a la empresa a una situación que se puede caracterizar mediante tres condiciones o facilitadores básicos (Peris et al, 2002). Los postulados de Peris, se acercan en gran medida a las medidas adecuadas que se deberían realizar en las actividades internas de la industria (mantenimiento y explotación), por las propias características de funcionamiento de estas áreas (Trabajo en equipo, fuerte componente de conocimiento tácito, acciones de emergencia y resolución de averías que pueden involucrar a toda la producción de la empresa, etc.):

1. Equidad y reconocimiento del esfuerzo y los méritos de cada miembro de la organización.
2. Fomento de la confianza en y entre los miembros de la organización, como un requisito para delegar en ellos la autonomía necesaria en el trabajo cualificado, y obtener la cooperación en la creación de conocimiento.
3. Congruencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos e intereses de los trabajadores que llevan a cabo la creación de conocimiento.

Si se alcanzan estas grandes condiciones básicas, los demás aspectos de la organización son, en buena medida, cuestiones técnicas de diseño. Algunas de las principales características que debe tener el diseño de la organización creadora de conocimiento, son:

1. Niveles adecuados de formalización y centralización de la toma de decisiones.
2. Políticas y prácticas de recursos humanos. Contratar personal con la cualificación necesaria, adecuada formación (interna y externa), evaluación en base a resultados grupales, y asegurar la retención y permanencia en la empresa.
3. Importancia de los equipos de trabajo. Es básico por el contexto que crean para compartir conocimiento tácito y explícito. Es aconsejable que sean multifuncionales, se auto-gestionen y formen organizaciones paralelas.

Por ello, se trata de crear un espacio organizativo en el que los miembros de la organización, basando sus relaciones en las condiciones básicas expuestas, comparten información, objetivos e intereses. De este modo, aseguramos la cooperación voluntaria de los miembros de la organización y la contribución de su inteligencia que, en definitiva, son necesarias para la organización creadora de conocimiento.

En estudios realizados sobre la gestión del conocimiento en la actividad del mantenimiento industrial (Cárcel et al, 2013), se han podido identificar los diferentes factores en función de categorías entre operarios o técnicos, que intervienen en esta cooperación para la gestión del conocimiento, marcando la relevancia que las barreras culturales se dan en este tipo de trabajo. En la tabla 3 se muestra un resumen de las principales características en cuanto a las barreras y facilitadores e implicaciones en los procesos de gestión del conocimiento en esta actividad.

CATEGORÍA DEL FENÓMENO ESTUDIADO	TÉCNICOS OPERATIVOS DE MANTENIMIENTO	MANDOS O JEFES DE MANTENIMIENTO
<b>BARRERAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<p>Poca disponibilidad de tiempo para documentar adecuadamente acciones importantes.</p> <p>Barreras culturales.</p> <p>Cultura basada en el "saber propio", no compartido.</p> <p>Implicación del personal.</p> <p>Mayor uso de mecanismos informales de transferencia del conocimiento.</p>	<p>Poca disponibilidad de tiempo para documentar adecuadamente acciones importantes.</p> <p>Barreras culturales.</p> <p>Implicación del personal.</p> <p>Mayor uso de mecanismos informales de transferencia del conocimiento.</p>
<b>FACILITADORES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<p>Cultura organizativa proactiva abierta y flexible.</p> <p>Estilo participativo de la dirección.</p> <p>Motivación personal del empleado.</p> <p>Oportunidad de aprender.</p> <p>Cultura organizativa del área de mantenimiento.</p> <p>Estilo directivo</p> <p>Medios de Comunicación.</p> <p>Utilización de un gestor del conocimiento propio de la actividad de mantenimiento.</p>	<p>Cultura organizativa proactiva abierta y flexible.</p> <p>Estilo participativo de la dirección.</p> <p>Motivación personal del empleado.</p> <p>Oportunidad de aprender.</p> <p>Cultura organizativa del área de mantenimiento.</p> <p>Espacio físico</p> <p>Estilo directivo</p> <p>Medios de Comunicación.</p> <p>Utilización de un gestor del conocimiento propio de la actividad de mantenimiento.</p>
<b>OBSERVACIONES</b>	<p>Mucha información estratégica, recogida de manera manuscrita, dispersa en notas y libretas propias, anotaciones en planos, no compartidas con el resto de la organización, que dificultan la transmisión y utilización del conocimiento al resto de la organización.</p>	<p>Todos consideran que una concienciación y conocimiento de la dirección general es fundamental para conseguir los medios y fomentar la mejora en la gestión del conocimiento y optimización del mantenimiento, con una visión a medio y largo plazo.</p>
<b>IMPLICACIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ACTIVIDAD DE MANTENIMIENTO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captura del conocimiento tácito estratégico de los técnicos operativos de mantenimiento.</li> <li>- Resolución de averías críticas en menor tiempo (en especial las no cíclicas).</li> <li>- Reducción de los tiempos de maniobras operativas.</li> <li>- Facilitar el cambio de área o sustituciones de personal.</li> <li>- Disminución de los tiempos de acoplamiento de nuevo personal.</li> <li>- Captura de información y transferencia de empresas subcontratistas.</li> <li>- Compartir conocimiento de empleados que puede ser utilizado por otros que puedan detectar nuevas oportunidades de mejora.</li> <li>- Mejora del conocimiento de la fiabilidad del equipo e instalaciones.</li> <li>- Mejora del conocimiento para la detección y mejora de acciones de eficiencia energética.</li> <li>- Optimización del tiempo, que redundará de nuevo en la gestión del conocimiento y la reducción de costes del mantenimiento.</li> </ul>	

**Tabla 3:** Herramientas, barreras y facilitadores en la G.C. en la actividad de mantenimiento.

**Fuente:** (Cárcel et al, 2013).

## CONCLUSIONES

Los departamentos de mantenimiento industrial de las empresas, debe marcar las pautas para convertirse en una organización generadora de conocimiento, diseñando formas de trabajo y establecer políticas que fomenten la cooperación para la adecuada captura y utilización de ese conocimiento estratégico convirtiendo en un capital intangible de enorme valor para operatividad y eficiencia de la empresa.

Tanto la adquisición de conocimiento externo como la creación interna de conocimiento son actividades importantes para generar un conocimiento que ante acciones críticas (averías, emergencias, etc.) no cíclicas, pueden suponer un valor estratégico importante. Dentro de las organizaciones de mantenimiento, son conscientes en que el haber una adecuada gestión del conocimiento, afecta positivamente en las siguientes acciones desempeñadas por mantenimiento:

- Captura del conocimiento tácito estratégico de los técnicos operativos de mantenimiento.
- Resolución de averías críticas en menor tiempo (en especial las no cíclicas).
- Reducción de los tiempos de maniobras operativas.
- Facilitar el cambio de área o sustituciones de personal.
- Disminución de los tiempos de acoplamiento de nuevo personal.
- Captura de información y transferencia de empresas subcontratistas.
- Compartir conocimiento de empleados que puede ser utilizado por otros que puedan detectar nuevas oportunidades de mejora.
- Mejora del conocimiento de la fiabilidad del equipo e instalaciones.
- Mejora del conocimiento para la detección y mejora de acciones de eficiencia energética.
- Optimización del tiempo, que redunda de nuevo en la gestión del conocimiento y la reducción de costes del mantenimiento.

Todo lo anterior sugiere que el conocimiento que se desea transferir necesita ser una prioridad en la actividad del mantenimiento industrial, es decir debe estar incluida y prevista en la planificación estratégica de la empresa.

## REFERENCIAS

- Cárcel Carrasco, F.J; Roldán Porta, C. "Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo". *Intangible capital*, 9 (1) (2013), p.91-125. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.341>
- Cheong, KFR y Tsui E. "The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study". *VINE: The journal of information and knowledge management systems* 40(2) (2010a): p. 204–227.
- Cheong, KFR y Tsui, E. "Exploring the synergy between business process management and personal knowledge management". *Cutter IT Journal* 23(5) (2010b): 28–33.
- Henric-Coll, M. *Las falacias del tecnomanagement*. Ed. Fractalteams (2009).
- Hooff, B. y Huysman, M. "Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches". *Information Management*, 46 (1) (2009), p. 1–8.
- Kulkarni, U.; Ravidran, S. y Freeze, R. "A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation". *Journal of Management Information Systems* 23(3) (2007): p. 309–347.
- Lambert, R. "Coopération y compétition dans les petits groupes". *Revue française de sociologie*, (1960), p 61-72.
- Lin Hf. "A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness". *Journal of Information Science* 33(6) (2007), p.643–659.
- Pérez, A. *Modelo para la Auditoría del Conocimiento Considerando los Procesos Clave de la Organización y Utilizando Tecnologías Basadas en Conocimientos*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia, 2007.
- Peris, F; Loria, B y Méndez, M. "Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: Equidad, confianza y objetivos compartidos como reto de la gestión del conocimiento". *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, Nº 43, 2002, pp. 41-56.
- Polanyi, M. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, 1958.
- Rodríguez, D. "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica". *Revista Educar* 37, 2006, pp.25-39.
- Sols, A. *Fiabilidad, Mantenibilidad, Efectividad, un enfoque sistémico*, Comillas, Madrid, 2000.
- Tirpák, TM. "Five steps to effective knowledge management". *Research Technology Management* 48(3) (2005), p. 15–16.

Recepción: 17 de febrero de 2014

Aceptación: 05 de mayo de 2014

Publicación: 27 de mayo de 2014

# ANÁLISIS DE EMPRESAS DEL IBEX35: RESULTADOS

## ANALYSIS OF THE IBEX35 COMPANIES: PROFITS

Carmen Juan Vidal<sup>1</sup>

Elena Pérez Bernabéu<sup>2</sup>

1. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, 2013. Universitat Politècnica de València – Campus d’Alcoi). E-mail: [cajuvi@epsa.upv.es](mailto:cajuvi@epsa.upv.es)
2. Docente en el Departamento de Estadística e Investigación de Operaciones Aplicadas y Calidad. Universitat Politècnica de València – Campus d’Alcoi. E-mail: [elenapb@eio.upv.es](mailto:elenapb@eio.upv.es)

## RESUMEN

En este trabajo se analiza el resultado contable y la cuota líquida de diez empresas seleccionadas del total que conforman el IBEX35, de modo que se analizan aquellas que han tenido continuidad en el mismo desde 1992. También se estudian los datos de estas empresas en base a diferentes ratios, como la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

## ABSTRACT

In this study, it is analyzed the accounting profits and the liquidation share of ten companies belonging to Ibex35 since 1992. It is also studied the data related to this companies through different ratios, such as Return On Assets and Return On Equity.

## PALABRAS CLAVE

Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera, empresas grandes, empresas de reducida dimensión, Ibex35, Bolsa Española.

## KEY WORDS

Return On Assets, Return On Equity, large companies, SME companies, Ibex35, Spanish Stock Exchange

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es una continuación del estudio relativo a las empresas del IBEX35 y el impuesto de sociedades publicado en esta misma revista (Juan, 2013). Se ofrecen cálculos de resultados contables, cuota líquida, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

La información necesaria para la realización de este estudio se ha obtenido de las Cuentas anuales consolidadas del grupo, sobre todo de las cuentas de resultados anuales (Balance, Cuentas de Pérdidas y Ganancias) para tener una visión conjunta de la rentabilidad, la productividad, el crecimiento de la empresa y los planes de futuro.

Así, los datos necesarios se han derivado de la base de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) sobre empresas cotizadas y auditadas en España, que nos ha proporcionado sus Estados Contables completos, auditados y depositados en el Registro Mercantil.

La ausencia de datos en algunos de los ejercicios se debe fundamentalmente a que, en dichos ejercicios, las cuentas anuales y los informes de auditoría que las sociedades emitían todavía no estaban obligadas a depositarlas en los Registros Oficiales de la CNMV, hasta en lo dispuesto en Ley del Mercado de Valores y en el Real Decreto 1362/2007, de 19 de octubre.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) ofrece la estadística Cuentas Anuales en el Impuesto sobre Sociedades. Se trata de una investigación de carácter central basada en las declaraciones anuales del Impuesto sobre Sociedades que presentan a la Administración Tributaria las entidades con domicilio fiscal en el Territorio de Régimen Fiscal Común, y pretende ampliar la información ya existente para el conocimiento de la empresa española.

El marco poblacional está constituido por las entidades que presentan declaración (modelos 200 y 201) en el Territorio de Régimen Fiscal Común. Se trata de una población definida por dos condiciones: una de carácter subjetivo que hace referencia a la obligación de presentar declaración por el Impuesto sobre Sociedades, y otra de carácter geográfico, que alude a la tributación exclusiva en el Territorio de Régimen Fiscal y común y en régimen de tributación compartida con País Vasco y Navarra. (Poveda, 2008)

La actividad de cada sociedad se obtiene de la actividad principal que figura en el Censo de grandes empresas, de la actividad declarada en el modelo anual del IVA (modelos 390 y 392) y de la información de epígrafes del impuesto de actividades económicas, la cual determina el sector al que pertenece.

## METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

Es un estudio que sigue el enfoque cuantitativo, que permite la obtención de información a partir de la cuantificación de los datos de las cuentas anuales y los informes de auditoría de las sociedades a estudiar, que deben depositar en los Registros Oficiales de la Comisión Nacional de Mercado de Valores.

El Resultado contable es el resultado económico-patrimonial; es la variación de los fondos propios de una entidad. Este resultado se determina considerando la diferencia entre los ingresos y los gastos producidos en el período de referencia. (Blanco, 2008)

La cuota líquida constituye una modalidad de la cuota tributaria que es el resultado de practicar sobre la cuota íntegra, las deducciones, bonificaciones o determinadas adiciones o coeficientes multiplicadores, que pueden estar previstos en la LIS del tributo. Es el resultado de aplicar a la cuota íntegra las deducciones o bonificaciones correspondientes.

En todos los análisis realizados se ha considerado los datos del grupo de cada empresa, además de los datos agregados de todas las empresas en cada uno de los años analizados.

Se pretende ofrecer datos relativos a la rentabilidad de las compañías seleccionadas a fin de que puedan compararse.

## SELECCIÓN EMPRESAS IBEX35

Se han seleccionado las empresas que han formado parte del índice IBEX35 de forma ininterrumpida desde el año 1992, y que se consideran grandes empresas por su nivel de facturación y número de empleados (Tabla 1).

AÑO	EMPRESA	Personas	Volumen de negocio (miles €)	Balance General Anual (miles €)
2012	Gran empresa	> 250	> 20.000	> 43.000
ABE	ABERTIS	13.733	631.124	14.424.022
ACX	ACERINOX	19.039	4.554.688	4.215.634
POP	BANCO POPULAR	13.733	5.289.564	152.316.000
SAN	BANCO SANTANDER	188.779	59.024.000	1.269.628.000
BKT	BANKINTER	3.853	1.707.696	58.165.890
BBVA	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA	115.852	26.262.000	637.785.000
ELE	ENDESA	1.654	33.933.000	58.778.000
IBE	IBERDROLA	1.793	33.933.000	47.567.346
REP	REPSOL	29.985	57.193.000	64.921.000
TEF	TELEFONICA	133.186	62.356.000	129.773.000

Tabla 1. Grandes Empresas. Fuente: CNMV. Elaboración propia.

## RESULTADO CONTABLE

En el año 2010 resulta nuevamente significativa la subida que ha ejecutado el Resultado Contable Neto respecto al año anterior, obteniéndose los mayores beneficios principalmente en las Grandes Empresas.

El empeoramiento en el resultado contable de las empresas de reducida dimensión en términos netos se debe no a una minoración de los beneficios de las empresas, sino al extraordinario incremento en la cuantía de pérdidas del ejercicio declaradas por la mayoría de empresas.

Descomponiendo el Resultado Contable en positivo (beneficios) y negativo o nulo (asimilado a pérdidas), según se puede observar en la Tabla 2 y en el gráfico 1, los beneficios de las empresas de reducida dimensión (ERD) siguen una tendencia negativa, a partir del punto de inflexión que fue el año 2007. Asimismo, en los tres últimos períodos, las grandes empresas y nuestra selección del Ibex35, ven incrementados sus beneficios de forma continuada.

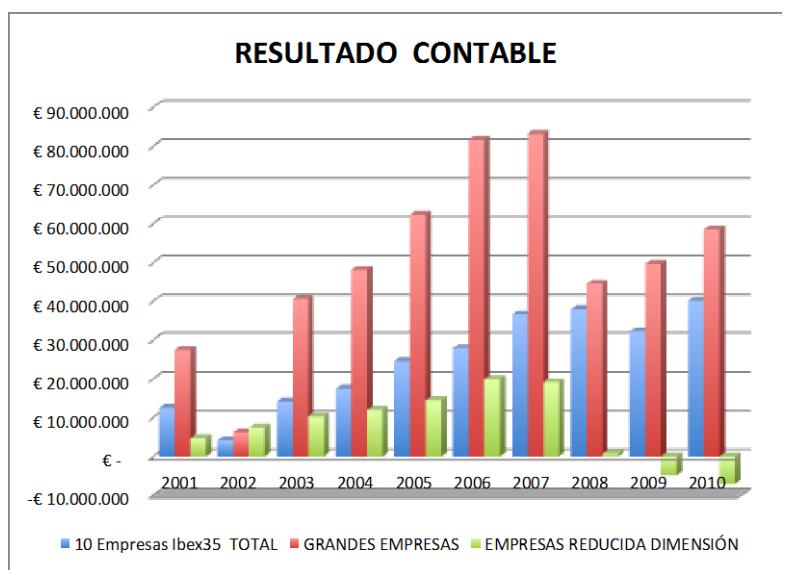
EMPRESAS	RESULTADO CONTABLE									
	AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010
10 Empresas Ibex35 TOTAL	12.540.930	4.172.629	14.051.152	17.448.959	24.675.460	27.887.588	36.585.354	37.948.506	32.248.296	40.071.614
GRANDES EMPRESAS	27.446.082	6.137.084	40.509.186	48.109.344	62.375.575	81.598.335	83.260.232	44.527.938	49.702.315	58.543.036
EMPRESAS REDUCIDA DIMENSIÓN	4.676.774	7.462.086	10.184.870	12.044.400	14.403.521	19.980.136	19.110.434	662.491	-4.812.880	-7.078.065
OTRAS	11.506.956	649.198	29.852.348	36.262.788	48.258.051	64.600.287	61.269.823	13.744.627	44.765.947	15.915.233
TOTAL	43.629.812	14.248.378	80.546.404	96.416.532	125.037.147	166.178.758	163.640.489	58.935.056	89.655.382	67.380.204
Grandes E. Y ERD	32.122.856	13.599.180	50.694.056	60.153.744	76.779.096	101.578.471	102.370.666	45.190.429	44.889.435	51.464.971
% Referencia 10 E. Ibex35/Grandes E.	46%	68%	35%	36%	40%	34%	44%	85%	65%	68%
% Referencia Grandes E./TOTAL	63%	43%	50%	50%	50%	49%	51%	76%	55%	87%
% Referencia ERD/TOTAL	11%	52%	13%	12%	12%	12%	12%	1%	-5%	-11%

**Tabla 2.** Resultado Contable de todas las Empresas. **Fuente:** INE. Elaboración propia

En la tabla 2, se puede observar que las grandes empresas en general siguen una tendencia bajista en el Resultado Contable, es decir, los beneficios, al contrario que el patrón que siguen las diez empresas del Ibex35 que estamos estudiando.

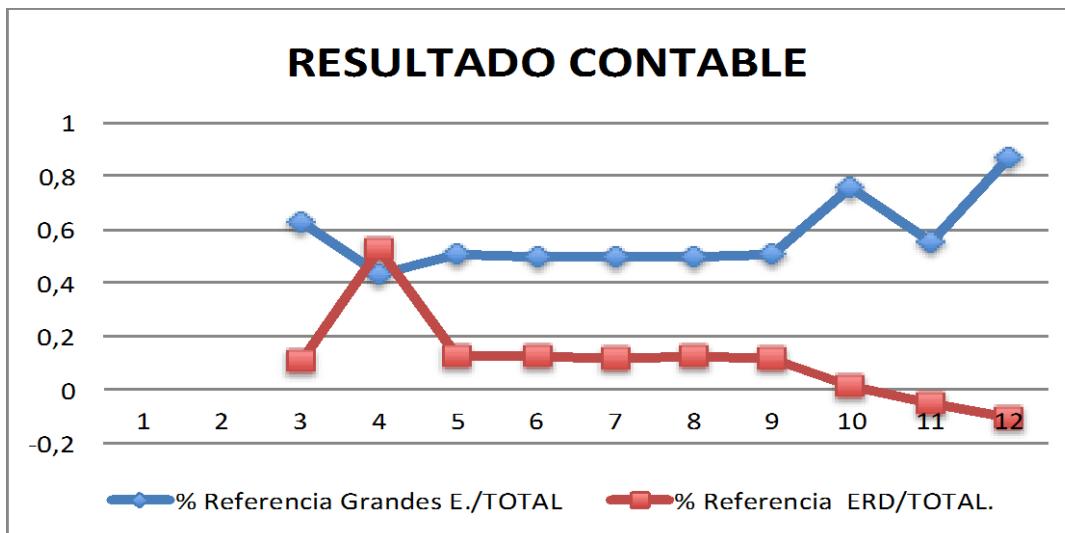
Respecto en el año 2010 la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica (PYG), las empresas de reducida dimensión que son las que repercuten principalmente en los resultados del total de las empresas, mantiene valores negativos en los años 2009 y 2010.

Se han introducido diversas modificaciones legislativas en España que afectan al cálculo de los pagos fraccionados. Todas ellas se han tenido en cuenta en el grupo de consolidación fiscal, si bien al ser las bases imponibles negativas, no han afectado a los pagos a cuenta de este ejercicio. Algunas de las grandes empresas analizadas asumen varias inspecciones fiscales y ejercicios abiertos a inspección.



**Gráfico 1.** Resultado Contable. **Fuente:** AEAT. Elaboración propia

El resultado contable que observamos en el gráfico 2, se mantiene que las empresas grandes siguen un alza en sus beneficios netos por encima de las ERD, sobre el total de las empresas españolas en su resultado contable.



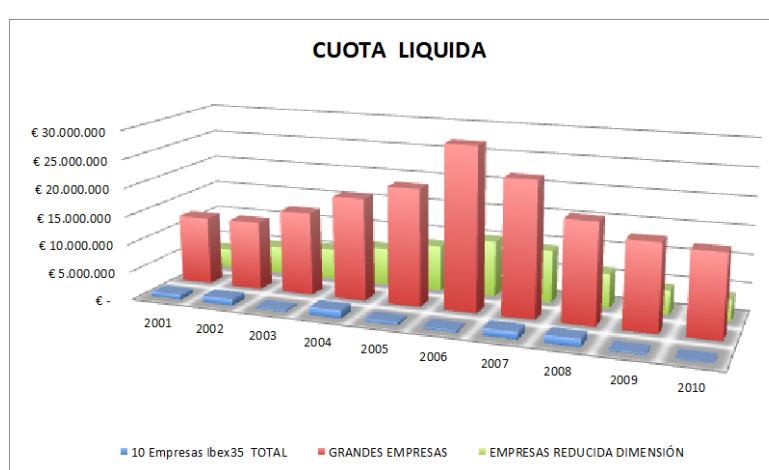
**Gráfico 2.** Resultado Contable. **Fuente:** INE. Elaboración propia.

## CUOTA LÍQUIDA

En las empresas que tributan de forma consolidada, tener una cuota líquida negativa se debe interpretar como que realmente habiendo pagado, han surgido de la liquidación del impuesto créditos a su favor, en relación con otras empresas del grupo, que hacen que el efecto global de la liquidación del impuesto sea favorable a estas empresas, éstas pueden compensarse en el plazo máximo, según la normativa vigente.

En cambio, tener una cuota líquida positiva se debe interpretar como que realmente habiendo pagado, sus pagos a cuenta anteriormente, han surgido de la liquidación del impuesto pagos a favor de Hacienda en relación con otras empresas del grupo (Tabla 3).

EMPRESAS	CUOTA LIQUIDA									
	AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010
10 Empresas Ibex35 TOTAL	772.214	1.124.739	277.136	1.397.742	474.055	327.697	1.317.041	1.350.032	277.136	176.628
GRANDES EMPRESAS	12.211.542	12.282.724	14.818.564	18.261.540	20.830.030	28.870.1481	23.873.149	17.844.887	15.321.339	14.632.131
EMPRESAS REDUCIDA DIMENSIÓN	3.606.372	5.014.128	5.605.862	6.764.288	8.192.220	9.959.010	9.255.153	6.196.185	4.317.799	3.895.055
OTRAS	7.066.219	6.581.745	7.684.060	7.962.827	9.245.628	12.566.417	11.327.398	7.501.997	7.002.932	5.426.450
TOTAL	22.884.133	23.878.597	28.108.486	32.988.655	38.267.878	51.395.908	44.455.700	31.543.069	26.642.070	23.953.636
Grandes E. Y ERD	15.817.914	17.296.852	20.424.426	25.025.828	29.022.250	38.879.491	33.128.302	24.041.072	19.639.138	18.527.186
% Referencia 10 E. Ibex35/Grandes E.	3%	5%	1%	4%	1%	1%	3%	4%	1%	1%
% Referencia Grandes E./TOTAL	53%	51%	53%	55%	54%	56%	54%	57%	58%	61%
% Referencia ERD/TOTAL	16%	21%	20%	21%	21%	19%	21%	20%	16%	16%

**Tabla 1.** Cuota Líquida

**Gráfico 2.** Recaudación de la Cuota Líquida.

La cuota líquida presentada en la tabla 3 y el gráfico 2, es la cantidad que Hacienda ha de recaudar. Esto supone que en el ejercicio 2010, las 10 empresas del Ibex35 objeto de nuestro estudio, pagaron el 1% del IS total recaudado por las grandes compañías.

En las empresas de Reducida Dimensión, pagan un 16% sobre el total de la recaudación del IS y las grandes empresas restantes un 61% sobre la recaudación de hacienda.

Como norma general en un resultado fiscal negativo, algunas legislaciones fiscales admiten que estas pérdidas puedan ser compensadas con impuestos pagados en ejercicios anteriores o con impuestos a pagar de beneficios futuros.

Respecto a la compensación de pérdida con beneficios futuros (Gómez Valls, 1997) señala que: "...esta compensación dependerá de ciertas condiciones futuras y, por tanto, se trata de un derecho de crédito fiscal condicional, que según el principio de prudencia no deberá ser aflorado en el ejercicio de la pérdida, sino en el ejercicio en que se pueda producir la compensación. Por otra parte, si consideramos el principio de devengo, éste nos indica que el reconocimiento contable del derecho a compensar tendría que registrarse en el ejercicio en que se obtiene la pérdida".

En el gráfico 3 podemos observar que cuota líquida a pagar por las 10 empresas del Ibex35, es sumamente mínimo en comparación con las ERD.

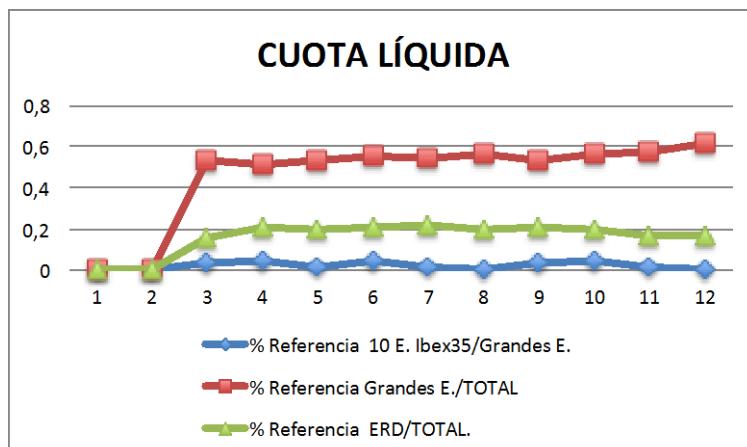


Gráfico 3. La Recaudación de la Cuota Líquida.

## ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

El estudio de la rentabilidad económica, ROA (Return on Assets = Rentabilidad de los activos) es la rentabilidad de los activos de una empresa. Mide el grado de eficiencia de la empresa en el permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y capitales propios. Indica la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo, es decir, la eficiencia en la utilización del activo.

La rentabilidad económica es una rentabilidad de los activos de una empresa. Mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios.

RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)	= BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS / ACTIVO
---------------------------------	--

Es deseable que sea lo mayor posible y en concreto mide:

- La eficacia del activo independiente de cómo esté financiado.
- La capacidad de la empresa para remunerar a los recursos financieros utilizados.

Compara el resultado obtenido de la actividad desarrollada en un período con las inversiones realizadas para su obtención. El beneficio que vamos a utilizar es el obtenido antes de restar la retribución o pago por los recursos ajenos empleados (pasivo), es decir, antes de restar el interés o gastos financieros y los impuestos.

Esta rentabilidad es muy útil, porque facilita información para poder tomar decisiones:

- Si realizar o no una inversión.
- La forma con que se va a financiar dicha inversión.

Para aumentar su rentabilidad económica la empresa puede hacer dos cosas:

- Aumentar el precio de venta de sus productos o servicios o reducir sus costes, para incrementar el margen de beneficio.
- Bajar el precio de venta de sus productos o servicios, para vender más unidades (aumentar la rotación).

La rentabilidad económica se expresa como el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación de sus activos:

- Margen de beneficios = BAI / Ventas netas.
- Rotación de los activos = Ventas netas / Activo Total.
- Rentabilidad económica = (BAI / Ventas netas x Ventas netas / Activo Total)

***Rentabilidad económica = Margen de beneficios x Rotación del activo.***

La rentabilidad económica es útil para comparar empresas dentro del mismo sector, pero no para empresas en distintos sectores económicos.

En función del tipo de actividad de cada empresa y el mercado en el opera será más adecuada una estrategia u otra para mejorar la rentabilidad económica. En sectores donde hay mucha competencia y los márgenes son muy reducidos, la única posibilidad que tienen las empresas para mejorar su rentabilidad es aumentar las rotaciones.

Esta cifra expresa lo que la empresa tiene capacidad de realizar con el activo que controla (sea propio o ajeno); esto es, cuantos euros gana por cada euro que tiene.

En relación con la información de los datos recogidos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de los informes anuales financieros de auditoría y cuentas anuales. Se han tomado los datos relevantes para el Análisis de la Rentabilidad Económica.

Se va a realizar con las diez empresas, segmentándolas por sectores o actividades, de los dos últimos años (2012-2011):

- Sector de transportes y comunicaciones/ aparcamientos y autopistas: Abertis y Telefónica.
- Sector de metálicas básicas: Acerinox.
- Sector de Bancos, Empresas financieras y aseguradoras: Banco Popular, Banco Santander, Bankinter y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.
- Sector de Energía y agua/ Energía eléctrica o Petróleo: Endesa, Iberdrola y Repsol.

En conjunto podemos observar en tabla 4 y en el gráfico 4, el sector con menos rentabilidad económica es de Bancos, empresas financieras y aseguradoras del cual forman parte cuatro de las empresas que se están estudiando, en particular el Banco Popular es el que presenta mayores dificultades económicas, con unos ratios negativos del -2,34 % degenerando su ratio en el año 2012, con unas caídas del -1,72 % respecto al año 2011.

Análisis de la Rentabilidad Económica			
EMPRESAS	SIGLAS	2012	2011
<b>ABERTIS</b>	ABE	<b>4,44%</b>	<b>6,67%</b>
<b>ACERINOX</b>	ACX	<b>1,13%</b>	<b>4,73%</b>
<b>BANCO POPULAR</b>	POP	<b>-2,34%</b>	<b>0,62%</b>
<b>BANCO SANTANDER</b>	SAN	<b>0,31%</b>	<b>0,07%</b>
<b>BANKINTER</b>	BKT	<b>0,29%</b>	<b>0,46%</b>
<b>BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA</b>	BBVA	<b>0,47%</b>	<b>0,93%</b>
<b>ENDESA</b>	ELE	<b>7,52%</b>	<b>7,92%</b>
<b>IBERDROLA</b>	IBE	<b>4,52%</b>	<b>4,64%</b>
<b>REPSOL</b>	REP	<b>6,60%</b>	<b>5,00%</b>
<b>TELEFONICA</b>	TEF	<b>8,32%</b>	<b>7,76%</b>

**Tabla 4.** Análisis de la RE

Telefónica es la empresa con mayor Rentabilidad Económica de 8 %, Endesa con un 7 %, Repsol con un 6 % e Iberdrola con un 4,5 %, en el sector de energía y agua / electricidad o petróleo, la crisis no está perjudicando como en el sector anterior.

Telefónica se ha visto parcialmente compensada con la reducción de la cifra de importe neto de negocios en España, en relación de los dividendos recibidos por Telefónica Internacional, S.A.U. por un importe de 1.500 millones de euros.

El objetivo de Telefónica Europa y Telefónica Latinoamérica es asegurar los resultados del negocio y generar un crecimiento sostenible a través de las capacidades disponibles y apoyándose en la Corporación Global. El Grupo Telefónica opera en España, el Reino Unido, Alemania, la República Checa, Irlanda y Eslovaquia en Europa, así como en Brasil, México, varios países de Centroamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Argentina, Chile, Uruguay y Ecuador en América Latina, principalmente.

El Banco Popular ha realizado en 2012 un importante esfuerzo en provisiones, lo que ha provocado que la entidad registre pérdidas contables por importe de 2.179 millones de euros. Con el fin de cumplir con las nuevas exigencias regulatorias por los Reales Decretos ley 02/2012 y 18/2012, orientadas a incrementar la cobertura del deterioro ocasionando por los activos problemáticos vinculados a la actividad inmobiliaria en España, Banco Popular ha realizado saneamientos masivos, frente a un beneficio de 623 millones en 2011.

Endesa tiene un entorno económico de los países en los que operan las compañías que se han caracterizado por una evolución positiva. La demanda de energía 2012 ha sido favorable por el conjunto de los países con aumentos en Perú (+5,9 %), Chile (+5,7 %), Brasil (+4,5 %), Argentina (+4,2 %) y Colombia (+3,8 %). Por su parte, el resultado antes de impuestos ha sido de 3.824 millones en el año 2012 con una deflación de 356 millones con relación al año 2011.

Repsol en el año 2012 ha sido un año de fuerte volatilidad del precio del petróleo, en respuesta a un contexto económico y geopolítico agitado. Sin embargo, en medidas anuales para el barril de crudo Brent, el precio de 2012 se situó apenas por encima del precio de 2011 es decir 111,67 dólares frente a los 111,3 dólares del año pasado. En euros, los precios

fueron de 86,86 euros por barril en 2012 frente a 79,95 euros en 2011. El precio registró tres etapas bien diferenciadas a lo largo del año.

La compañía le han sido expropiadas las acciones del Grupo Repsol en YPF S.A. e Y.P.F. GAS S.A. por la parte del Gobierno Argentino, a juicio de Repsol, la expropiación es manifiestamente ilícita y gravemente discriminatoria (la expropiación sólo afecta a YPF S.A. y no a otras empresas petroleras en Argentina), por parte de Repsol ya ha iniciado acciones legales por vulneración del Acuerdo para la promoción y la protección recíproca de inversiones entre el Reino de España y la República Argentina, por constitucional. Respecto a las acciones del YPF que no van a ser objeto de expropiación, ese valor razonable se corresponde con su cotización oficial en los mercados donde se negocian. A pesar de todo, la compañía ha mejorado su rentabilidad económica 1,6% con relación al año 2011.

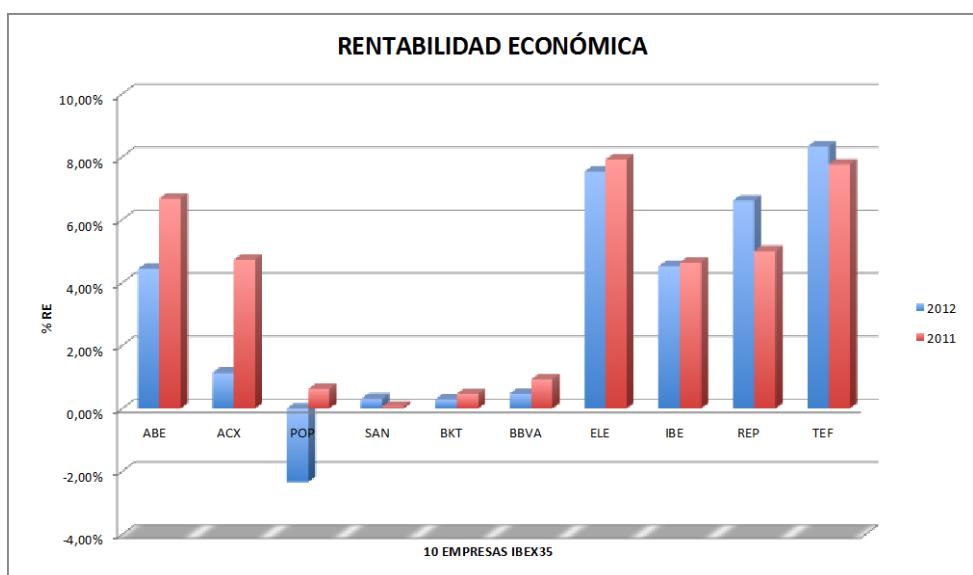


Gráfico 4. Rentabilidad Económica

Clasificando las empresas por sectores para poder realizar el análisis de la Rentabilidad Económica, el sector de empresas financieras y aseguradoras, formado por Banco Popular, Banco Santander, Bankinter y BBVA, es el que más está vinculado a la crisis económica financiera que estamos viviendo actualmente.

## ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera (RF) se conoce también como el acrónimo inglés ROE (Return on Equity = Rentabilidad de los fondos propios), siendo el ratio más importante dentro del análisis de cuentas anuales y de la información financiera, al medir la relación existente entre el beneficio neto (BDI beneficio después de impuestos o resultado del ejercicio según el Plan General de Contabilidad 2007), suponiendo evidentemente de que hay beneficio y no pérdidas, y los capitales propios o fondos propios (FP) aportados por los accionistas. De ahí viene que algunos autores la denominen ratio de los accionistas al mediar el objetivo principal perseguido por un inversor, a saber: qué rentabilidad obtiene en relación al capital aportado.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar el ratio como porcentaje.

Es evidente que cuanto más elevado sea el ratio mejor, porque significará que los activos utilizados tiene una buena productividad, mientras que un ratio reducido puede ser indicativo de un exceso de inversiones (activos) o de otras causas y, por tanto, de menor productividad.

<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>  <b>(ROE)</b>	<b>= BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS /</b>  <b>FONDOS PROPIOS</b>
--	--

Como mínimo, ha de ser positivo y superior a las expectativas de los socios. Es útil compararlo con inversiones tanto de riesgo similar como de riesgo nulo. Por tanto, la rentabilidad financiera depende de la rentabilidad económica y del Apalancamiento financiero.

La rentabilidad financiera se descompone del siguiente modo:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Margen} \times \text{R. Rotación} \times \text{Apalancamiento}$$

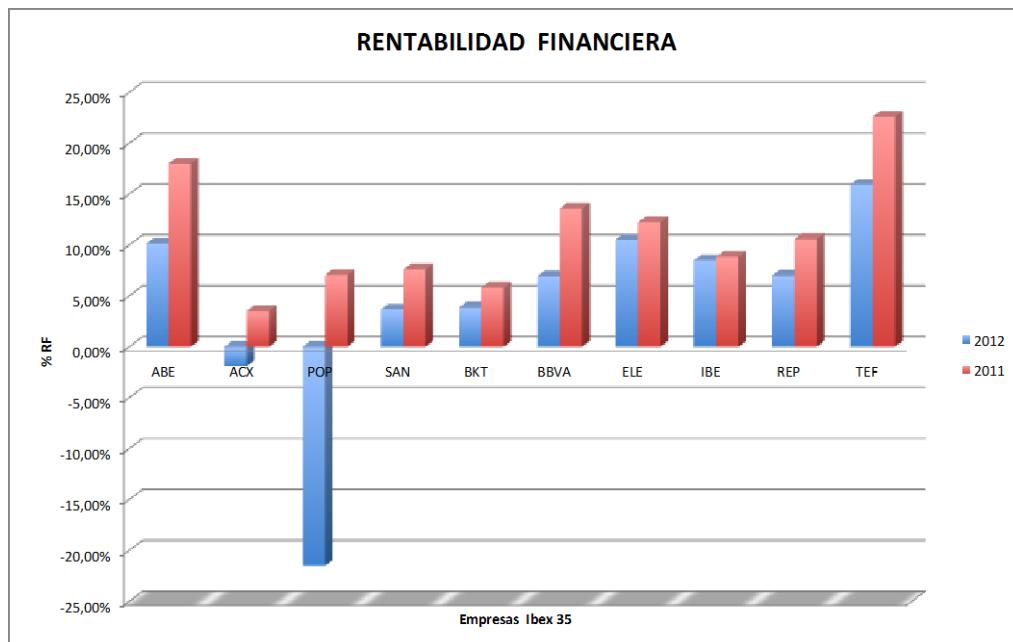
Para aumentar la rentabilidad se puede:

- *Aumento de margen*: Vender más caro, potenciar la venta de los productos con más margen o reducir costes.
- *Aumento de rotación*: Vender más o reducir el activo.
- *Aumentar el apalancamiento*: Aumentar la deuda para que la división entre el activo y los capitales propios sea mayor.

Análisis de la Rentabilidad Financiera				
EMPRESAS	SIGLAS	2012	2011	
<b>ABERTIS</b>	ABE	<b>10,11%</b>	<b>17,99%</b>	
<b>ACERINOX</b>	ACX	<b>-1,88%</b>	<b>3,52%</b>	
<b>BANCO POPULAR</b>	POP	<b>-21,52%</b>	<b>7,05%</b>	
<b>BANCO SANTANDER</b>	SAN	<b>3,65%</b>	<b>7,59%</b>	
<b>BANKINTER</b>	BKT	<b>3,86%</b>	<b>5,81%</b>	
<b>BANCO BILBAO VIZCAÍA ARGENTARIA</b>	BBVA	<b>6,93%</b>	<b>13,57%</b>	
<b>ENDESA</b>	ELE	<b>10,51%</b>	<b>12,24%</b>	
<b>IBERDROLA</b>	IBE	<b>8,50%</b>	<b>8,83%</b>	
<b>REPSOL</b>	REP	<b>6,99%</b>	<b>10,57%</b>	
<b>TELEFÓNICA</b>	TEF	<b>15,92%</b>	<b>22,59%</b>	

**Tabla 5.** Análisis de la RF

El Banco Popular ha sufrido pérdidas en el año 2012 por deterioro de activos no financieros y activos no corrientes en venta por 253 y 217 millones de euros respectivamente, que corresponden fundamentalmente a saneamientos de activos inmobiliarios. En 2011 ambas pérdidas ascendían a 49 y 208 millones de euros, respectivamente. Con ello sufre unos resultados negativos -21,5% como podemos observar en la tabla 5 y se ve claramente reflejado en el gráfico 5.


**Gráfico 5.** Rentabilidad Financiera

Abertis, con fecha 13 de enero de 2011, inició un proceso de colocación privada entre inversores cualificados de las 40.099.848 acciones ostentadas de Atlantia S.p.A. representativas de un 6,68% de su capital social. Dicha colocación se llevó a cabo mediante un procedimiento conocido como “colocación rápida”, habiendo finalizado el 14 de enero de 2011. Como resultado del mismo, se completó la venta de la participación por un importe de 625.558 millones de euros, resultando en 2011 una plusvalía a efectos consolidados de 150.706 miles de euros, la cual ha supuesto un impacto patrimonial adicional al registro al cierre de 31 de diciembre de 2010 de 13.233 miles de euros. Como consecuencia de esta operación, Abertis no mantiene participación alguna en el capital

social de Atlantia. Abertis ha reducido su rentabilidad financiera a 10% en el año 2012, lo cual podemos apreciar una minoración del 7,9% casi el doble con respecto al año 2011 que obtuvo una RF del casi 20%.

Acerinox también presenta una rentabilidad financiera negativa -1,8%, respecto al año anterior que su RF fue del 3,5 %.

Banco Santander es uno de los grupos de empresas que rentabilidad financiera ha disminuido a la mitad, del 7,5 % en el año 2011 a 3,6% en el año 2012.

BBVA sigue el mismo patrón que sus empresas competidoras del mismo sector empresas financieras y aseguradoras, con una reducción del 6,9% en el año 2012 frente al 13,5% en el año anterior según los datos obtenidos de la tabla 15.

Endesa también ha sufrido una decreciente rentabilidad financiera del 12% en el año 2011 a la medianía del 10% en el año 2012, a pesar de la creciente demanda de los países sudamericanos, por ello ha minorado las pérdidas de España, la demanda ha disminuido.

Iberdrola mantiene su RF, del 8,5% en el año 2012, frente al 8,9% del año anterior.

Repsol también como sus empresas del mismo sector de Energía o Petróleo ha minimizado su rentabilidad financiera del 7% en el año 2012, frente al 10% del año 2011.

Por último, Telefónica está siendo la empresa que mayor rentabilidad financiera posee del 16% en el año 2012, aunque el año anterior obtuvo más RF del 23%, el sector de las telecomunicaciones está sufriendo una caída y dura competencia en la telefonía móvil.

La rentabilidad financiera que es la que más interesa a los accionistas, en el caso del Banco Popular, sus accionistas estará sufriendo las perdidas, en la actualidad para poder aumentar su rentabilidad, está estudiando o planteándose fusionarse con CaixaBank. Además Fitch Ratings (una agencia de calificación global) pone vigilancia positiva a los ratings de sus emisiones preferentes.

## RELACIÓN ENTRE LA RE Y RF

La relación entre los dos indicadores, para que se dé un análisis positivo, debe mostrar que:

**RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE) > RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)**

De forma que el endeudamiento favorece a la empresa, como podemos observar en la tabla 6. A excepción de Acerinox y Banco Popular, todas las demás empresas tienen una mayor rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica es la base que una empresa consiga una buena rentabilidad financiera, porque está demostrado que sin una buena RE es casi imposible generar una RF aceptable.

En comparación con el año 2011, la rentabilidad financiera ha sufrido una caída, sobre todo en el sector de empresas financieras y aseguradoras, debido al saneamiento de sus balances, obligados por la UE. La rentabilidad económica también ha sufrido un descenso más moderado.

De entre todas las empresas, destaca Telefónica por ser la sociedad que mayor rentabilidad financiera ha obtenido, casi un 16 %.

EMPRESAS	SIGLAS	RF		RE		RF		RE	
		2012	2012	2012	2011	2011	2011	2011	2011
<b>ABERTIS</b>	ABE	10,11%	>	4,44%	17,99%	>	6,67%		
<b>ACERINOX</b>	ACX	-1,88%	<	1,13%	3,52%	<	4,73%		
<b>BANCO POPULAR</b>	POP	-21,52%	<	-2,34%	7,05%	>	0,62%		
<b>BANCO SANTANDER</b>	SAN	3,65%	>	0,31%	7,59%	>	0,07%		
<b>BANKINTER</b>	BKT	3,86%	>	0,29%	5,81%	>	0,46%		
<b>BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA</b>	BBVA	6,93%	>	0,47%	13,57%	>	0,93%		
<b>ENDESA</b>	ELE	10,51%	>	7,52%	12,24%	>	7,92%		
<b>IBERDROLA</b>	IBE	8,50%	>	4,52%	8,83%	>	4,64%		
<b>REPSOL</b>	REP	6,99%	>	6,60%	10,57%	>	5,00%		
<b>TELEFONICA</b>	TEF	15,92%	>	8,32%	22,59%	>	7,76%		

Tabla 6. La rentabilidad Económica-Financiera

## CONCLUSIONES

En el estudio que se ha realizado a las diez Empresas que forman parte del índice Ibex35, se observa una moderación respecto a la rentabilidad económica, lo que nos indica un leve descenso del rendimiento del activo de las empresas del Ibex35.

En cuanto a la rentabilidad financiera, se ha moderado a partir de 2007 sigue descendiendo para las mencionadas empresas del Ibex35 y además se reduce en los dos ejercicios analizados en la rentabilidad financiera.

En España, es necesaria la reestructuración del sistema financiero para avanzar muy significativamente con la implementación de importantes reformas y con la comprobación de la heterogeneidad de la banca española.

La lenta recuperación económica está provocando un aumento del paro de larga duración en muchos países del mundo, que lleva aparejados elevados costes económicos y sociales. Adicionalmente, a pesar de que en la Unión Europea se ha alcanzado importantes reformas institucionales entre las que cabe destacar el acuerdo hacia una unión bancaria europea, las dudas sobre la irrevocabilidad del euro no han desaparecido completamente. De modo que a corto plazo las incertidumbres permanecerán elevadas.

La banca europea, ante la dificultad de recapitalizarse en los mercados se ha visto obligada a reducir sus activos y la concesión de nuevos créditos. La falta de crédito al sector privado a nuevos proyectos retroalimenta el proceso recesivo en el que está inmerso la zona euro y en especialmente a las empresas de Reducida Dimensión.

Estas dificultades no son exclusivas de la zona euro, Reino Unido, Estados Unidos o Japón también deben recuperar el crecimiento económico en un escenario sumamente adverso marcado por la necesidad de avanzar en la consolidación fiscal y un sistema financiero en plena recapitalización y restructuración.

La persistente presión sobre la sostenibilidad de las cuentas públicas en las economías desarrolladas mantiene fuertes tensiones en los mercados de crédito, y podría motivar reformas fiscales o cambios en el marco normativo.

## REFERENCIAS

1. Poveda Blanco F. y Sánchez Sánchez A. (2008): *Sistema fiscal*. Ed. Aranzadi, S.A.
2. Gómez Valls, Francesc (1997): *Tratamiento contable del impuesto de sociedades*. Ed. Pirámide.
3. Juan Vidal, Carmen y Pérez Bernabéu, Elena (2013): “El impuesto sobre sociedades: Análisis de empresas del IBEX35”. *3C Empresa*. Vol. 2, núm.6.: p.22 – 43.

## ENLACES BIBLIOGRÁFICOS

1. Agencia Tributaria: [www.aeat.es](http://www.aeat.es)
2. Catálogo de Información Pública Reutilizable: [www.datos.gob.es](http://www.datos.gob.es)
3. Comisión Nacional Mercado de Valores: [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)
4. IBEX 35: [www.ibex.es](http://www.ibex.es)
5. Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es)
6. Ley de Transparencia: [www.leydetransparencia.gob.es](http://www.leydetransparencia.gob.es)
7. Ley del Impuesto sobre Sociedades: [www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-4456](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-4456)
8. Ministerio de Economía y Competitividad: [www.mineco.gob.es](http://www.mineco.gob.es)
9. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas : [www.minhap.gob.es](http://www.minhap.gob.es)
10. Ministerio General de industria y de la pequeña y mediana empresa: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
11. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
12. PricewaterhouseCoopers Internacional : [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

Recepción: 19 de febrero de 2013

Aceptación: 23 de abril de 2014

Publicación: 27 de mayo de 2014

# ESTRATEGIA, LIDERAZGO Y ACTITUD POSITIVA: TRES CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

## STRATEGY, LEADERSHIP AND POSITIVE ATTITUDE: THREE KEYS TO BUSINESS SUCCESS

Fabián Villena Guirao<sup>1</sup>

Francisco Torreblanca Diaz<sup>2</sup>

Francisco J. Lorente Sanjuán<sup>3</sup>

David Juárez Varón<sup>4</sup>

1. Licenciado en Psicología. Especialista en Coaching. Instituto de Actitudes Positivas. E-mail: [coach@fabianvillena.com](mailto:coach@fabianvillena.com)
2. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Sinaia Marketing. E-mail: [fran@sinaiamk.com](mailto:fran@sinaiamk.com)
3. Ingeniero en Organización Industrial. Máster en Dirección de Marketing y Comunicación Empresarial. Sinaia Marketing. E-mail: [paco.lorente@sinaiamk.com](mailto:paco.lorente@sinaiamk.com)
4. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: [djuarez@mcm.upv.es](mailto:djuarez@mcm.upv.es)

## RESUMEN

Conforme a las diferentes transformaciones que se producen en el mundo, las empresas han cambiado lo que demandan.

La creatividad, como una herramienta estratégica de negocio, liderazgo, como la clave para lograr los objetivos y resultados esperados, y la actitud de las personas, como la diferencia en un entorno donde los productos y los precios son cada vez más parecidos, se convierten en los elementos más valorados por las compañías.

## ABSTRACT

According to the different transformations that occur in the world, companies have changed the rating aspects.

Creativity, as a strategic business tool, leadership, as the key to achieve the objectives and expected results, and attitude of the people, as the difference in an environment where products and prices are becoming more alike, become the elements most valued by companies.

## PALABRAS CLAVE

Estrategia, liderazgo, creatividad, actitud, éxito

## KEY WORDS

Strategy, leadership, creativity, attitude, success

## INTRODUCCIÓN

Lo que demandan las empresas hoy en día ha cambiado respecto a hace unos años, y esto se produce por un sencillo motivo: porque el mundo ha cambiado. En esencia, los desafíos a los que personas y empresas se enfrentan son muy diferentes a los de hace un tiempo, y las herramientas disponibles ahora son infinitamente más numerosas y eficaces que las de hace solo unas décadas.

La mano de obra no cualificada, por distintas razones, se ha devaluado. Si el trabajo poco especializado puede ser llevado a cabo por terceros países o por un ordenador, es recomendable que buscar otra orientación laboral. Sin valorar si es justo o no que suceda esto, lo cierto es que es un hecho avalado por los datos, pues basta con hacer un análisis de la evolución de las cifras de las industrias que se han visto afectadas por estos dos factores. Si las empresas no aportan un valor diferencial, se ven seriamente afectadas.

Hasta hace poco se pensaba que la salvación estaba en el conocimiento, pero la realidad nos recuerda que con esto ya no es suficiente. Con la llegada de internet, el conocimiento se ha democratizado. Nunca en toda la historia hemos tenido acceso a tanta información de forma tan sencilla, rápida y económica. Incluso en países como España nunca han habido tantas personas bien formadas, y sin embargo, nos encontramos que muchas de ellas no encuentran su sitio en el mercado laboral y se encuentran en situación de desempleo o realizando un trabajo en el que no tiene nada que ver con sus estudios.

Daniel H. Pink, principal referente mundial en investigación sobre productividad y motivación laboral, explica este cambio que se está produciendo en su libro “Una nueva mente” [1]. A modo de síntesis, explica el paso de la era dominante del “cerebro izquierdo” y la era de la información (que había llegado para quedarse), a un nuevo mundo en el cual las cualidades del “cerebro derecho” (como la creatividad, el significado o la empatía) predominarán.

En esta línea, Juan Carlos Cubeiro, uno de los líderes en habla hispana en el desarrollo y gestión del talento, explica en su libro “Del capitalismo al talentismo” cómo un mundo en el que el talento es más escaso que el capital, se convierte éste en un bien más cotizado y valorado [2].

Desde la Universidad Internacional de Cataluña, el Doctor en Humanidades Víctor Küppers, señala textualmente en su libro “El efecto actitud” [3]: “los productos que fabrican las empresas son cada vez más similares, así como sus precios, de manera que lo que marca la diferencia son sus equipos; las empresas necesitan personas motivadas, alegres, luchadoras, comprometidas, volcadas en el servicio y que transmitan entusiasmo”.

En síntesis, si se tiene en cuenta las aportaciones de los principales referentes internacionales en cuestión de desarrollo del talento y la productividad, se puede deducir que hay tres elementos que son cada vez más demandados y valorados por las empresas:

## 1. LA CREATIVIDAD

Cada vez es más necesario desarrollar la capacidad para resolver nuevos desafíos, la innovación es una cuestión fundamental en las empresas, y desarrollar la calidad de diferenciación aportando un valor particular es uno de los principales factores de éxito. Para todo ello, hay un elemento en común necesario, la creatividad. Por suerte, y al contrario de lo que muchos pensaban, esta es una cualidad que se puede desarrollar.

## 2. EL LIDERAZGO

Otro de los factores determinantes es el trabajo en equipo, ya que de alguna manera, el comportamiento de una empresa suele ser un reflejo de las personas que la lideran. Las personas necesitan a líderes que les guíen y les inspiren, que les ayuden a desarrollarse personal y profesionalmente teniendo en mente siempre el beneficio del grupo. Para todo ello, factores como la empatía y la comunicación resultan fundamentales a la hora de ejercer el liderazgo [4].

## 3. LA ACTITUD POSITIVA

El valor principal de las empresas son las personas, y en un entorno en el que tanto productos, servicios y precios son cada vez más parecidos la actitud de las personas es al final la diferencia que marca la diferencia. Y hemos de entender la actitud positiva como una forma de estar en el mundo, en el que factores como la responsabilidad, la proactividad y la inteligencia emocional son vitales para hacer lecturas inteligentes y positivas de la realidad, y poder así lograr los objetivos deseados. Al fin y al cabo, más importante que las cartas que nos tocan es cómo las jugamos.

## DESARROLLO

### LA CREATIVIDAD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

En la actualidad, la creatividad está tomando un protagonismo inusitado en muchas empresas y marcas.

La escasez de recursos generalizada, que ha provocado la situación de los mercados, ha focalizado la atención en la creatividad.

Pero es aquí donde se ha de establecer un hito imprescindible. Se ha de cuidar la creatividad y darle el valor que merece. La creatividad es un intangible que genera activos de incalculable valor, por tanto su importancia hoy es vital.

Por este motivo, la creatividad debe ser contemplada como una herramienta estratégica dentro de la empresa.

Una vez incorporamos la creatividad en la empresa, no hay que dejar de usarla.

¿El motivo? Cuando la creatividad provoca ideas disruptivas, nuevos productos o servicios sorprendentes y un enfoque de marca realmente personal y llamativo, el público objetivo posiciona automáticamente a la marca como creativa.

Este hecho es muy relevante, pues otorga un carácter diferenciador realmente valioso, a la vez que provoca unas altas expectativas en el propio público objetivo de cara a esperar qué será lo nuevo que la marca lanzará en la próxima ocasión.

Una vez usada la creatividad genera un círculo vicioso altamente positivo que genera una percepción de marca positiva.

Es posible que el componente creativo creado una vez sea tan potente que sea difícil de superar en la siguiente ocasión, pero ahí es donde las marcas marcan la diferencia, superando sus propios límites y sus propios retos.

Estos procesos creativos están alineados con lo que esperan de las marcas los consumidores de hoy, sometidos a constantes informaciones por parte de la gran cantidad de oferta de productos o servicios disponibles e indiferenciados. También por la cantidad de actualizaciones a las que están sometidos a través de multitud de aparatos tecnológicos como los smartphones, que constantemente están generando una sensación de novedad al usuario.

Los consumidores buscan marcas innovadoras y las marcas hablan de innovación. Pero, ¿qué es la innovación? Innovar es crear algo nuevo, como dice la acepción del vocablo latín *innovare*.

Seguramente una innovación no ocurre sin un motivo aparente, sino que esa innovación lleva asociada anteriormente un proceso creativo, sea del tipo que sea.

Es aquí donde se puede decir que la creatividad es la madre de la innovación, ya que seguramente sin creatividad no hay innovación.

Por tanto, la correlación entre ambos conceptos, creatividad e innovación, es totalmente sólida y de una se deriva la otra [5].

De este modo, todavía adquiere mayor sentido que la creatividad sea considerada una herramienta estratégica en la empresa y no un hecho puntual que ocurra en la misma, ya que al fin y al cabo la consecuencia última de un proceso creativo es la generación de innovación.

Un proceso creativo tiene un origen basado en un objetivo claro: innovar. Ese es el fin y para ello no tiene sentido que la creatividad sea algo efímero, sino que debe ser un elemento con arraigo en la empresa y en toda su organización.

Herramientas creativas [6] como Marketing Lateral o Gamestorming aportan a las empresas y a las marcas frescura y valor, siendo capaces de provocar ideas realmente rompedoras y disruptivas capaces de proyectar nuevos usos y utilidades realmente espectaculares.

La creatividad puede y debe generar mayor capacidad de liderazgo en las empresas, provocar una mayor motivación en todos sus departamentos y ser un elemento fundamental alrededor del que pueda girar una marca de alto valor.

## LIDERAZGO

El liderazgo es seguramente la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera más importante. Es conocida la importancia y función del líder dentro de un grupo. Además, se ha de tener en cuenta que el liderazgo es fácilmente reconocible en cualquier entorno.

Los nuevos estilos de dirección más participativos y la imperante necesidad de desarrollar el trabajo en equipo, convierten a la figura del líder en un elemento clave para conseguir los objetivos marcados y los resultados esperados.

Todo líder, independientemente del estilo de liderazgo que adopte, tiene que hacer frente a tres tipos de tareas:

- Alcanzar los objetivos propuestos para su sección, departamento o empresa.
- Desarrollar a sus colaboradores [7]
- Mantener el grupo, coordinando los esfuerzos de todos para la consecución de los objetivos, participando en la gestión de conflictos, resolviendo problemas, tomando decisiones, etc.

¿Qué es lo que hace que sigamos a un líder? ¿Por qué es votado un político o un representante sindical?

La respuesta es más obvia de lo que cabría esperar: cada uno vota al que cree que mejor va a defender sus intereses.

Así pues, los colaboradores siguen al líder que defiende sus intereses, y huyen del jefe al que solo le preocupan sus propios intereses y deja de lado los de sus colaboradores [8].

Esta es la clave del buen líder. A continuación se indican los rasgos intelectuales, actitudes y aptitudes que ha de tener un líder para conseguir influir en el comportamiento de sus colaboradores:

Rasgos intelectuales:

- Poseer una inteligencia práctica: que le permita tener visión y simplificar lo complejo, distinguiendo lo principal de lo secundario.
- Obrar con objetividad: sin dejar que los sentimientos de los demás influyan en los suyos propios, tomando decisiones basándose en hechos disponibles.
- Capacidad de anticiparse a los acontecimientos.

Actitudes personales y profesionales:

- Actitud flexible y constructiva: es empático y demuestra un verdadero interés por el bienestar de sus colaboradores.
- Actitud pragmática: busca la consecución de sus objetivos y actúa con firmeza y decisión, demostrando confianza y seguridad en sí mismo.

- Inspira confianza: tiene conocimientos técnicos de las herramientas y procesos en los que trabajan sus empleados, conoce las políticas de la empresa, da respuestas y razones y explica el “porqué”, tiene palabra y buen criterio.

**Aptitudes:**

- Se comunica con efectividad: dice lo que quiere decir, se hace comprender, practica la escucha activa, explica los objetivos y los presenta de forma atractiva.
- Está abierto a las ideas de otros.
- Mantiene la cohesión del equipo.
- Sabe adecuar tareas y personas.
- Sabe cómo motivar a sus colaboradores.

Está demostrado que un buen líder debe de hacer uso de varios estilos de liderazgo [9], dependiendo de la situación en la que se encuentre y del grado de madurez de sus colaboradores, lo que le dotará de una flexibilidad que mejorará su trabajo

Como conclusión, indicar que el líder ha de coordinar los esfuerzos del grupo, desarrollando a sus colaboradores [10], a fin de alcanzar la consecución de los objetivos.

El líder ha de participar en la gestión de conflictos, resolviendo problemas, tomando decisiones, motivando a sus colaboradores [11].

Un buen líder debe de hacer uso de varios estilos de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentre y del grado de madurez de sus colaboradores.

Conseguiremos ser seguidos como líderes, cuando defendamos los intereses de nuestros colaboradores.

Así mismo, un liderazgo inspirador [12] potencia la capacidad de crear seguidores, tanto a nivel personal, como a nivel profesional o empresarial (marca)

No hay que decir a la gente lo que tiene que hacer, sino en lo que crees. La gente que cree en lo mismo, toma la causa como propia y la transmiten a otros. Ellos ya usan sus medios.

A nivel empresa, el mercado no va a comprar el producto o servicio por lo que les hayamos dicho, sino por sí mismos, por su creencia.

Los que lideran, inspiran a los demás. Los líderes no obtienen seguidores porque lo mandan o porque tienen que hacerlo, sino porque creen en lo que dicen. No los siguen por ellos, sino por sí mismos.

## LA ACTITUD POSITIVA

En un entorno en el que los productos y precios son cada vez más parecidos, donde hay una masificación de profesionales y empresas, la actitud de las personas es lo que marca la

diferencia. Y es tan sencillo, que hay personas con las que apetece estar y otras que, por el contrario, el propio cuerpo manda señales de que no apetece estar con ellas.

Está demostrado que la actitud positiva del trabajador afecta a su salario [13], no sólo directamente, sino también indirectamente a través de sus efectos sobre la felicidad.

El concepto de actitud es muy amplio [14], por lo que cabe destacar cuatro características que son cada vez más valoradas y demandadas. Estas son las siguientes:

## 1. LA RESPONSABILIDAD

Ser responsable tiene que ver con la “habilidad para responder”, y para ello, la pregunta clave es ¿qué está en mi mano hacer? Las personas responsables no empiezan sus frases con un “Es que...”, no ponen excusas, ni critican y tampoco se quejan. En lugar de echar la culpa a los demás de sus resultados se centran en actuar allí donde ellos pueden, y luego asumen su parte de responsabilidad en los resultados cosechados, tanto en lo positivo como en los resultados no esperados. Y cuando analiza lo ocurrido lo hace desde la observación y no desde el juicio destructivo, ya que del error no se aprende, sino que se aprende desde la observación y la reflexión, tanto si se acierta como si no.

## 2. LA PROACTIVIDAD

Para explicar este concepto es bueno empezar definiendo la pasividad, que serían aquellos que permanecen inmóviles independientemente de lo que les suceda. Por otro lado está el término reactividad, aplicado a las personas que reaccionan ante lo que les sucede, adaptándose a las nuevas circunstancias. Pues bien, las personas proactivas van un paso más allá, ya que primero imaginan qué es lo que desean y después empiezan a actuar para que esto sea más probable. De alguna manera, la persona proactiva se anticipa a que el azar u otros escriban su guión.

## 3. SER POSITIVO

No hay que confundir a los optimistas ilusos con el concepto de ser positivo, ya que los primeros simplemente piensan que las cosas les va a salir bien sin reflexionar ni hacer nada, mientras que para ser positivo se trata de analizar la realidad y centrar tu atención en hacer una lectura que te ayude a lograr tus objetivos. Una persona positiva se centra en la solución y no tanto en el problema [15]. Además, otra cualidad que le define es su entusiasmo, ya que es capaz de saber aprovechar lo bueno que le aporta cada persona y circunstancia.

#### 4. EMPATÍA

La inteligencia emocional es una cualidad cada vez más demandada, y por un sencillo motivo, porque esta habilidad se ha mostrado más productiva que cualquier otra. A través del reconocimiento y gestión de las emociones, es posible solucionar mejor los desafíos del día a día, estar más motivados y lo que es más importante, ayuda a empatizar e influir de manera positiva en las personas del entorno. Por último, la empatía es uno de los factores determinantes en el liderazgo, ya que si las personas del entorno perciben que un interés sincero por ellas y son comprendidas, los mensajes dirigidos a ellos tendrán mucha más influencia.

## CONCLUSIONES

Con las diferentes transformaciones que se producen en el mundo, las empresas valoran principalmente tres elementos: creatividad, liderazgo y actitud positiva.

La creatividad es una herramienta estratégica empresarial: puede y debe generar mayor capacidad de liderazgo en las empresas, provocar una mayor motivación en todos sus departamentos y ser un elemento fundamental alrededor del que pueda girar una marca de alto valor.

El liderazgo se dirige hacia estilos de dirección más participativos, desarrollando el trabajo en equipo, convirtiendo a la figura del líder en un elemento clave para conseguir los objetivos marcados y los resultados esperados.

Finalmente, la actitud de las personas es lo que marca la diferencia en un entorno en el que los productos y precios son cada vez más parecidos.

## REFERENCIAS

1. Pink, D.H. *Una nueva mente*. 2008: ILUSTRAE.
2. Cubeiro, J.C. *Del capitalismo al talentismo*. 2012: ALIENTA.
3. Kuppers, V. *El efecto actitud*. 2012: Ediciones Invisibles.
4. Tyssen, A.K.; Wald, A.; and Spieth P. "The challenge of transactional and transformational leadership in projects". *International Journal of Project Management*, 2014. 32(3): p. 365-375.
5. Giannopoulou, E.; Gryszkiewicz L.; and Barlatier, P.J. "Creativity for service innovation: a practice-based perspective". *Managing Service Quality*, 2014. 24(1): p. 23-44.
6. Rosso, B.D. "Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams". *Organization Studies*, 2014. 35(4): p. 551-585.
7. Kim, W.C. and Mauborgne, R. "Blue Ocean Leadership". *Harvard Business Review*, 2014. 92(5): p. 60-+.
8. Oc, B. and Bashshur, M.R. "Followership, leadership and social influence". *Leadership Quarterly*, 2013. 24(6): p. 919-934.
9. Herrmann, D. and Felfe, J. "Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity". *British Journal of Management*, 2014. 25(2): p. 209-227.
10. Cunyat, A. and Melguizo, C. "Effective leadership in teams: a simple model". *Applied Economics Letters*, 2013. 20(16): p. 1459-1461.
11. Heracleous, L. and Klaering, L.A. "Charismatic leadership and rhetorical competence an analysis of Steve Jobs's rhetoric". *Group & Organization Management*, 2014. 39(2): p. 131-161.
12. Sinek, S. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. 2009: Portfolio.
13. Mohanty, M.S. "Effects of positive attitude on happiness and wage: Evidence from the US data". *Journal of Economic Psychology*, 2009. 30(6): p. 884-897.
14. Siomkos, G.J.; Rao, S.S. and Narayanan, S. "The influence of positive and negative affectivity on attitude change toward organizations". *Journal of Business and Psychology*, 2001. 16(1): p. 151-161.
15. Lowe, K. et al.; "Staff training in positive behaviour support: Impact on attitudes and knowledge". *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 2007. 20(1): p. 30-40.

## CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
<b>Director</b>	Javier Francés Vilaplana
<b>Editores adjuntos</b>	Víctor Gisbert Soler María J. Vilaplana Aparicio Isabel Castillo Olmedo Vicente Sánchez Rico
<b>Editores asociados</b>	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

## COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I, Castellón de la Plana
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante
ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia



3C | empresa

[info@3ciencias.com](mailto:info@3ciencias.com)

[www.3ciencias.com](http://www.3ciencias.com)