

Clara Gil González

ESTUDI I ANÀLISI DELS TREBALLADORS ESTRELLA

TREBALL DE FI DE GRAU

Dirigit per la Dra. Matilde Villarroya Martínez

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tortosa

2017

AGRAÏMENTS

La realització d'aquest estudi i anàlisi ha estat possible gràcies a la col·laboració d'algunes empreses de les Terres de l'Ebre, concretament l'ajuda dels caps d'aquestes que, tot i les tasques diàries de dirigir l'empresa, han tret uns instants per a poder col·laborar i passar les enquestes als seus treballadors, els quals han contestat l'enquesta amb total sinceritat per poder validar l'eina i realitzar l'estudi de camp.

Agreixo també a Matilde Villarroya Martínez, tutora d'aquest treball de fi de grau, tota l'ajuda, temps i consells proporcionats durant l'execució d'aquest estudi i anàlisi.

Per últim, agrair a la meva família i amics que, en tot moment, han estat allí donant-me suport.

RESUM:

El següent treball de fi de grau consisteix en estudiar i analitzar els treballadors estrella tenint com a base l'opinió i els treballs que han realitzat diferents autors en la història, així com profunditzar amb l'estudi de Daniel Goleman, David Mc Clelland i Robert E. Kelley descrivint les habilitats i comportaments que posseeixen aquests treballadors i que els fan distingir-se dels treballadors comuns. A més, es confeccionarà una eina que permeti distingir als treballadors estrella dels comuns vers a un conjunt d'habilitats, després se validarà mitjançant un estudi de camp i s'arribarà a la conclusió de si serveix o no, l'eina confeccionada.

RESUMEN:

El siguiente trabajo de fin de grado consiste en estudiar y analizar los trabajadores estrella teniendo como base la opinión y los trabajos que han realizado diferentes autores en la historia, así como profundizar con el estudio de Daniel Goleman, David Mc Clelland y Robert E. Kelley describiendo las habilidades y comportamientos que poseen estos trabajadores y que les hace distinguirse de los trabajadores comunes. Además, se confeccionara una herramienta que permita distinguir a los trabajadores estrella de los comunes respecto un conjunto de habilidades, después se validará mediante un estudio de campo y se llegara a la conclusión de si sirve o no la herramienta confeccionada.

ABSTRACT:

The following end-of-degree project is about studying and analyzing star workers based on the opinion and work of different authors in history, as well as to deepen with Daniel Goleman, David Mc Clelland and Robert E. Kelley's study describing skills and behaviors that these workers possess and which distinguishes them from ordinary workers. In addition, a tool will be developed to distinguish the star workers from the common ones respect a skill set, then validate it through a field study and conclude whether or not the tool is used.

ÍNDEX

1. Introducció	7
2. Intel·ligència emocional	7
2.1. Història	7
3. Treballador estrella	10
3.1. Introducció	10
3.2. Definició.....	10
3.3. Models	11
3.3.1. Antecedents	11
3.3.2. Model de Daniel Goleman	12
3.3.3. Model de Mc Clelland	21
3.3.4. Model de Robert E. Kelley	25
4. Construcció d'una eina que distingeixi a treballadors estrella dels comuns.....	40
4.1. Recopilació dels test.....	40
4.2. Anàlisi dels test.....	42
4.3. Tria de les preguntes dels test	46
4.4. Confecció del test propi	50
4.5. Test	50
4.5.1. Com ets al teu lloc de treball?	50
4.6. Valoració del test	55
4.7. Validació del test	56
4.8. Anàlisi dels resultats	61
4.8.1. Anàlisi dels treballadors estrella	62
4.8.2. Anàlisi dels treballadors comuns.....	63

4.8.3.	Anàlisi comparatiu dels treballadors estrella i comuns	64
4.8.4.	Agrupacions de treballadors	65
4.8.5.	Anàlisi de la comparativa de les tipologies de treballadors	72
4.8.6.	Com es podrien tractar als grups?	73
4.8.7.	Conclusió dels resultats	77
5.	Conclusió del treball	78
	Bibliografia.....	80
	Webgrafia	80
	Estudis i articles en pdf	83
	Annexos.....	87
	Annex 1: Rangs de puntuacions en cada habilitat	87

1. Introducció

El concepte de treballador estrella el vaig conèixer gràcies al llibre de la Intel·ligència emocional de Daniel Goleman, on descrivia aquests tipus de treballadors quant a les seves capacitats i habilitats. Per la qual cosa, abans d'aprofundir amb el concepte de treballador estrella es realitzarà una breu introducció al concepte d'intel·ligència emocional i els seus inicis, seguidament de l'explicació al concepte de treballador estrella, així com l'estudi i anàlisi de les seves habilitats al seu lloc de treball.

2. Intel·ligència emocional

El primer que se'ns acut quan sentim el terme "intel·ligència" és pensar en la intel·lectual. Aquesta intel·ligència inclou les habilitats cognitives, és a dir, l'atenció, la comprensió, l'elaboració i la memorització. Totes elles són les que faciliten el coneixement i actuen sobre la informació. (Dle.rae.es, s.d.) En altres paraules, la intel·ligència intel·lectual és la capacitat de conèixer, comprendre i resoldre problemes i és mesurada amb el coeficient intel·lectual. (Ecured.cu, s.d.)

A més de la intel·ligència intel·lectual, existeix un altre tipus, l'emocional.

La intel·ligència emocional és la capacitat de percebre, reconèixer i controlar els nostres sentiments i els dels altres, a més de saber-los interpretar. A més, també inclou la capacitat de motivar-nos a nosaltres mateixos i a saber gestionar convenientment les nostres relacions socials. (Dle.rae.es, s.d.) Per tant, es considera rellevant per gestionar circumstàncies difícils i per guiar-nos a un nivell superior d'assoliment. (A Pinnacle Management Group White Paper: How to Turn Average Performers into 'Stars', s.d.)

Aquesta intel·ligència es mesura amb el coeficient emocional, el qual avalua la possibilitat i les aptituds que podem arribar a tenir per posar en pràctica les competències emocionals. (Benet, 2009)

2.1. Història

La intel·ligència emocional, com a concepte, no va ser usat fins al 1985, però tot i així, abans va tenir uns quants termes que se li semblaven, o almenys, incloïen nocions seves.

El **1920**, Edward Thorndike, psicòleg i pedagog americà, va definir a la intel·ligència social com *“l’habilitat per comprendre i dirigir als homes i dones, nens i nens i actuar sàviament en les relacions humanes”*.

El **1976**, tot i no nomenar intel·ligència emocional, el Dr. Wayne Dyer, al seu llibre “Your erroneous zones” va qüestionar-se la importància del coeficient intel·lectual en visitar un psiquiàtric on tots el tenien correcte.

L’any **1983**, va passar una cosa semblant, el terme IE va ser descrit sense anomenar-lo com a tal, al llibre de Howard Garner: “Frames of Mind: the Theory of Multiple Intelligences” on deia que cada individu té múltiples intel·ligències: la visual-espacial, musical, corporal-cinestèsia, interpersonal, lingüística-verbal, lògica-matemàtica, naturalista i intrapersonal. D’aquestes set, dos serien les precursors del que després esdevindria el concepte d’intel·ligència emocional: la intrapersonal i la interpersonal.

La intel·ligència intrapersonal fou descrita com la capacitat per conèixer la nostra ment, ja sigui, determinant i identificant els nostres pensaments i sentiments així com entendre’ls i guiar el nostre comportament, mentre que la intel·ligència interpersonal és la capacitat de percebre i saber els estats d’ànims, sentiments, motivacions i intencions de les altres persones. (Torres, s.d.)

L’any **1985**, Wayne Leon Payne, un alumne ja graduat en arts alternatives liberals als Estats Units, va usar, per primer cop acadèmicament, el terme d’intel·ligència emocional al títol de la seva tesi doctoral.

Fou l’any **1990**, quan el psicòleg americà John Mayer de la Universitat de New Hampshire i el catedràtic Peter Salovey de la Universitat de Yale, tots dos professors, van publicar un article de la intel·ligència emocional, basant-se amb la tesi de les intel·ligències múltiples de Gardner, i van desenvolupar dos tests per avaluar l’habilitat de les persones en les emocions.

Van adonar-se que algunes persones eren millors que altres en característiques com reconèixer els sentiments propis, resoldre situacions complicades, determinar els sentiments de qui ens envolta, etc.

Per ells, la intel·ligència emocional és *“El subconjunt de la intel·ligència social que implica la capacitat de controlar els sentiments i les emocions pròpies i dels altres, discriminar entre elles i usar la informació per guiar pensament i accions.”* Aquesta es divideix en cinc dimensions: coneixement de les pròpies emocions, autoregulació,

motivació d'un mateix, comprensió de les emocions alienes, i gestió de les relacions. Tot i que més endavant, el 1997, el terme fou millorat descriptivament. En aquell moment, el concepte d'Intel·ligència emocional no es va fer molt conegut.

Fou, finalment, el **1995** quan el concepte es va fer famós, gràcies a Daniel Goleman, escriptor, psicòleg i periodista, qui després d'anys d'investigació va publicar el llibre "Intel·ligència emocional", basat amb l'article que anteriorment havien realitzat Peter Salovey i John Mayer, al mateix moment que citava a altres autors que també van aportar el seu gra de sorra per a desenvolupar el terme.

Goleman va saber relacionar les investigacions que s'havien dut a terme de la intel·ligència emocional, revelant les implicacions que s'havien aplicat per a la societat i per al món empresarial. El seu llibre fou creat amb un missatge entenedor que va fer comprendre el terme de la intel·ligència emocional i assolint, per aquest motiu, ser un best-seller mundial amb una gran difusió del concepte arreu del món.

En aquest llibre, Goleman va nomenar, per primer cop, el concepte de treballador estrella.

L'any **1996** John Mayer i Peter Salovey van unir-se amb David Caruso per tal de dissenyar i crear un test de la intel·ligència emocional i a la vegada escriure més articles sobre el terme.

L'any **1997**, Robert Cooper, empresari reconegut pel seu treball pioner en l'aplicació pràctica de la IE i Ayman Sawf, un dels fundadors de l'Advanced Intelligence Technologies i promotor de la IE des de l'any 1989, van publicar el llibre de la Intel·ligència emocional aplicada al lideratge i a les organitzacions on inclouen, també, el primer test estadísticament aprovat per a mesurar el coeficient emocional. Per Robert Cooper, la intel·ligència emocional és *"la capacitat de sentir, entendre i aplicar eficaçment el poder i l'agudesesa de les emocions com una font d'energia humana, informació, connexió i influència."*

Un any més tard, **1998**, Daniel Goleman, publica un altre llibre anomenat "Intel·ligència emocional a l'empresa". En aquest, inclou aptituds emocionals essencials que ha de tenir els directors i treballadors, exposa exemples dels seus estudis a diferents empreses, així com continua exposant les habilitats dels treballadors estrella per diferents autors i pels seus estudis realitzats.

3. Treballador estrella

3.1. Introducció

Amb els seus llibres publicats, Daniel Goleman ha aportat a la societat nous conceptes, com és el cas dels treballadors estrella.

Durant la “Intel·ligència emocional” i amb més mesura a “Intel·ligència emocional a l’empresa” ha anat descrivint les característiques i com són aquests treballadors.

Després de les obres de Daniel Goleman, el **1997**, Robert E. Kelley, descrit com “empresari de la ment” va escriure “Com ser una estrella al treball: 9 estratègies innovadores que necessites per a l’èxit” on ajuda a fer que ens adonéssim del nostre potencial estrella que posseïm. En aquest descriu als treballadors estrella i les seves habilitats que pretenen ajudar a obtenir una vida més enllà del treball, tenir vida dintre el lloc de treball i que ens poséssim objectius i reptes que mai els hem considerat factibles d’aconseguir.

Fins a l’actualitat, han anat sorgint articles i noves publicacions en format llibre per descriure a aquells treballadors, per mantenir-los al lloc de treball i per a gestionar-los. El terme continua sent nomenat i difós des que Goleman va parlar-ne per primer cop.

3.2. Definició

Un treballador estrella és l’empleat que té una productivitat superior a la mitja de l’empresa en la qual desenvolupa la seva activitat, és a dir, aquestes persones realitzen les seves tasques en nivells d’eficiència molt per sobre dels altres que es troben en situacions semblants.

Aquest tipus de treballador afegeix més valor, ja que, al ser més productiu, produeix més resultats i per tant, aconsegueix promocionar-se i millorar al lloc de treball més ràpidament que els treballadors mitjans de la seva empresa. A més, assoleixen i generen més riquesa personal i originen una gran quantia d’interès i d’admiració.

“L’aprenentatge acadèmic tan sols serveix per diferenciar als treballadors estrella en uns pocs dels 500 o 600 treballs en els quals hem portat a terme estudis de competència. Però aquesta no és més que una competència ombra, una habilitat necessària per accedir a un determinat camp pel qual, d’alguna manera, acaba convertint-lo en un treballador estrella. El que realment importa per al

desenvolupament superior són les habilitats pròpies de la intel·ligència emocional.”
(Lyle Spencer Jr, s.d.)

3.3. Models

Els treballadors estrella i les seves característiques foren estudiades per diferents autors en les últimes tres dècades.

Daniel Goleman fou l'impulsor del concepte de treballador estrella que, anteriorment, ja fou descrit per altres autors, però que no tingué èxit fins a la publicació de la Intel·ligència emocional l'any 1995.

Tenint en compte els estudis i les investigacions que Daniel Goleman va realitzar, el seu model de treballadors estrella es basava en què aquests disposen d'habilitats diferents de la intel·ligència emocional, ja que depenen de l'empresa i les cultures, les habilitats varien. (Goleman, 1998)

A més, David Mc Clelland seguint el que Daniel Goleman va explicar, va desenvolupar un model on mostrava que per ser treballador estrella s'havien de tenir un mínim de competències emocionals.

Per altra banda, Robert E. Kelley va determinar que els treballadors estrella es basen en nou estratègies que s'han de desenvolupar al lloc de treball i que tots podem arribar a ser-ho seguint-les.

3.3.1. Antecedents

Richard E. Boyatzis, teòric de l'organització nord-americana, professor de Comportament Organitzacional a la Universitat Case Western Reserve i expert en el camp de la intel·ligència emocional, el canvi de comportament, i la competència, realitzà un estudi a centenars de directius de dotze organitzacions i es va adonar que la competència de valorar-se a un mateix correctament fou un tret distintiu dels treballadors estrella.

Per ell, “els millors treballadors són els capaços d'equilibrar els seus impulsos i ambicions amb l'autocontrol emocional, aprofitant les seves necessitats personals i posant-les al servei dels objectius de l'organització.” (Boyatzis, 1992)

Peter Salovey, psicòleg social nord-americà i actual President de la Universitat de Yale, tenint en compte les intel·ligències personals de Gardner, va organitzar les competències emocionals en cinc: coneixement de les pròpies emocions, capacitat de

controlar les emocions, capacitat de motivar-se a un mateix, reconeixement de les emocions alienes i control de les relacions.

Per ell, qui posseeix i desenvolupa el control de les relacions en excel·lència, es considera un treballador estrella, ja que amb aquesta competència s'arriba a l'èxit en les tasques relacionades en els vincles amb les altres persones. (Goleman, 1995)

Segons un estudi de **Lyle Spencer Jr. i Wei Chen**, realitzat amb més de 300 executius de quinze empreses multinacionals, van adonar-se'n que hi havia sis habilitats emocionals essencials: direcció d'equips, confiança en un mateix, consciència organitzativa, influència, lideratge i motivació d'assoliment.

Spencer i Spencer, amb els seus estudis, demostra que l'especialització tècnica i la capacitat intel·lectual no és considerat un tret distintiu dels treballadors estrella i per tant, no els fa distingir-se dels treballadors comuns. (Goleman, 1995)

Els "estrella" són els que tenen un major control sobre si mateixos i sobre les seves circumstàncies, ja que no tendeixen a desanimar-se, segons **Rahim i Psenicka, 1996**. També són els que actuen amb tranquil·litat en situacions d'estrès segons Boyatzis i Burrus, 1995 i Spencer i Spencer, 1993.

Segons **Nygren i Ukeritis, 1993**, les competències emocionals actuen conjuntament formant un model d'aptituds que permet assolir una major productivitat en el lloc de treball.

3.3.2. Model de Daniel Goleman

Segons els estudis realitzats per Daniel Goleman a centenars d'empreses sobre les capacitats del treballador estrella i les que determinen l'èxit al lloc de treball foren les de la intel·ligència emocional.

Dominar la intel·ligència emocional és essencial per a la millora dels treballadors estrella i tot i ser imprescindible posseir un mínim de competències cognitives, el fet de sobresortir amb elles no assegura tenir un desenvolupament excel·lent.

Per a desenvolupar un treball, s'han de tenir les habilitats llindars, habilitats mínimes necessàries per portar a terme les tasques relacionades amb una funció a un determinat lloc de treball i les habilitats distintives, aquelles que mostren els treballadors estrella i les que els diferencien dels altres, és a dir, són les necessàries per assolir un nivell de rendiment excel·lent.

Per tant, Goleman considera que les competències emocionals, capacitat assolida que dona pas a un treball extraordinari i exposa fins on podem traslladar el nostre potencial al lloc de treball i que està basada en la intel·ligència emocional, tenen doble d'importància que les intel·lectuals però els treballadors estrella tenen les dues.

“El meu propi anàlisi sobre milers de treballs ha posat en evidència que dues terceres parts de les habilitats distintives del desenvolupament laboral "estrella" descansen en les competències emocionals (mentre que el terci restant es basa en habilitats cognitives o tècniques)”. (Goleman, 1995/1998, pàg. 210)

El model de la intel·ligència emocional de Goleman l'any 2001 fou l'estudi millorat del qual ja va exposar el 1998. En aquest cas, les competències s'han aglutinat de vint-i-cinc a vint competències, les quals estan agrupades en quatre grups.

El següent quadre esquematitza les vint competències que proposa.

	Competències personals	Competències socials
Competències de reconeixement	<p>Consciència d'un mateix</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciència emocional • Valoració adequada d'un mateix • Confiança en un mateix 	<p>Consciència Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Orientació cap al servei • Consciència organitzativa
Competències de regulació	<p>Autogestió emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional <ul style="list-style-type: none"> • Fiabilitat • Minuciositat • Adaptabilitat • Motivació d'assoliment <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 	<p>Gestió de les relacions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament dels altres <ul style="list-style-type: none"> • Influència • Comunicació • Resolució de conflictes • Lideratge amb visió de futur <ul style="list-style-type: none"> • Catalitzar els canvis • Establir vincles • Treball en equip i col·laboració

Figura 1. Marc de les competències emocionals. En The Emotionally Intelligent Workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations (p. 28), per Cary Cherniss i Daniel Goleman, 2001, San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.

Aquest es diferencia en competències personals, capacitats pròpies que determinen com ens relacionem en nosaltres mateixos, on s'inclou la consciència d'un mateix i autogestió emocional.

També es diferencia en les competències socials, capacitats relacionades amb el tracte dels altres que determinen com ens relacionem amb ells, on s'inclou la consciència social i la gestió de les relacions.

Per altra banda, trobem les competències de reconeixement, capacitats que ens fan reconèixer els nostres sentiments i emocions, on s'inclou la consciència d'un mateix i la consciència social.

Per últim, les competències de regulació, són les habilitats que permeten regular i controlar les emocions pròpies i alienes, i tenen inclòs l'autogestió emocional i la gestió de les relacions.

Endinsant-nos en cada competència emocional, trobem la **consciència d'un mateix**, competència personal i de reconeixement. Aquesta és la capacitat de conèixer-nos internament, saber com ens sentim en cada circumstància i comprendre les nostres virtuts i defectes.

Conté les següents tres competències:

Autoconsciència emocional: capacitat d'identificar i reconèixer les nostres emocions, sentiments i com poden afectar el nostre comportament.

Qui posseeix aquesta competència sap quines emocions sent i quin és el motiu, comprèn com els seus sentiments afecten en la productivitat i té clars quin son els seus valors i objectius. Aquesta competència ens ajuda a minimitzar el soroll emocional, és a dir, controlar els sentiments conflictius i no deixar que ens descontrolin. A més, contribueix a mantenir-nos motivats, identificar correctament que senten els que ens envolten i desenvolupar habilitats socials convenients.

Valoració adequada d'un mateix: capacitat de reconèixer i ser conscients de les nostres fortaleses i limitacions, saber quines són les nostres habilitats i que hem de millorar.

Qui posseeix aquesta competència tendeix a buscar nous punts de vista, provinent dels altres, formació continua i retroalimentació, quan més ho necessiten, per progressar, ja que consideren que és informació valuosa. Si aquesta és negativa, saben aprendre dels errors, saben quins són els problemes i carències i coneixen que han de millorar i com fer-ho.

Confiança en un mateix: capacitat que s'origina de la veritat i seguretat de les competències, valors i objectius propis i de la nostra valia.

Qui posseeix aquesta competència sol defensar els seus punts de vista i tira endavant projectes, encara que no hi hagi suport i hi hagi incerteses i pressions. Són persones que assumeixen riscos i exposen en veu alta problemes i injustícies.

Aquestes tres competències estan connectades, ja que les persones amb consciència d'un mateix solen tenir confiança en si mateixos i es valoren adequadament a un mateix. Coneixent les nostres fortaleses i limitacions sabrem millorar professionalment.

L'**autogestió emocional**, competència personal i de regulació, és la capacitat de regular i gestionar els sentiments conflictius i el nostre interior, impedit la impulsivitat emocional. Regular les emocions internes no significa eliminar-les, sinó de mantenir a ratlla aquelles que no siguin beneficioses i per tant, és necessari ser conscients d'un mateix per a després, gestionar i controlar les nostres emocions.

Aquest grup és una de les bases per a ser socialment eficaços.

Comprèn sis competències:

Autocontrol emocional: capacitat de gestionar, dominar i mantenir les emocions inquietants i tenir els impulsos sota control.

Qui disposa aquesta capacitat es troba equilibrat, positiu i impertorbable en situacions estressants, ja que pensa amb claredat i tracta sense agressivitat a persones hostils.

Tenir aquesta competència significa que la duració dels impulsos que tenen són més petits i la seva freqüència és més reduïda que les persones que no tenen autocontrol emocional.

Fiabilitat: capacitat de ser honrat, sincer e íntegre, fidel als nostres criteris i permetent que els altres coneguin els nostres valors, principis i sentiments, i actuar seguint-los.

Qui disposa aquesta competència és una persona de confiança que admet els seus errors i manté el seu punt de vista encara que no sigui el que la majoria pensa.

Els treballadors estrella no oculten els seus errors i no tenen cap problema en assenyalar els dels altres i a més, es caracteritzen per ser íntegres a l'expressar-se obertament, amb coherència.

Minuciositat: capacitat de ser acurat i aprensiu a l'hora d'ocupar-se de les pròpies responsabilitats.

Qui disposa aquesta competència és una persona detallista i meticulosa i posseeix auto disciplina.

Adaptabilitat: capacitat de gestionar i adequar-se als canvis i reptes amb flexibilitat i veure una situació des de més d'una perspectiva. L'adaptabilitat és necessària actualment i s'ha de tenir confiança en un mateix per tal de posseir-la.

Qui disposa aquesta competència està obert a variacions i condicions canviants i les afronta ràpidament i amb flexibilitat i també les gaudeix i treu profit d'innovar.

L'adaptabilitat conté resistència emocional que permet que l'individu estigui còmode en situacions estressants i d'incertesa i que, amb el seu pensament innovador, demostrï creativitat i usi noves idees.

Motivació d'assoliment: capacitat d'esforçar-nos amb optimisme per tal de millorar contínuament el nostre rendiment.

Qui disposa aquesta competència es troba orientat cap als resultats i té una forta motivació per assolir els objectius proposats, alguns cops desafiants, i assumeixen riscos. A més, cerquen la forma correcta de realitzar les seves tasques i aprenen a millorar-se i destacar. (Goleman, 1998)

Els treballadors estrella posseeixen una motivació positiva, des de ben petits, amb entusiasme, perseverança i confiança sobre el seu rendiment. Solen ser persones actives, persistents, compromeses i optimistes cap als contratemps i aprofiten les oportunitats mantenint l'esperança de tenir èxit. A més, els treballadors estrella són més comunicatius, estimulen i donen suport a les innovacions. (Goleman, 1995/1998)

Iniciativa: capacitat de portar a terme accions amb anterioritat per tal d'evitar problemes abans que passin i/o a aprofitar les oportunitats abans que la majoria. És una de les tres competències emocionals de motivació fonamentals dels treballadors estrella, les quals estimulen a les persones per aprofitar oportunitats i superar contratemps. (Goleman, 1998)

La iniciativa inclou l'habilitat d'innovació, competència d'estar obert a noves idees i perspectives.

Qui disposa aquesta competència és una persona amb disponibilitat per usar les oportunitats que vinguin i és proactiva amb visió de llarg abast. Solen aportar solucions innovadores i disposen de creativitat.

La **consciència social**, competència de reconeixement i social, és la capacitat de com les persones gestionen les relacions, sentiments, necessitats i preocupacions dels altres. Normalment, inclou la interpretació dels indicis no verbals que mostren emocions i jutgen la integritat d'altres persones. És necessària per conèixer amb precisió persones i grups i evitar recorre als estereotips.

Conté tres competències:

Empatia: capacitat de tenir consciència i percepció dels sentiments, emocions, preocupacions, necessitats i perspectives dels altres.

Qui posseeix aquesta competència sol llegir els corrents emocionals i noten sentiments amb el to de veu i/o l'expressió facial.

És necessari tenir consciència d'un mateix, ja que el fet de comprendre els sentiments i preocupacions dels altres prové del coneixement dels nostres propis sentiments. Els treballadors estrella saben usar la diversitat i destaquen amb l'empatia.

Dintre d'aquesta competència, estan incloses l'aprofitament de la diversitat, és a dir, aprofitar les oportunitats que ens donen diferents persones, i la comprensió dels altres, capacitat d'identificar i interessar-nos pels sentiments i punts de vista dels altres. (Goleman, 1998)

Orientació cap al servei: capacitat d'anticipar-se, determinar i satisfer les necessitats i preocupacions dels clients, ja estiguin expressades o no, per a ajustar-les als serveis i entendre el punt de vista del client.

És necessària l'empatia per saber que necessita el client i establir un clima emocional essencial per relacionar-se amb els descontents.

Qui posseeix aquesta capacitat busca augmentar la satisfacció i fidelitat dels clients donant el suport necessari sense esperar res a canvi i tenen en compte el seu punt de vista, actuant com assessors. A més, no tenen cap inconvenient en deixar de costat les seves preocupacions per ajudar a clients o companys perquè aconseguixin alguna cosa desitjada. Per la qual cosa, creen deutes de compromís amb les persones que han ajudat i que, en algun moment, poden resultar crucials. (Goleman, 1998)

Consciència organitzativa: capacitat d'identificar i entendre els corrents emocionals dels grups. Aquesta és fonamental en les xarxes de contactes i en la creació d'aliances que permetin als individus tenir influència. (Goleman, 1998)

Qui posseeix aquesta competència té consciència interpersonal i comprèn les jerarquies socials del grup. Els treballadors estrella tenen el tret característic d'establir contactes i consolidar relacions en proximitats psicològiques, és a dir, les persones amb les quals ens portem bé, confiem i estem a gust, conformen la nostra xarxa de contactes, que constitueix el capital personal. Aquesta està creada amb molta cura, ja que són amistats amb un propòsit que disposen d'experiència i informació important i cada integrant és una porta oberta a un camp al qual es pot accedir fàcilment.

Amb aquests tipus de xarxes, els treballadors estrella obtenen respostes més immediates i/o els costa menys temps tenir-les i disposen de claredat i disciplina per tal de combinar la vida privada i professional sense mesclar-les. (Goleman, 1998)

La **gestió de les relacions**, competència de regulació i social, és l'habilitat d'harmonitzar-nos i d'influir en les emocions dels altres així com induir-los cap a respostes desitjables. Aquesta competència està basada en l'autogestió, consciència social, ja que és necessari controlar els nostres impulsos i l'empatia per ser més eficaços en les relacions.

Comprèn les següents habilitats socials:

Desenvolupament dels altres: capacitat de descobrir i sentir quines són les necessitats de desenvolupament dels altres així com animar i reforçar les seves aptituds i capacitats. Aquesta és fonamental per a un lideratge eficaç. (Goleman, 1998/2000)

Qui disposa aquesta competència admet i recompensa les fortaleces i èxits dels altres proporcionant retroalimentació útil per impulsar-los a millorar les seves habilitats.

Influència: capacitat de gestionar eficaçment i tenir en compte les emocions dels altres així com ser persuasius, ja que influïm, d'alguna manera, als estats d'ànim dels altres i contribuïm al fet que se sentin millor o pitjor. (Goleman, 1998)

La influència requereix genuïtat i interposar els objectius col·lectius als particulars, ja que en cas contrari seria manipulació i no persuasió eficaç. La influència positiva és beneficiosa per a l'organització i requereix empatia per saber que senten i quin és el punt de vista dels altres.

Qui disposa aquesta competència realitza discursos per captar l'atenció, ja sigui apel·lant a qüestions emocionals. A més, usen tàctiques per assolir el consens i suport dels altres així com exposen correctament les seves opinions. Per la qual cosa,

són comunicadors capaços d'influir en qui els envolta, sentir les reaccions del públic, anticipar-se a elles i conduir-les correctament a l'objectiu desitjat. Per la qual cosa, es converteixen en líders nats. (Goleman, 1998)

Comunicació: capacitat de saber escoltar obertament i elaborar missatges persuasius. Saber escoltar és fonamental per una bona comunicació i per controlar el nostre estat d'ànim, ja que depenent d'aquest podem suscitar certes emocions en qui parlem.

És necessària la regulació de les pròpies emocions i l'empatia, ja que per tenir un diàleg sa s'ha d'estar sintonitzat en les emocions dels altres i controlar els nostres impulsos.

Qui disposa aquesta competència és una persona eficaç intercanviant informació emocional i afrontant qüestions difícils. A més, saben escoltar, agraeixen compartir informació i es mantenen receptius a les bones i males notícies.

Com millor s'utilitzi aquesta competència, més gent preferirà tractar amb qui la desenvolupa.

Resolució de conflictes: capacitat de percebre els problemes quan s'estan originant i reconèixer el motiu de la creació d'aquests. És saber escoltar, negociar, entendre i calmar als implicats, resoldre els desacords que s'ocasionen dintre l'equip i gestionar a les persones i situacions difícils amb tacte.

Qui disposa aquesta competència animar a debatre obertament i ajuden a fer que ambdues parts surtin guanyant.

Lideratge amb visió de futur: capacitat d'inspirar i guiar als individus i al grup.

Com més positiu és el líder, més útils i cooperadors seran els integrants del grup, ja que el to emocional establert tendeix a expandir-se amb força. Dintre d'aquesta competència s'inclou el compromís organitzatiu.

Qui disposa aquesta competència té d'aptituds personals per inspirar als altres a assolir els objectius comuns, provoquen entusiasme per una visió i missió compartida, guien el rendiment dels altres a la vegada que se'ls controla i se'ls dirigeix mitjançant exemple.

Catalitzar els canvis: capacitat clau per iniciar i administrar canvis.

Qui disposa aquesta competència s'adapta i és catalitzador dels canvis. Reconeix la necessitat de canviar, eliminar barreres i comprometre als altres en l'assoliment de nous objectius. (Goleman, 1998)

Establir vincles: capacitat d'alimentar i reforçar les relacions interpersonals dintre del grup.

Qui disposa aquesta competència crea i manté xarxes informals, crea relacions profitoses, estableix i manté el *rappor*t, enteniment mutu que s'estableix amb empatia, per la constitució de relacions sòlides. Solen consolidar l'amistat personal amb el seu entorn laboral mitjançant confiança i bona disposició.

Els treballadors estrella estableixen vincles i fomenten les relacions instrumentals en aquells treballs on els contactes són vitals per assolir l'èxit.

A més, escullen persones amb perícia i recursos particulars perquè formin part de la seva xarxa i per tant, acumulen comptes pendents, de bona voluntat, amb les persones de la seva xarxa fonamentals en un futur. (Goleman, 1998/2001)

Treball en equip i col·laboració: capacitat de treballar amb altres cap a objectius compartits creant sinergies de grup i que depèn de la intel·ligència emocional dels seus membres, ja que tendeixen a compartir caràcters. Amb un líder positiu es fomenta l'eficàcia i la retenció dels treballadors. Inclou la col·laboració i les habilitats de l'equip.

Qui disposa aquesta competència té la capacitat de formar equips i liderar-los. (Goleman, 1995)

Els treballadors estrella també es caracteritzen per tenir *estat de flux* en les tasques que més crítiques els resulten per als seus objectius i productivitat. Per ells, assolir l'excel·lència i gaudir del seu treball és el mateix. *L'estat de flux* és la paradoxa neural que ens permet realitzar una tasca complexa amb un nivell mínim d'activitat i de consum d'energia cerebral. (Goleman, 1998)

Les habilitats no ens diuen com contribueix cadascuna a ser treballador estrella, sinó que són els estudis, sobre les habilitats, els que ponderen el pes relatiu i els diferencien dels comuns.

Per Goleman amb l'ajuda de Ruth Jacobs i Wei Chen, el pes ponderat de les habilitats en l'excel·lència sembla ser dues vegades més important que l'experiència i les activitats intel·lectuals.

Segons Goleman, les habilitats emocionals juguen un paper molt més important en el rendiment laboral òptim que les cognitives i l'experiència tècnica.

Aquestes competències solen trobar-se en grup i perquè una persona sigui treballador estrella ha de destacar en diversos. (Goleman, 1998)

Per ell, tots ho podem acabar sent si millorem la nostra intel·ligència emocional.

3.3.3. Model de Mc Clelland

El model de David Mc Clelland, tot i ser diferent del model de Daniel Goleman, es basa en aquest.

Mentre que el model de Goleman descriu les competències que han de tenir els treballadors estrella, Mc Clelland, a partir de les competències emocionals de Goleman, crea un mode de distingir-los dels treballadors comuns.

David McClelland fou un psicòleg americà destacat per la teoria de la necessitat i que, molt abans de l'èxit de la Intel·ligència emocional, l'any 1973, va publicar un article titulat "Proves per la competència abans que per a la intel·ligència."

Aquest article va significar un canvi, ja que va argumentar i estudiar que les proves que mesuren la intel·ligència no ho són tot per demostrar que una persona tindrà èxit al futur. A més, va exposar sis idees que suposaven una visió alternativa a aquest tipus de proves:

- **La millor prova seria usar el mostreig per criteri:** Per exemple, si volem valorar si una persona serà un bon professor, hauríem de recopilar els comportaments d'aquest tipus de persones per saber si pot arribar a ser-ho.
- **Els tests han d'estar dissenyats per reflectir els canvis que han après els individus:** S'haurien de seleccionar tests vàlids on la seva puntuació canviï a mesura que la persona vagi acumulant experiència, saviesa i habilitats.
- **S'hauria de fer públic i explícit com millorar en la prova:** Saber que es valora en el test ajudarà a millorar i assolir millor puntuació.

- **Les proves han d'avaluar les competències relacionades en la vida:** Com per exemple, les **habilitats de comunicació**, la **paciència**, l'**establiment d'objectius moderats** i el **desenvolupament de l'ego**.
Pel que fa a les habilitats de comunicació proposa fer escriure una història als individus, analitzar-la objectivament veient la complexitat del pensament i com són capaços d'expressar-se en el temps estipulat. A més que proposa tenir en compte la comunicació no verbal, el to i les emocions.
- **Les proves han d'implicar el comportament de l'operant i del demandant:**
Eliminar una de les majors debilitats de quasi totes les proves: l'avaluació de la capacitat que té una persona per escollir un tipus de resposta, ja que fora de les proves, pocs cops es presenten alternatives definides a l'individu.
Proposa realitzar un test en els que hi hagi més d'una resposta correcta i una d'elles sigui millor que les altres. Llavors qui realitzi el test hauria de seguir alguns criteris d'eficiència per saber de quina es tracta.
- **Les proves han d'aconseguir patrons de pensament per tal d'obtenir el nombre més gran de resultats a la vida:** És probable que el test del futur arribi més lluny, en la recerca de competències generals per assolir resultats en la vida, si comença a centrar-se en els patrons de pensament dels individus, més que en tractar d'inferir quins han d'estar enrere de les accions.

McClelland considera que aquests sis principis s'han de tenir en compte, ja que, fins al moment, es creia que ser bo en els tests d'intel·ligència implicava ser més competents i que ens anirà millor a la vida, quan realment no és així. (Mc Clelland, 1973)

El mateix any, McClelland va assenyalar i recomanar que les competències i els hàbits que disposaven els treballadors estrella s'haurien d'estudiar, ja que augmentaven el valor de les organitzacions en les quals treballaven.

Segons ell, els trets que diferenciaven als excel·lents no s'havien de buscar en les aptituds acadèmiques sinó en trets personals o hàbits que permeten un desenvolupament laboral més eficaç, com disposar d'empatia, autodisciplina i iniciativa. Per la qual cosa, ja coneixia que els treballadors estrella tenien un talent particular, però no va ser fins al moment de realitzar un estudi, a més de trenta organitzacions, quan es va adonar de les diferències reals que hi havia entre els treballadors estrella i els comuns. (Goleman, 1998)

El resultat fou que els treballadors excel·lents eren distingits per posseir una àmplia varietat de les competències emocionals de Daniel Goleman, consciència en un mateix, autogestió, consciència social i gestió de les relacions i després, en menys importància, disposar d'un ventall més reduït d'habilitats cognitives.

Així doncs es va comprovar, amb fets, que les diferències radiquen en les habilitats emocionals, aquelles que el coeficient intel·lectual no pot detectar.

Concretament en l'estudi, les competències desenvolupades pels treballadors, i les més importants, foren la **motivació d'assoliment**, el **desenvolupament dels altres**, l'**adaptabilitat**, la **influència**, la **confiança en un mateix** i el **lideratge**. I per altra banda, el pensament analític fou l'única competència cognitiva que distingia a aquests tipus de treballadors en la mateixa intensitat. Aquest és el pensament que més usem per plantejar, resoldre problemes, per prendre decisions i que se centra amb les evidències.

Es va comprovar que les competències emocionals no apareixen aïllades, sinó que apareixen en grup, ja que les predictoros de l'èxit de l'estudi es troben situades per tres dels quatre grups de la intel·ligència emocional i relacionades amb el quart.

Aquest fet va demostrar que, perquè una persona assoleixi una actuació excel·lent, no hi ha un únic grup de competències emocionals, sinó que s'han de desenvolupar i combinar competències de diversos grups al mateix moment. Això va solucionar el problema que tenia Daniel Goleman, ja que veia impossible seleccionar als treballadors tenint en compte les vint competències.

Tot i que totes les competències, individualment, contribueixen a ser eficaços en el lloc de treball, és més útil examinar-les en els seus conjunts, ja que així podrem analitzar les sinergies que se'n deriven de la unió de competències, quines influències hi ha entre les seves relacions així com avaluar els punts forts en diverses competències que permeten un rendiment excel·lent.

"No puc deixar d'insistir en la importància de reconèixer que existeixen combinacions de característiques alternatives que condueixen a l'èxit en un treball en particular. Són massa els consultors i empreses que operen amb el supòsit que hem de descobrir l'únic i el millor conjunt de competències que porten a l'èxit. Intentem trobar el millor model de competència per així poder escollir o donar forma als individus perquè encaixin amb el motlle. Però, tan mateix, tot el món que porta algun temps en aquest

negoci s'ha adonat que a vegades el mateix treball ha estat realitzat igual de bé per dues persones que aparentment tenien característiques diferents. El fet és que a vegades són varies les combinacions de competències que condueixen a l'èxit." (McClelland, 1994)

McClelland, llavors, va argumentar que només quan un treballador demostra un ampli ventall de competències emocionals existeix la possibilitat que assoleixi una actuació excel·lent, el que va nomenar com "punt crític" o "punt d'inflexió", condició que permet ser "treballador estrella" i situació on tenir excel·lència en un conjunt de competències, té un impacte rellevant en el rendiment.

Si ja bé posseir una competència emocional és un procés llarg, continu i costós, on un cop s'ha assolit la seva fortalesa impacta, directament, al rendiment, és obvi comprovar que com més competències emocionals es tinguin i estiguin disperses entre els quatre grups de la IE, millor serà un treballador.

A més, no és d'estranyar que el fet de dominar unes competències ens ajudi a millorar-ne d'altres, ja que moltes es troben estrictament relacionades. Per la qual cosa, dominar una combinació i examinar en detall les competències, crearem i en desenvoluparem d'altres, sovint aquelles que tenim debilitat i que acabarem millorant i afegint valor al nostre lloc de treball.

Per exemple:

- Si dominem el **lideratge**, podem arribar a disposar de l'habilitat de **motivar**, és a dir, **desenvolupar als altres** i d'**influenciar-los**.
- Disposar de la perspectiva necessària per a **treballar en equip** i saber **dirigir als altres**, dóna fortalesa en la **influència** i la **consciència organitzacional**.
- Assumir novetats i dificultats, en la **motivació d'assoliment**, reforça la **confiança en un mateix** i la competència d'**adaptabilitat**.
- **Desenvolupar als altres** requereix tenir **confiança en un mateix**, **empatia** i **influència**.

Un altre estudi que va realitzar David McClelland, concretament als executius de PepsiCo, l'any 1998, va donar resultats que el 87% d'aquests van assolir el "punt crític" que, aplicat a l'estudi, tenien fortalesa en més de sis competències emocionals que configuren la totalitat de la intel·ligència emocional, i a més, aquests executius es

trobaven en la part superior dels treballadors que afegien valor i rendiment a l'empresa.

A partir d'aquest segon estudi, va demostrar que un treballador ha de destacar amb sis o més competències emocionals, repartides pels quatre grups de la intel·ligència emocional, per tal de ser un treballador estrella i ha de tenir en compte que les competències que es requereixen per assolir l'èxit també varien en funció dels següents factors: tipus de treball que es desenvolupa, càrrec que es té a l'empresa i l'àmbit del lloc de treball.

Per altra banda, com més competències posseeixi una persona per sobre del punt crític, millor serà el seu rendiment i productivitat en el lloc de treball i més seran diferenciats dels treballadors comuns. (Goleman, 2001)

Segons Mary Fontaine, qui va realitzar estudis a IBM i Pepsico sobre els treballadors estrella, apunta que *“quan s'arriba al punt crític, s'augmenten considerablement les probabilitats que la seva actuació sigui més que destacada. Tot i així, aquest punt pot dependre de la freqüència amb què un demostrï les competències més importants, el seu grau de desenvolupament o de com adequat sigui capaç de manifestar-les.”* (Goleman, 1995)

3.3.4. Model de Robert E. Kelley

Robert E. Kelley, consultor, escriptor i professor americà, va realitzar un estudi que consistia a investigar als executius dels Laboratoris Bell per tal de conèixer i identificar les diferències entre treballadors estrella i comuns. Aquest va ser realitzat durant més d'una dècada amb Janet Caplan de la “Nova escola per a la recerca social” i Dick Hayes de la “Universitat de Carnegie Mellon. Després, l'any 1998, es va publicar “How to be a star at work” recopilatori de les conclusions de l'estudi.

A la primera part de l'estudi s'adonaren que els factors cognitius, psicològics i socials no eren els motius fonamentals per esdevenir treballador estrella i s'obria la possibilitat que qualsevol treballador ho acabés sent en un futur. Tot i que les habilitats cognitives no garanteixen l'èxit ni distingeixen els estrella dels comuns, són importants per a tots els llocs de treball.

La segona part de l'estudi consistia a preguntar que tenien en comú els treballadors que havien destacat a la primera part, adonant-se que la diferència de productivitat no eren els resultats dels tests ni els coneixements, trets i personalitat.

Per la qual cosa, tots els treballadors havien de continuar amb la seva personalitat i les úniques diferències eren els patrons de comportament desenvolupats al lloc de treball, és a dir, com realitzem el treball, com treballem amb els altres i com apliquem els coneixements que posseïm. Per tant, els treballadors estrella es poden crear. (Kelley, 1999)

Per Robert E. Kelley, la millor forma és seguir el model dels treballadors estrella desenvolupat als Laboratoris Bell.

Aquest consisteix en nou estratègies, per ordre d'importància, que s'han d'aprendre, practicar i aplicar als comportaments i rutines diàries del lloc de treball i s'han d'entallar a la nostra personalitat:

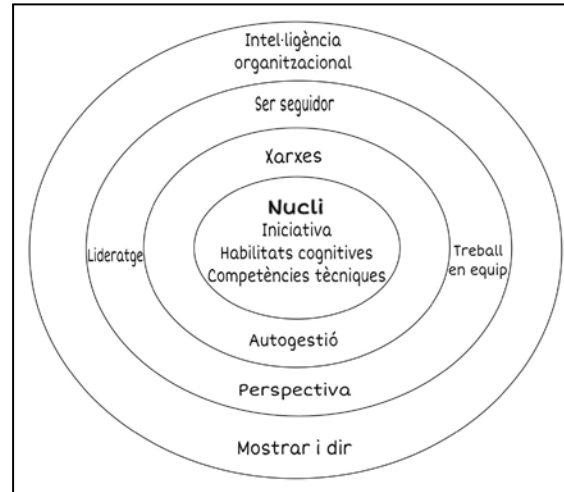


Figura 2. El model del treballador estrella. En *How to be a star at work* (p. 29), per Robert E. Kelley, 1998, Nova York: Crown Publishing Group. Drets d'autor [1995] per Robert E. Kelley, Janet Caplan, i Consultants to Executives and Organizations, Ltd.

Iniciativa, xarxes, autogestió, perspectiva, ser seguidor, lideratge, treball en equip, intel·ligència organitzacional, mostrar i dir. (Kelley, 1999)

El model dels estrella es mostra a la figura 1 on al centre trobem les més importants i les que primer s'han de desenvolupar i als voltants, trobem les menys importants. Tot i disposar les dels voltants no serem estrella si no tenim les centrals.

A continuació s'explicaran i es detallaran les nou estratègies del model de Robert E. Kelley.

3.3.4.1. Iniciativa

La **iniciativa** és l'habilitat de sortir de la descripció de les tasques, responsabilitats i de la rutina quotidiana del lloc de treball per buscar i aprofitar oportunitats i oferir noves idees amb valor per beneficiar a companys i/o a l'organització.

Aquesta és l'eina més poderosa i és la primera estratègia que es busca en contractar nous treballadors, ja que inclou les nostres motivacions. Tot i així, és la més difícil d'aprendre, aplicar i ensenyar.

Aquesta habilitat sorgeix per la complexitat dels llocs de treball, ja que el coneixement d'una sola persona i la realització de les tasques de la descripció de treball no són

suficients. Això fa que una part de coneixements no es cobreixen i s'hagi de ser flexibles, sortint de la nostra esfera de treball per penetrar en altres i aconseguir fusionar idees, experiències i coneixements tècnics, cobrint aquells que l'organització no disposa.

Concretament, la iniciativa comporta associar-se a un projecte defensat amb compromís les nostres idees, recopilant recursos i comprometre a companys fins a una implementació exitosa.

Les iniciatives poden ser petites, solen ser diàries, o grans i per obtenir-ne de grans, s'ha de tenir un ambient de treball on es valorin les petites.

Per altra banda, les iniciatives comportem riscos per la responsabilitat i la incertesa d'aquestes al no saber si hi haurà l'èxit, i per tant, s'han de gestionar i minimitzar amb altres estratègies del model.

Els treballadors estrella destaquen per escollir les iniciatives correctes, ja que trien tenint en compte les probabilitats d'èxit i fracàs i les conseqüències, i en tot moment, s'interessen per saber com és l'organització i quin nivell de tolerància al fracàs té. Aquests comencen per les petites i horitzontals que beneficien a companys i després passen, a mesura que incrementen l'experiència, a les verticals beneficiant als caps i pròximes a la ruta crítica, les quals milloren la rendibilitat, afegeixen valor, redueixen costos i/o augmenten els ingressos.

A part, com saben que la seva principal tasca és realitzar correctament el treball assignat no solen deixar que les iniciatives s'anteposin i treballen eficientment i sense sobrecàrregues per poder acabar les tasques principals i tenir temps per les iniciatives.

Per altra banda, abans de desenvolupar iniciatives majors solen fer-ho en entorns petits i privats i així saber, amb anterioritat, l'acceptació. Si no és acceptada, la descarten i van cap a altres amb més probabilitats d'èxit i si és acceptada, busquen suport dels altres. En cas de no tenir el suport suficient, es posposa.

Els treballadors consideren que no s'han d'encarregar de tot el procés d'iniciativa i per tant, solen començar-lo i deixen que un altre s'encarregui o demanen a algú més convincent que el defensi des de l'inici.

Per últim, en tot moment es té en compte l'esforç dels treballadors estrella de les iniciatives, les quals els construeixen la seva reputació. (Kelley, 1999)

3.3.4.2. Xarxes

L'estratègia de **xarxes** consisteix a desenvolupar proactivament confiança amb experts perquè ens ajudin a completar tasques i comparteixin coneixements per minimitzar els dèficits d'aquests en cada treball. Les xarxes entre grups de persones es consideren un recopilatori informal i personalitzat que posa a disposició experts per omplir els buits del coneixement dels treballadors. Aquest s'ha d'aprendre a construir, mantenir i operar amb els experts per al benefici mutu i s'ha de tenir un tràfic fluid en ambdues direccions on es donin i rebin coneixements.

Aquesta competència sorgeix perquè ningú disposa de les experiències i coneixements necessaris per desenvolupar correctament un treball a causa del dèficit de coneixement causat per la nova tecnologia, l'increment d'informació, la disminució de plantilles i l'augment de projectes complexos i interdisciplinaris. Per la qual cosa, s'han de cobrir amb la difusió de coneixement mitjançant les xarxes.

Els treballadors estrella reconeixen les diferències entre el coneixement que tenen la xarxa social, la qual beneficia a la intel·ligència organitzacional, i la xarxa professional. Els treballadors que es focalitzen en les xarxes socials no són tan productius com els que destaquen en les xarxes que redueixen el dèficit de coneixement.

Aquests treballadors saben quina informació necessiten per realitzar les seves tasques i prefereixen treballar amb una xarxa que aprendre el que no coneixen, ja que així maximitzen més la productivitat tot i que la societat es mostra contrària, per considerar a aquesta gent mandrosa o persones que no desenvolupen les pròpies habilitats així com copiar per construir idees a partir dels altres.

Els treballadors estrella són selectius en les xarxes en la mesura que estan involucrats i com les creen.

Les seves xarxes són més destacables, ja que tenen l'habilitat d'establir relacions amb experts en àrees especialitzades i valorades pels altres i comencen la relació donant, per així tenir-la disponible abans de necessitar la seva ajuda. Solen disposar de la perspicàcia per escollir als seus membres reclutant els que tenen les característiques, habilitats i coneixements qualificats buscats, així com les referències d'altres persones i no es basen en la proximitat física, ja que saben que no és garantia de perícia.

En definitiva, les seves xarxes operen més ràpidament i obtenen resposta dels experts més aviat, ja que aquests són millors.

Molts treballadors estrella es guanyen el seu lloc en les xarxes valuoses perquè actuen centrant-se únicament amb els contactes d'alt valor fent que no es perdi temps i esforç escoltant totes les peticions que es reben per entrar a la xarxa.

Un cop els treballadors estrella contacten amb un expert, s'asseguren de no malgastar el seu temps anant directes al problema, resumint els seus intents per solucionar-lo, formulant les preguntes correctament i donant a entendre que coneixen el tema. Solen enllaçar el problema en una àrea d'interès, ja que així s'ofereix un tema on l'expert pugui aprofundir en el seu coneixement i es crea un intercanvi de coneixements que beneficïen a ambdues parts.

Quan han d'ajudar a algú, tenen demanen tota la informació relacionada amb la tasca i si no el poden ajudar, l'informen, ja que de no fer-ho, s'empitjorarà la reputació a la xarxa.

Dintre de les xarxes, els treballadors estrella s'esforcen per entendre com es treballa, ja que consideren que les xarxes són un privilegi que s'ha de mantenir per al benefici mutu. Quan s'entra tothom es sent còmode, però si no retorna valor a aquesta, es congelarà la relació i es difondrà una impressió negativa als membres i cap a altres xarxes.

Per últim, els treballadors estrella saben que és important donar crèdit a qui ha ajudat i per tant, reconeixen la seva ajuda públic i privadament. A més, saben que sense xarxes, estarien sols i en aquesta economia del coneixement es estar perdut. (Kelley, 1999)

3.3.4.3. Autogestió

L'**autogestió** és l'estratègia que ajuda a crear oportunitats i ser propietaris en les decisions de la carrera i garantir el seu desenvolupament. També permet fer ús de la creativitat i capacitats intel·lectuals, desenvolupant talents i experiències per augmentar el valor de l'empresa. En altres paraules, és l'habilitat per tenir el treball fet.

Robert E. Kelley al llibre "The Gold-Collar Worker" ja va nomenar que s'hauria de donar poder als treballadors per dirigir-se a ells mateixos i tenir-ho com una *"solució ideal per a diversos dels problemes més greus – baixa productivitat, descontent dels treballadors, etc."* Considera que *"Els treballadors que s'autogestionen són lliures d'alliberar la creativitat i millorar la productivitat en nom de l'organització i de si mateixos."*

El primer pas és conèixer que inclou la ruta i com s'han de posicionar per millorar la productivitat per gestionar, després, les activitats, accions i decisions que s'haurien de prendre per un superior.

Els treballadors estrella es coneixen bé i estan còmodes tal com són, saben quin treball volen realitzar i quin és el que fan millor, concretament és el que els fa posar totes les seves energies dirigides a aquest centrant-se en l'important. Aquest fet s'anomena assolir el flux; el qual els fa millorar i usar el seu talent, donant-los satisfacció i millor productivitat assolint millors resultats.

A més, aquest és el motiu pel qual agafen control de la seva carrera i rutines de treball, usant l'autogestió, ja sigui per fer el que els agrada o per arribar a realitzar el treball desitjat connectant-lo a la ruta crítica i donant-li valor. Per assolir-ho adopten certs comportaments per mantenir-se enfocats en el treball minimitzant les interrupcions i evitant i/o afrontant les crisis que s'ocasionen.

Els treballadors estrella valoren regularment la seva productivitat i busquen incrementar la seva efectivitat i eficiència, així com aprendre les tècniques innovadores i mètodes d'autogestió dels altres, fixant-se amb les seves rutines i adaptant-ho al seu estil. Tot i això, entenen que no poden ser sempre productius i treballar amb flux, ja existeixen els patrons de productivitat, els quals regeixen quan es disposa més o menys disposició al flux.

Per altra banda, l'empresa té rols facilitadors, els quals són segurs d'ells mateixos i és centren en la imatge sencera dels problemes respectant als treballadors per la seva intel·ligència i independència i dictadors, persones insegures, obsessionades amb el control de la vida dels seus treballadors, sempre preocupats per tindre les coses fetes a temps, tot i afectar moralment i productivament i amb la necessitat de ser consultats freqüentment sigui quin sigui el problema.

Per la qual cosa, vers aquests dos rols, els treballadors estrella tenen millor relació amb els facilitadors i es basen en el respecte i divisió del treball. Els facilitadors escolten les seves idees i tracten sempre d'assolir-les quan tenen raó. Per tant, els estrella els consulten regularment les idees i prenen seriosament els seus consells per no perdre el seu respecte. En l'altre cas, amb els rols dictadors, els estrella es troben amb més reptes.

Per finalitzar, l'autogestió implica organitzar el treball, assolir el màxim benefici del flux i realitzar el treball amb el temps i pressupost establert i amb qualitat per donar valor a l'organització. (Kelley, 1999)

3.3.4.4. Perspectiva

La **perspectiva** és l'habilitat que permet veure un projecte o problema de forma àmplia, amb els punts de vista dels altres, ja sigui clients, competidors, companys de treball i caps, i avaluar-los per millorar un producte i/o servei i solucionar millor els problemes. A més, ajuda a entendre com els petits canvis en la forma de fer treballs i projectes amb companys, afecten l'esforç del grup.

Aquesta és una de les estratègies més difícils, ja que és necessari emprar una varietat de punts de vista normalment complexos, saber quines perspectives funcionen i conèixer millor el nostre camp.

Els treballadors estrella busquen obtenir moltes perspectives i les prioritzen per avaluar el seu treball honestament i entendre com es relaciona i afecta els resultats de l'equip. A més, els ajuda a millorar el treball i el prestigi professional de manera efectiva, i permet el compromís i unió amb els crítics en sentir-se aquests com a part del producte o servei final i disposar sempre la seva reacció i consells abans de fer públic un treball.

Aquests treballadors rarament es basen en opinions personals, ja que tenen l'habilitat de desfer-se dels punts de vista segurs i familiars i relacionar el seu projecte, únicament, amb punts de vista objectius i crítics encara que siguin desconeguts i en tot moment mantenen la ment oberta en rebre l'opinió i crítiques dels seus esforços.

Edward De Bono ja va escriure sobre la importància d'aprendre fora de la caixa i buscar perspectiva fora dels ambients segurs i els treballadors estrella són adeptes de sortir fora de la seva especialitat.

Robert E. Kelley comenta i descriu cinc C's que han de tenir els treballadors estrella en l'estratègia de la perspectiva.

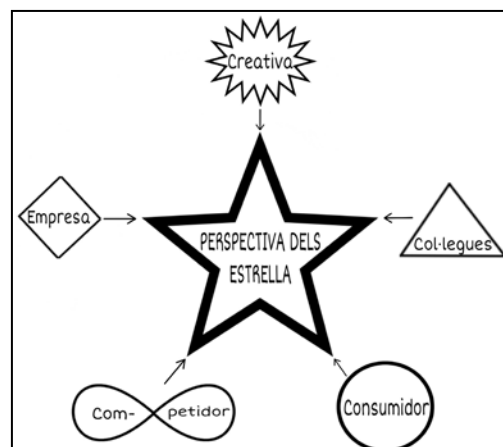


Figura 3. Les cinc C's de la perspectiva dels estrella. En *How to be a star at work* (p.132), per Robert E. Kelley, 1998, Nova York: Crown Publishing Group. Drets d'autor [1995] per Robert E. Kelley i Consultants to Executives and Organizations, Ltd.

- 1) **Perspectiva dels col·legues:** És el punt de vista dels experts que estan familiaritzats amb el teu tipus de treball però que no formen part del teu grup de treball. Poden ser treballadors en la mateixa secció o col·legues de fora d'aquesta.
- 2) **Perspectiva del consumidor:** És el punt de vista dels consumidors vers als productes, serveis i treball realitzat per entendre les seves necessitats i motivacions. Aquesta perspectiva és molt valuosa i necessària.
- 3) **Perspectiva del competidor:** És el punt de vista dels competidors que serveix per conèixer objectivament si l'organització és a l'altura. Els estrella coneixen els productes de la competència i els permet comparar el seu producte amb el dels competidors i saber quins nous productes estan desenvolupant-se.
- 4) **Perspectiva de la gestió de l'empresa:** És el punt de vista dels caps que ajuden a entendre millor la imatge global de l'empresa i permet pensar com els competidors combinant-ho amb el punt de vista dels que decideixen a l'organització. En aquesta perspectiva, és necessari parlar amb el cap sobre el projecte que es realitza i saber com aquest encaixa amb l'empresa.
- 5) **Perspectiva de la dissonància creativa:** És el punt de vista de moltes disciplines, ja sigui veure com les idees dels altres camps poden ser aplicats a la teva àrea o com el teu camp pot alterar a un altre, etc.

S'esdevé un treballador estrella quan es busquen les perspectives de les cinc C's i quan s'usa la perspectiva per tenir avantatge i preparar-se per als pròxims canvis, sabent que és similar i diferent dels anteriors. (Kelley, 1999)

3.3.4.5. Ser seguidor

Ser seguidor és l'estratègia que implica estar compromès, tenir entusiasme, intel·ligència i autosuficiència per ajudar a l'organització a tenir èxit, treballant cooperativament amb el líder assolint els seus objectius. Les interaccions d'aquesta estratègia són verticals amb la gent que té poder i autoritat sobre ells i es considera una habilitat amb repte, ja que és molt difícil aprendre-la, ja que costa acceptar ser seguidor.

Els treballadors estrella es caracteritzen per saber ser seguidors, ja que aquest rol sol estar més lligat a la seva personalitat, i també líders quan sigui necessari. En ambdós casos gaudeixen dels reptes que impliquen els rols, ja que tenen talent per canviar quan la situació ho demana.

Aquests veuen el rol de seguidors com una habilitat crítica mentre que els comuns ho consideren un pas previ per ser directius i ho associen a una imatge negativa perquè ser-ho, per ells, és conformar-se.

Robert E. Kelley diferencia als seguidors d'acord amb dues dimensions: pensament crític o independent i ser actiu o passiu i d'aquesta distinció sorgeixen cinc tipus d'estil de seguidors:

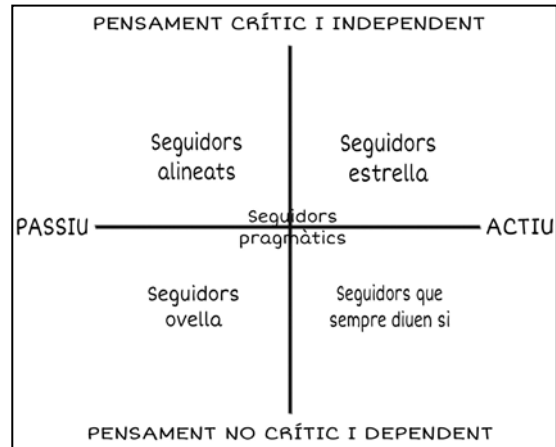


Figura 4. Els estils de lideratge. En *How to be a star at work* (p.155), per Robert E. Kelley, 1998, Nova York: Crown Publishing Group. Adaptat de *The power of Followership* per Robert E. Kelley (Doubleday, 1992) Drets d'autor [1997] per Robert E. Kelley, PhD.

Els “seguidors ovella” són el rol més

negatiu, ja que són passius, dependents i estan entrenats per realitzar tasques simples i esperen sempre a rebre indicacions.

Els “seguidors que sempre diuen si” són el rol negatiu en la dimensió del pensament crític, ja que depenen de les direccions dels líders, els quals són insegurs, i si no les reben, pregunten que han de fer, realitzant únicament el que accepti i demani el líder i dient-li sempre el que vol sentir. Tot i així, s'involucren i són entusiastes però ho fan sense pensament crític ni noves idees.

Els “seguidors alineats” són pensadors crítics i independents dels líders però són passius, cínic i escèptic i solen carregar-se tot el que el líder intenta crear, sigui perquè no els agrada o estan descontents amb el seu treball.

Els “seguidors pragmàtics” són capaços de ser o no independents i s'adapten als canvis. Són considerats seguidors per sobreviure.

Els “seguidors estrella” són els més independents i responsables de l'equip i afegeixen valor a l'organització per ser coratjosos, honestos i per disposar d'energia per realitzar les assignacions. Sempre actuen per beneficiar a l'organització i estan compromesos amb aquesta.

Aquests seguidors solen solucionar els problemes creativament i únicament tiren endavant els projectes que poden complir i els altres, els deleguen a companys que els puguin implementar. Per altra banda, saben liderar-se i amb el seu compromís són les persones més adequades per delegar-los responsabilitats.

A més, no segueixen cegament als líders i quan no estan d'acord amb ell o no realitzen alguna tasca correctament, dialoguen amb ells, ja que ho veuen una interacció entre companys d'equip deixant de costat les jerarquies. Els treballadors estrella sempre tenen devoció per fer les tasques més que pel benefici personal.

Els seguidors estrella són observadors i solen suggerir programes de formació perquè l'organització els realitzi. A més, són conscients de les seves fortaleses i debilitats i com saben en quines àrees tenen debilitats, compensen les seves mancances en altres mentre busquen cobrir-les i en alguns casos, parlen amb el líder per trobar una solució.

Els millors seguidors tracten bé als seus companys i es preocupen per les ètiques de les accions dels líders. A més, defensen idees, encara que hagi resistència de l'organització i negocien els problemes abans que sigui una crisi, sempre intentant, entendre al líder i sigui quin sigui el conflicte, fan la seva feina i discuteixen persuasivament.

Aquests treballadors són proactius, ja que busquen els millor resultats perquè entenen que és el que el líder desitja i sabent que aquests prenen decisions sense tenir tota la informació s'interessen per aportar-los punts de vista i proporcionant-los les reaccions dels seguidors a les seves accions i decisions. En tot moment, busquen tenir suficients arguments per queixar-se o proporcionar-los més informació sobre un tema.

A més, treballen els protocols i normes amb els líders i quan hi ha errors, busquen on s'han produït, ja que volen formar part de la comunitat. Per altra banda, són persuasius i actuen amb els valors i visions de l'empresa.

En definitiva, els treballadors estrella treballen en la creació d'habilitats coratjoses i perspicaçes per establir una reputació i nivell d'experiència que els prepara per a dures crisis que se'ls pugui presentar. Aquests saben que són més forts quan s'ajunten amb companys que pensen igual i per tant, busquen assolir aquestes situacions provocant que alguns líders ho vegin com un repte, i tot i així, també saben treballar en solitari. (Kelley, 1999)

3.3.4.6. Treball en equip

L'habilitat del **treball en equip** és conèixer com funciona una formació d'individus, normalment en interaccions horitzontals, i que requereix tenir en compte el compromís, conflictes, subgrups, nivells de participació, llenguatge corporal i estat d'ànim

d'aquests. A més, significa contribuir positivament a la dinàmica del grup fent que tots es sentin part de l'equip, lidiament amb conflictes i problemes.

Els treballadors estrella la consideren necessària en aquells treballs en els quals resulta complex portar-lo a terme una única persona.

Per treballar amb equip s'ha de saber si és valorat i essencial a l'empresa i per tant, s'ha d'utilitzar l'estratègia de perspectiva i intel·ligència organitzacional. Si no ho són, s'han de formar els equips requerits per completar el treball i si es valora, s'han de desenvolupar les habilitats adients en aquests.

Els treballadors estrella són proactius en establir relacions amb els caps i companys i solen informar-se, abans de treballar amb equip, sobre l'assignació i quin valor afegeix aquesta a la ruta crítica així com de la missió de l'equip i les condicions de les tasques i els membres. En tot moment s'asseguren que siguin necessaris a l'equip pels seus coneixements, ja que volen ser crítics per assolir l'èxit.

Un cop que els estrella creuen en l'esforç i compromís de l'equip, són els que més tasques desenvolupen, ajudant als seus companys i assegurant-se que els membres entenguin l'objectiu i missió de l'equip i estiguin involucrats. Si tenen algun problema, van als supervisors i els expliquen la seva posició usant l'argument de la ruta crítica.

Els treballadors estrella són honestos compartint les seves opinions usant la influència i persuasió per arribar a acords de rols i objectius. Solen seguir el seu progrés i el del grup assegurant-se que es tinguin en compte tots els punts de vista i interessos de l'equip i que els consumidors i treballadors estiguin actualitzats regularment dels canvis. Per altra banda, es dirigeixen a ells mateixos en la seva tasca per completar-les a temps, sota el planejat i dintre del pressupost.

Els estrella estan còmodes quan reben crítiques i millores a partir d'aquestes i solen acudir a les reunions preparats per discutir el treball mantenint-se flexibles i en aquestes aconsegueixen que els membres es dirigeixin de nou cap a la ruta crítica quan es desvien d'aquesta per alguna discussió i ajuden que s'escoltin les idees dels introvertits.

Els treballadors estrella sempre donen mèrit a l'equip sencer, ja que és el conjunt qui assoleix els objectius. (Kelley, 1999)

3.3.4.7. Lideratge

El **lideratge** és l'estratègia que empra l'experiència i la influència per convèncer a un grup de persones perquè cooperin i creïn una visió conjunta d'on volen anar amb un alt compromís i confiança i a més, que trobin els recursos necessaris per portar a terme i assolir una tasca amb èxit.

Els treballadors estrella són líders efectius basats amb el petit lideratge, on el rol és temporal. Els treballadors cooperen voluntàriament amb els líders petits, ja que confien en què si ho fan, s'assoliran coses importants. A més, l'èxit d'aquest lideratge prové de l'esforç en el projecte i no està relacionat amb el poder ni influència ni persuasió ni experiència ni reputació.

Un petit líder té experiència en àrees específiques i rellevants que permet que un grup pugui assolir els objectius proposats i servir d'ajuda en un projecte. Quan és necessari solucionar un projecte, es rota el rol de líder per aquelles persones que posseeixen els coneixements i experiència rellevants per resoldre'l i tirar endavant l'equip. Un cop s'avança en el projecte, es crea un ambient de treball entre els membres i es deleguen, en porcions justes, les tasques, on els líders tenen el rol de facilitador preocupant-se pels seus companys, tenint en compte les seves necessitats, habilitats, aspiracions i motivacions.

Per tant, aquest treballen voluntàriament per assolir l'objectiu i només seguiran als líders amb lleialtat si se'ls guia tenint-los en compte, ja que no tenen autoritat formal.

Per altra banda, no tenen superioritat vers als companys sinó una actitud d'unió i d'iguals, amb contacte pròxim i personal, que fan que els membres tinguin una connexió emocional i estiguin involucrats amb les decisions i incidents de l'equip, al mateix moment que se centren amb el treball per assolir-lo i reconeixen que en altres tasques, els rols poden canviar. A més, senten les queixes dels membres i els ajuden a trobar solucions mantenint l'equip informat i facilitant la comunicació en ambdues direccions.

Quant als papers administratius i planificacions inicials s'espera que sigui encarregat el líder, així com de les activitats, però poden decidir a l'inici del projecte qui farà cada tipus d'activitat, assegurant-se, en tot moment, que s'assoleixin.

Per finalitzar, el petit lideratge és com l'estratègia d'iniciativa aplicada al grup, ja que un equip pot tenir el coneixement necessari i les habilitats de direcció, però si el treball

no es realitza, no s'assoleix l'èxit i quan s'assoleix, el mèrit és de tots i és dona les gràcies als seguidors. (Kelley, 1999)

3.3.4.8. Intel·ligència organitzacional

La **intel·ligència organitzacional** és l'estratègia que permet dirigir els interessos competitiu d'una organització, promoure la cooperació, promocionar una idea, evitar i abordar conflictes i assolir els objectius. Aquesta estratègia necessita ser demostrada més endavant a l'organització.

Cada organització té la seva estructura dividint responsabilitats i càrrecs però els estrella amb perspectiva i xarxes creen un altre tipus per desenvolupar pels propis treballadors i té major importància, ja que detalla l'organització més real.

Per tenir accés a la personalitat, actituds, símbols i peculiaritats de l'empresa és tenir un mentor, un aconsellador de confiança, disposat a compartir-ho. La realitat és que n'hi ha pocs i els qualificats, normalment, no tenen temps ni inclinació per ajudar i en cas de tenir-ne, les idees més profundes no seran ofertes si no hi ha química personal amb el treballador.

Els treballadors estrella es posen en el punt de vista del mentor i entenen que ajudar requereix inversió i que ho fan per rebre una retroalimentació, gratificació psicològica en ajudar a un altre o per tenir amics lleials i competents que treballaran per ells.

A més, els estrella s'encarreguen d'identificar als individus que podrien ser mentors potencials per aproximar-se i rebre guies o buscar treballs on puguin col·laborar amb el mentor per establir una relació de treball i després, demanar-los ajuda. Un cop establerta la relació, no solen abusar d'ell i per tant, realitzen les preguntes adients i necessàries, buscant abans solucions i fer-los perdre poc el temps.

Els treballadors estrella creen un nínxol en una àrea d'interès amb companys, directius i clients que els interessa i afegeix valor a l'organització. Un cop es té, es desenvolupa la integritat, credibilitat, iniciativa i perspectiva, habilitats per crear la reputació organitzacional. (Kelley, 1999)

3.3.4.9. Mirar i dir

L'estratègia de **mirar i dir** és una sèrie d'habilitats que impliquen seleccionar informació per compartir-los amb altres i desenvolupar la forma més efectiva i fàcil per persuadir a un públic específic, és a dir, seleccionar el missatge correcte per un públic en particular o el públic adequat per al missatge.

Aquesta és considerada una habilitat final i crítica per la reputació a llarg termini al lloc de treball i per tant, ni posseint molta comunicació oral i escrita pot cobrir la falta d'altres habilitats requerides. Tot i així aquestes habilitats determinen l'efectivitat en un nivell alt corporatiu i dóna reputació als treballadors estrella, ja que permet convèncer a l'audiència de confiar amb tu i el teu missatge, vendre les teves iniciatives, la teva perspectiva i/o acceptar el teu lideratge. En definitiva, guanyar major influència o ser promocionat.

Mirar i dir són les presentacions de tot tipus de contingut, siguin petites o grans, amb treballadors, consumidors i/o caps en la qual els treballadors estrella tenen l'habilitat d'entregar el missatge adequant-lo al públic objectiu, persuadint als que escolten perquè acceptin el missatge i sent proactius desviant les crítiques.

Aquests fan l'esforç de contactar amb els membres del públic abans per conèixer-los i saber les seves expectatives. A partir d'allí construeixen la presentació i missatge al voltant de les necessitats de l'audiència assegurant-se que aprenen mitjançant la transmissió d'una història que enganxi i que valgui la pena escolta. En definitiva, fer que el missatge sigui rellevant i interessant per l'audiència i si és possible, anar més enllà de temes tècnics.

A més, usen accessoris o suports per enganxar a l'audiència però aquests no roben tota l'atenció. Per tant, no usen, normalment, els projectors, ja que fer-ho implica parar la llum provocant menys atenció al missatge i si la tecnologia falla, s'espantalla la presentació i es perd temps i atenció de l'audiència.

Si no s'és bo en "mirar i dir", la solució és formar equip amb un company que tingui talent i pugui realitzar aquesta part del treball per assegurar-se que les bones idees siguin adoptades més que perdre's per la poca habilitat de persuasió dels treballadors estrella. Algun cop se'ls ajuda perquè els estrella també ho fan fet i és una forma de retornar el favor. En tot moment, deixen clar que són les idees de l'estrella. (Kelley, 1999)

Les anteriors estratègies proveeixen les eines bàsiques i necessàries per esdevenir un treballador estrella i totes elles han de ser usades diàriament i demostrar-se al treball per ser-ho. A més, estan interrelacionades i el fet d'usar una estratègia fa desenvolupar d'altres, inconscientment.

Com per exemple, la iniciativa requereix bona perspectiva per saber quines iniciatives són millors escollir i també requereix bona autogestió per avaluar els riscos i els possibles efectes negatius, i també involucra la intel·ligència organitzacional per saber qui es podria oposar a la idea i mirar i dir, ja que s'ha de persuadir als altres per ensenyar-los que la iniciativa val la pena.

Per altra banda, desenvolupar unes poques estratègies no és suficient i com més n'uséssim serà millor, ja que es treballarà més intel·ligentment i no amb tanta duresa.

A més, per incrementar la productivitat no hi ha un únic patró i només cal aplicar les estratègies a la nostra personalitat i estil de treball per desenvolupar el que funciona millor per al treballador. També s'ha de tenir en compte que els llocs de treball són diferents i les habilitats també, per la qual cosa, és essencial identificar quines tenen major importància en el lloc de treball.

En tot moment per arribar a ser treballador estrella s'ha de ser realista, ja que ser-ho no implica tenir totes les solucions al treball i és possible tenir problemes al lloc de treball i per tant, s'han de buscar solucions per la situació que es pateix. A més, s'ha de tenir en compte que assolir la productivitat dels treballadors estrella requereix pràctica i com cadascú aprèn diferent i té diferent motivació, els beneficis, la productivitat i la internalització del model es veuran incrementats, en diferents moments, en el temps.

Un altre fet a tenir en compte és que si s'abandona un lloc de treball on érem treballadors estrella, s'ha de començar de nou al nou lloc per tornar a ser-ho, ja que aquesta situació no va d'un treball a l'altre. Quan es comença a un lloc, s'han de demostrar les habilitats cognitives i tècniques requerides i la iniciativa, que es el que esperen els companys i els caps. Després s'hauran de treballar i desenvolupar les altres estratègies del model dels estrella.

Per finalitzar, els resultats que conclouen si una persona és productiva o no com ho són afegir valor als companys i a l'empresa, trobar errors i buscar solucions, realitzar el treball a temps i amb alta qualitat i tractar bé als clients interns i externs, com altres, és necessari i essencial usar les estratègies del model del treballador estrella.

Finalment, tots tenim els potencials i fonamentals talents per ser-ho, tan sols hem d'aprendre, aplicar les estratègies i treballar-les per millorar i augmentar la productivitat. (Kelley, 1999)

4. Construcció d'una eina que distingeixi a treballadors estrella dels comuns.

Ja analitzat el marc teòric dels treballadors estrella i haver agafat una base de com són aquests tipus de treballadors es procedeix a confeccionar una eina que permeti distingir a un treballador estrella d'un comú.

4.1. Recopilació dels test

Per tal de crear el meu test propi, que distingeixi ser un treballador estrella o un comú, he realitzat un procés de recerca que em serveixi per saber quins tipus de test hi ha a l'actualitat, tenir una idea del que s'ha realitzat fins al moment i quins són aquells que les seves preguntes em servirien i serien més adients per poder confeccionar el test que distingeixi aquest tipus de treballadors.

La meva recerca, concretament, va consistir en recopilar tests de la intel·ligència emocional, tests de personalitat, tests psicomètrics i psicotècnics així com també la recerca de tests que avaluen habilitats per separat.

Els tests de la intel·ligència emocional, els quals avaluen els punts forts i febles que es tenen en cadascuna de les competències emocionals nombrades per Goleman, que s'han tingut en compte, han estat els test basats en el model de l'any 1995 que inclou les competències de consciència en un mateix, autoregulació, motivació, empatia i habilitats socials. Així com també els test basats en el model de l'any 2001 que inclouen la consciència d'un mateix, la consciència social, l'autogestió emocional i la gestió de les relacions. Aquest últim model és el que es centra David Mc Clelland, i per la qual cosa els tests que s'han trobat del model del 2001, s'han tingut totalment en compte i quant al model del 1995, s'extreuen, únicament, els tests de la empatia, ja que aquesta competència és la única que coincideix amb el model que es basa Mc Clelland, degut a que els altres grups d'habilitats varien entre models.

També he consultat els tests que mesuren la intel·ligència emocional com a tret, i que son nombrats al llibre "Manual de la inteligencia emocional" (pag 86/87), com també he tingut en compte el "Test CompeTEA", qüestionari d'autoinforme que avalua vint competències dintre del context laboral i concretament, dintre l'àrea intrapersonal, interpersonal, desenvolupament de tasques, entorn i gerencial. (Tea Ediciones, s.d.)

Per altra banda, he consultat tests psicotècnics, els quals consisteixen en mesurar capacitats i aptituds intel·lectuals com són la atenció, la memòria verbal i visual,

aptituds numèriques, lingüístiques, entre d'altres. Aquests test s'usen en la selecció de personal (Psicoactiva, s.d.) i els llibres que he consultat, inclouen també tests de personalitat que revelen quin caràcter i personalitat té una persona així com també com es caracteritza. Les preguntes incloses als tests de personalitat i psicotècnics m'ajudaran a poder construir el meu propi test.

Per altra banda, també he consultats els tests psicomètrics els quals mesuren objectivament una conducta i permeten descriure i comparar entre persones així com també la evolució d'una persona en diferents moments de la seva vida. Aquests tipus de tests mesuren qualitats psíquiques de l'individu, ja sigui la seva intel·ligència, els seus trets i factors de personalitat, com són les reaccions i comportaments, i els factors projectius, que és el que el subconscient desitja, entre altres. (Test y Cuestionarios, 2017) La recerca d'aquests tests m'ha ajudat en la part dels trets de la personalitat.

Per altra banda, també he tingut en compte tests que analitzen una sola habilitat, per saber si es disposa fortalesa o debilitat. He cercat test per les vint habilitats de Daniel Goleman, i les que es basa David Mc Clelland. Tot i així, d'algunes no es disposa d'un test propi que les avalui.

Alguns exemples de tests trobats per a les habilitats de la intel·ligència emocional són, per exemple, "Grandes tests de inteligencia (2003)" per a l'habilitat d'autocontrol emocional i establir vincles. Pel que fa a l'habilitat de comunicació i de nou, per a l'habilitat d'establir vincles, he consultat "Cuestionarios psicotécnicos y de personalidad (2000)"

Pel que fa a l'habilitat d'adaptabilitat, que a molts tests ja esta inclòs amb l'altra habilitat anomenada catalitzar els canvis, he tingut en compte el "Cuestionario de auto evaluación de la Universidad de Cadiz (Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (s.d.)

Quant a la resolució de conflictes, he consultat el test de "Conflict Management Style Self-Assessment (2013)" i el "Conflict Management Styles Assessment (s.d.)" i el test del "Managing Conflict Toolkit (s.d.)"

Pel que fa a l'autoconsciència emocional, valoració adequada d'un mateix, fiabilitat, minuciositat, orientació cap al servei, consciència organitzativa i desenvolupament dels altres no he trobat tests que avaluen aquestes habilitats per separat, però amb els

tests que avaluen la intel·ligència emocional per blocs, i nombrats anteriorment, he pogut trobar i disposar de les preguntes per aquestes habilitats.

Amb la gran quantitat de tests recopilats, ja sigui els nomenats anteriorment o els que es troben a la bibliografia més detallats, dispo de preguntes per a la major part d'habilitats que tinc en compte per construir la meva eina.

4.2. Anàlisi dels test

Després de tenir tots els tests recopilats, es va procedir a analitzar cadascun dels tests cercats, així com també traduir aquells que estan en anglès, ja que en son bastants. Per tal de poder-los analitzar, primer vaig decidir pensar com seria el meu test, decidint que seria avaluat amb una escala de l'1 al 4, sent 1 Rarament, 2 A vegades, 3 Freqüentment i 4 Sempre, ja que amb escala es tindria més facilitat per contestar les preguntes.

A més, centrant-me en el model del directiu estrella, per realitzar el test del treballador estrella, les habilitats de *confiança en un mateix, autocontrol, fiabilitat, motivació cap a l'assoliment, empatia, consciència organitzativa, influència, lideratge, desenvolupament dels altres, resolució de conflictes i comunicació* (segons Mc Clelland i Boyatzis, 1982; Jacobs i Mc Clelland, 1994; Ruth L. Jacobs, 2001) son importants per aquest lloc de treball i per la qual cosa, he decidit escollir la confiança en un mateix, la motivació d'assoliment, la iniciativa, l'empatia, la influència amb el lideratge amb visió de futur i el treball en equip i col·laboració, per tal de realitzar el test per a identificar als treballadors estrella, ja que considero que son uns bons indicadors per saber si un treballador és o no és un treballador estrella. A més, considero que un treballador, al cap i a la fi, vol acabar promocionant-se al seu lloc de treball i si de partida disposa de les habilitats analitzades, algunes d'elles necessàries per a llocs de treball superiors segons els experts en la matèria, es tindran més possibilitats per promocionar-se així com també ajudarà a millorar les habilitats ja adquirides i desenvolupar-ne d'altres.

Sabent ja el numero d'habilitats que estudiaré al meu test, i l'escala amb que es valorarà, decideixo escollir deu preguntes de cada habilitat perquè contestar el test no es faci pesat i el temps emprat en el test sigui l'escàs perquè es contesti bé i pensant amb claredat.

Un cop ja tinc una idea de com serà el meu test, prossegueixo a analitzar totes les preguntes i tests cercats anteriorment. A l'hora d'analitzar-los vaig tenir en compte que

fossin respostos amb una escala de l'1 al 5, 0 al 5, 1 al 6, 1 al 7 o semblant, ja que és la tipologia de test que em facilitaria la homogeneïtzació d'aquest tipus de preguntes amb la meua escala de l'1 al 4.

Tenint aquest fet en compte, vaig escollir els següents tests de cada habilitat nombrada anteriorment.

Quant a la confiança en un mateix, vaig triar el test extret de "Sterrett, E. (2014). *Assessing Emotional Intelligence*. HRD Press, Inc," el qual conté deu preguntes puntuades en una escala de l'1 (Pràcticament mai) a 5 (Pràcticament sempre) i també el test de "Goodwin, S. (2009) *The Inner Confidence Coach*", que també té deu preguntes les quals estan puntuades de l'1 (Generalment) al 5 (Rarament).

Quant a la habilitat de motivació d'assoliment, he escollit el test de "Escala de motivació de Steers R., i Braunstein D (1976) extret de Chang Yui, A. (2010) *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacioal Arzobispo Loayza.*" que consisteix de quinze preguntes puntuades de l'1 (Discrepo) al 5 (Coincideixo).

Pel que fa a l'habilitat d'iniciativa, el test consultat ha estat el "Proyecto Himilce. (s.d.) *Test para evaluar la capacidad emprendedora.*" que conté quaranta preguntes puntuades entre 5 i 2 punts i també el test de "Balmaseda. (s.d.) *Test de la persona emprendedora de DEMA*" que conté 64 preguntes puntuades del 0 (no es correspon a les meves característiques) i 6 (describeix molt exactament la meua personalitat).

Quant a l'habilitat d'empatia, he tornat a tenir en compte el test de "Sterrett, E. (2014). *Assessing Emotional Intelligence*. HRD Press, Inc", que té cinc preguntes puntuades de l'1 (Practicament mai) i 5 (Practicament sempre). També he tingut en compte el test de "Segura Ruiz, M. (2000) *Cuestionarios psicotécnicos y de personalidad*" que té quinze preguntes les quals estan puntuades de A (Sempre) a D (Mai) i valorades del 0 al 3. Així com també he tingut en compte el "Coeficiente de Empatía (EQ)" de "Baron-Cohen, S. (2005) *La gran diferencia: Como son realmente los cerebros de Hombres y mujeres*", el test de "PhD Janda, L. (2001) *The psychologist's book of personality tests: 24 revealing tests to identify & overcome your personal barriers to a better life.*" el qual conté trenta tres preguntes puntuades de l'1 (Molt en desacord) a 9 (Molt d'acord), el test de "NHS. (s.d.) *Leadership Toolkit – Leading across London (Emotional Intelligence) Questionnaire.*" que consta de deu preguntes puntuades de l'1 (No aplico

aquesta afirmació) a 5 (Sempre aplico aquesta afirmació), el test de “Hunsaker, P.L. (2001) *Training in Management Skills: What’s your emotional intelligence score?*” amb cinc preguntes puntuades de l’1 (Habilitat molt lleu) a 5 (Molta habilitat). Per finalitzar, l’últim test consultat de l’empatia ha estat el de “Coaching Leaders Ltd. (2007) *Emotional Intelligence Self-Assessment*” amb cinc preguntes puntuades del 0 (Casi mai) al 4 (Casi sempre).

Pel que fa a l’habilitat de influència i lideratge amb visió de futur, he escollit els següents tests:

- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice, 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Autoavaluació del lideratge autèntic – Questionari creat per Walumbwa i associats* que conté setge preguntes puntuades de l’1 (Totalment en desacord) a 5 (Molt d’acord).
- William Pfeiffer, J. i Jones, J.E. (1974). *A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training. The T-P Leadership Questionnaire* amb trenta cinc preguntes puntuades de A (Sempre), F (Frequentment), O (Ocasionalment), S (A vegades) i N (Mai).
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 1.1 Conceptualizing Leadership Questionnaire* que conté vint i quatre preguntes puntuades de l’1 (Completament en desacord) a 5 (Completament d’acord)
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 3.1 Leadership Styles Questionnaire* que conté divuit preguntes puntuades de l’1 (Completament en desacord) a 5 (Completament d’acord).
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 4.1. Task and relationship questionnaire* amb deu preguntes puntuades de l’1 (Mai) a 5 (Sempre)
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 5.1. Leadership Skills Questionnaire* que conté divuit preguntes puntuades de l’1 (No és cert) a 5 (Molt cert).
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 6.1. Leadership Vision Questionnaire* que conté deu preguntes puntuades de l’1 (Molt en desacord) a 5 (Molt d’acord).
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 7.1. Setting the Tone Questionnaire* que conté vint preguntes puntuades de l’1 (Mai) a 5 (Sempre).

- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 8.1. Responding to Members of the Out-Group Questionnaire* que consisteix de catorze preguntes puntuades de l'1 (Fortament amb desacord) a 5 (Fortament d'acord).
- Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 10.1. Path-Goal Styles Questionnaire* que conté dotze preguntes puntuades de l'1 (Mai) a 5 (Sempre)
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) *Collaborative Leadership – Assessing the Environment* amb deu preguntes puntuada de l'1 (Rarament) al 7 (Quasi sempre)
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) *Collaborative Leadership – Creating Clarity: Visioning and Mobilizing* que conté onze preguntes puntuades de l'1 (Rarament) al 7 (Quasi Sempre)
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) *Collaborative Leadership – Building Trust* que conté deu preguntes puntuades de l'1 (Rarament) al 7 (Quasi sempre)
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) *Collaborative Leadership – Sharing Power and Influence* amb onze preguntes valorades de l'1 (Rarament) al 7 (Quasi sempre).
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) *Collaborative Leadership – Developing People* amb onze preguntes puntuades de l'1 (Rarament) al 7 (Quasi sempre)
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) *Collaborative Leadership – Self Reflection* que conté onze preguntes puntuades de l'1 (Rarament) al 7 (Casi sempre)

Per últim, pel que fa a l'habilitat de Treball en equip i col·laboració vaig destriar els test de Segura Ruiz, M. (2000) *Cuestionarios psicotécnicos y de personalidad* que conté vuitanta dos preguntes puntuades, on s'havien d'escollir aquelles amb les que s'estava d'acord i "Carabin, T. (1997) *Nuevos test de selección de personal: Todo lo que conviene saber para ser seleccionado*" amb les mateixes preguntes i opcions de resposta que l'anterior.

Per últim, també he destriat el test de "Buen-Aband, S. (s.d.) *¿Sabe usted trabajar en equipo?*" que conté trenta preguntes que s'han de valorar amb si o no.

A més a més, per a totes les habilitats vaig destriar el test competea, el qual es puntuat amb una escala de l'1 (Sempre) al 4 (Mai) i conté cent setanta preguntes.

4.3. Tria de les preguntes dels test

Un cop analitzats els tests nomenats, el següent procediment fou destriar les deu preguntes que podrien encaixar millor per a cada habilitat i que millor s'adapten per a cada habilitat i no es repeteix el seu significat.

Pel que fa a la "**Confiança en un mateix**", es va escollir la primera pregunta del test de "Sterrett, E. (2014). *Assessing Emotional Intelligence*. HRD Press, Inc" i les següents nou del test de "Goodwin, S. (2009) *The Inner Confidence Coach*":

"No admeto de bon grat els meus errors i no em disculpo." "Abans de prendre decisions, demano als altres el que pensen."

"Una vegada que prenc una decisió, em pregunto si és la correcta."

"Per decidir sobre una acció a prendre, considero com afectarà els altres més que a mi."

"Em sento ansiós o estressat si crec que puc decebre a algú."

"Em resulta difícil dir "no" quan algú em demana que faci alguna cosa."

"Quan es tracta de parlar sobre mi mateix, em quedo en blanc sobre que dir."

"No puc gestionar tasques i projectes per mi mateix, solc demanar ajuda."

"Si no completo totes les meves tasques diàries, em sento ansiós o malament per això."

"Em sento indecís o resistent de provar coses noves."

Quant a l'habilitat de "**Motivació d'assoliment**" vaig escollir cinc preguntes del test de "Escala de motivació de Steers R., i Braunstein D (1976) extret de Chang Yui, A. (2010) *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacioal Arzobispo Loayza*." que són:

"Intento millorar el meu desenvolupament laboral."

"M'agrada treballar amb situacions difícils."

"M'agrada que m'assignin tasques complicades."

"M'agrada fixar i assolir metes realistes."

"Gaudeixo amb la satisfacció d'acabar una tasca difícil."

Quant a les altres preguntes, tres foren escollides del test “Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 10.1. Path-Goal Styles Questionnaire*”, que tot i ser de lideratge, hi ha tres preguntes que estan orientades a l'assoliment. Aquestes tres preguntes són:

“Desafio als subordinats perquè millorin contínuament el rendiment del seu treball.”

“Animo als subordinats a millorar contínuament el seu rendiment.”

“Espero que els subordinats sobresurtin en tots els aspectes del seu treball.”

I per últim, les dos preguntes que em fan falta, van ser escollides del test de “Balmaseda. (s.d.) *Test de la persona emprendedora de DEMA*” que tot i que sigui un test d'iniciativa, entre les seves preguntes hi havia dos que feien més referència a motivació d'assoliment i són:

“Veig els problemes com a reptes personals”

“M'agrada aconseguir nous reptes que em permetin anar superant obstacles de forma creativa i innovadora.”

Pel que fa a l'habilitat “**Iniciativa**”, vaig escollir les deu preguntes d'un únic test i aquest fou el test de “Balmaseda. (s.d.) *Test de la persona emprendedora de DEMA*”
Les preguntes son:

“Si s'ha de realitzar un treball, el faig encara que no em resulti molt agradable.”

“Quan vull aconseguir alguna cosa, tinc mentalment molt clars els objectius.”

“Em resulta fàcil trobar diverses solucions per a un mateix problema.”

“Veig noves utilitats o usos als objectius comuns.”

“Experimento amb noves formes de fer les coses.”

“Un cop he decidit fer una cosa, res m'atura.”

“Em sembla que si no assumeixo riscos, em quedo estancat/a.”

“Estic disposat a fer front al fracàs per d'ampliar els meus horitzons.”

“Em veig amb capacitat de fer front a qualsevol situació.”

“En qualsevol situació, les circumstàncies no em dominen.”

Quant a l'habilitat "**Empatia**", he triat cinc preguntes del test "Sterrett, E. (2014). *Assessing Emotional Intelligence*. HRD Press, Inc" que són:

"Normalment tinc una idea exacta de com em percep l'altra persona durant una interacció específica."

"Puc participar en una interacció amb una altra persona i captar bastant bé quin és el seu estat d'ànim en base als senyals no verbals que m'envia."

"Compto amb diverses persones a les quals puc recorre i demanar la seva ajuda quan ho necessiti."

"Puc posar-me al lloc dels altres i adaptar els meus sentiments als de l'altra persona en una interacció."

"Centro tota la meva atenció amb l'altra persona quan estic escoltant-lo."

I les altres cinc preguntes foren extretes del test de "Segura Ruiz, M. (2000) *Cuestionarios psicotécnicos y de personalidad*" i són:

"Quan algú fa alguna cosa que em sembla inadequada, m'informo dels motius que han pogut conduir-lo a obrar d'aquesta forma."

"Em solen inspirar compassió les faltes dels altres."

"Recordo els meus propis defectes i errors, abans de jutjar als altres."

"Em resulta fàcil perdonar als altres i donar-los una oportunitat."

"Sovint, me'n adono, amb el temps, que havia interpretat equivocadament paraules o comportaments d'altres persones."

Pel que fa a l'habilitat "**Influència i lideratge amb visió de futur**", vaig escollir aquelles preguntes de lideratge que fan referència al lideratge democràtic, ja que després d'informar-me de la matèria, es considera el treballador estrella una persona que té en compte als seus subordinats a l'hora de planificar, realitzar tasques i assolir objectius.

Sis preguntes foren extretes del test "Northouse, P.G. (2011) *Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 3.1 Leadership Styles Questionnaire*" concretament el lideratge democràtic i són:

"Els empleats volen ser part de la presa de decisions."

“Proporcionar orientació sense posar pressió és la clau per ser un bon cap.”

“La majoria dels treballadors volen retroalimentació dels seus caps.”

“Els dirigents necessiten ajudar als subordinats a acceptar la responsabilitat de completar el seu treball.”

“És el treball del dirigent ajudar als subordinats a trobar la seva passió.”

“Les persones són bàsicament competents i si reben una tasca, faran una bona feina.”

Després, dos preguntes van ser extretes del test de “Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Creating Clarity: Visioning and Mobilizing.” i són:

“Faig partícips als membres de l'equip amb les qüestions estratègiques i les accions.”

“M'agrada planificar i assigno responsabilitats per assolir els objectius.”

Les últimes dos preguntes foren extretes de tests diferents, la pregunta “Expresso confiança en les capacitats dels altres.” fou extreta del test “Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Sharing Power and Influence” i la pregunta “Busco formes d'ajudar als altres a esdevenir més exitosos en el seu treball.” fou treta del test de “Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Developing People.”

Per últim, pel que fa a l'habilitat de “**Treball en equip**”, nou preguntes foren extretes del test realitzat per “Arribas, D. i Pereña. J. (2015) Test compeTEA” i són les següents:

“M'agradaria ser la persona encarregada de coordinar equips de treball.”

“He tingut malentesos per no compartir algun tipus d'informació amb els meus companys.”

“Tinc present el nivell de rendiment i les capacitats dels meus col·laboradors o companys.”

“En els treballs de grup exerceixo un paper preponderant.”

“A la gent li agrada treballar amb mi formant un equip.”

“Encara sense responsabilitats, sóc dels que oriento als meus companys en les seves activitats.”

“El resultat d’un grup de treball es millor que la suma dels resultats individuals.”

“Mantinc una estreta relació amb cadascun dels meus col·laboradors.”

“Sóc més efectiu treballant de forma individual que compartint esforços.”

Pel que fa a la pregunta restant per arribar a deu, aquesta és *“Tots els membres de l’equip han d’expressar i defensar amb fermesa els seus punts de vista encara que difereixin.”* i fou extreta del test de *“Buen-Aband, S. (s.d.) ¿Sabe usted trabajar en equipo?”*

4.4. Confecció del test propi

Després de tenir escollides les deu habilitats de cada habilitat, sent un total de seixanta preguntes, em dispo a construir el test.

Per realitzar-lo, mesclo les preguntes perquè no estiguin les de la mateixa habilitat juntes i decideixo tenir una escala de l’1 (Rarament), 2 (A vegades), 3 (Freqüentment) i 4 (Sempre), ja que aquesta escala farà que la gent s’arrisqui a contestar entre “A vegades” i “Freqüentment” i no tingui tendència a respondre en la resposta que es queda a la meitat de l’afirmació.

També adjunto al test una breu explicació de en que consisteix, quina és la seva finalitat, i com s’analitzarà aquest, recalcant que és anònim i que no es va a valorar la personalitat de cadascun al seu lloc de treball.

4.5. Test

4.5.1. Com ets al teu lloc de treball?

El següent test és una prova pilot que té com a objectiu la validació d’una eina que ens permeti la classificació dels treballadors d’una organització en funció dels comportaments que mostren a la feina.

El test forma part d’un projecte de final de grau d’Administració i Direcció d’Empreses i la realització d’aquest és completament anònima. La valoració i anàlisi de les respostes es realitzarà de forma agregada sense entrar a la personalitat de cadascú i sense avaluar el comportament dintre de l’organització, ja que l’únic objectiu és validar la prova pilot del següent test.

Agraïm moltíssim la seva participació i recomanem màxima sinceritat per poder ajudar-nos a elaborar una eina la més acurada possible.

	Rarament	A vegades	Freqüentment	Sempre
1. No admeto de bon grat els meus errors i no em disculpo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Si s'ha de realitzar un treball, el faig encara que no em resulti molt agradable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Intento millorar el meu desenvolupament laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Normalment tinc una idea exacta de com em percep l'altra persona durant una interacció específica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. M'agradaria ser la persona encarregada de coordinar equips de treball.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Els empleats volen ser part de la presa de decisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Abans de prendre decisions, demano als altres el que pensen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. M'agrada treballar amb situacions difícils i desafiants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Puc participar en una interacció amb una altra persona i captar bastant bé quin és el seu estat d'ànim d'acord amb els senyals no verbals que m'envia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Quan vull aconseguir alguna cosa, tinc mentalment molt clars els objectius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Proporcionar orientació sense posar pressió és la clau per ser un bon cap.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. He tingut malentesos per no compartir algun tipus d'informació amb els meus companys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Una vegada prenc una decisió, em pregunto si és la correcta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Em resulta fàcil trobar diverses solucions per a un mateix problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. M'agrada que m'assignin tasques complicades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Compto amb diverses persones a les quals puc recorre i demanar la seva ajuda quan ho necessiti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. La majoria dels treballadors volen retroalimentació dels seus caps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tinc present el nivell de rendiment i les capacitats dels meus col·laboradors o companys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Per decidir sobre una acció a prendre, considero com afectarà els altres més que a mi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Veig noves utilitats o usos als objectius comuns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. M'agrada fixar i assolir metes realistes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Puc demostrar empatia i adaptar els meus sentiments als de l'altra persona en una interacció.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Els dirigents necessiten ajudar als subordinats a acceptar la responsabilitat de completar el seu treball.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. En els treballs de grup exerceixo un paper preponderant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Gaudeixo amb la satisfacció d'acabar una tasca difícil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Em sento ansiós o estressat si crec que puc decebre a algú.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Experimento amb noves formes de fer les coses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Centro tota la meva atenció amb l'altra persona quan estic escoltant-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. És el treball del dirigent ajudar als subordinats a trobar la seva passió.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. A la gent li agrada treballar amb mi formant un equip.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Desafio als subordinats perquè millorin contínuament el rendiment del seu treball.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Em resulta difícil dir "no" quan algú em demana que faci alguna cosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Un cop he decidit fer una cosa, res m'atura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Quan algú fa alguna cosa que em sembla inadequada, m'informo dels motius que han pogut conduir-lo a obrar d'aquesta forma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Les persones són bàsicament competents i si reben una tasca, faran una bona feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Encara sense responsabilitats, sóc dels que oriento als meus companys en les seves activitats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Quan es tracta de parlar sobre mi mateix, em quedo en blanc sobre què dir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Animo als subordinats a millorar contínuament el seu rendiment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Em sembla que si no assumeixo riscos, em quedo estancat/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Faig participis als membres de l'equip amb les qüestions estratègiques i les accions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Em solen inspirar compassió les faltes dels altres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. No puc gestionar tasques i projectes per mi mateix, solc demanar ajuda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. El resultat d'un grup de treball és millor que la suma dels resultats individuals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Espero que els subordinats sobresurtin en tots els aspectes del seu treball.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. Estic disposat a fer front el fracàs per tal d'ampliar els meus horitzons.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. M'agrada planificar i assigno responsabilitats per assolir els objectius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Recordo els meus propis defectes i errors, abans de jutjar als altres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Mantinc una estreta relació amb cadascun dels meus col·laboradors.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Si no completo totes les meves tasques diàries, em sento ansiós o malament per això.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Em veig amb capacitat de fer front a qualsevol situació.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Veig els problemes com a reptes personals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Em resulta fàcil perdonar als altres i donar-los una oportunitat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Expresso confiança en les capacitats dels altres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Sóc més efectiu treballant de forma individual que compartint esforços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Em sento indecís o resistent de provar coses noves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. M'agrada aconseguir nous reptes que em permetin anar superant obstacles de forma creativa i innovadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Sovint, me n'adono amb el temps que havia interpretat equivocadament paraules o comportaments d'altres persones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. En qualsevol situació, les circumstàncies no em dominen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Tots els membres de l'equip han d'expressar i defensar amb fermesa els seus punts de vista encara que difereixin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. Busco formes d'ajudar als altres a esdevenir més exitosos en el seu treball.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Gràcies per la vostra col·laboració a fer possible la validació de la prova pilot d'aquest test.

4.6. Valoració del test

Un cop ja confeccionat el test, les preguntes d'aquest s'han d'homogeneïtzar quant a les seves valoracions, ja que, com s'ha vist anteriorment, cada test té una valoració diferent i cada habilitat conté, alguns cops, preguntes de tests diferents.

Per tal d'homogeneïtzar, s'han realitzat els respectius canvis d'escala a cada test.

Utilitzant: $(\text{Mínim Test inicial} - \text{Màxim Test inicial} / 40) \times 30 + \text{Diferència puntuació test}$

Quant a l'habilitat de confiança en un mateix, on totes les preguntes eren del mateix test, s'ha realitzat un canvi d'escala global de la puntuació inicial de 10-50 a 10-40. A més, aquestes preguntes són inverses i per la qual cosa a analitzar les enquestes s'haurà de valorar al contrari, és a dir, puntuar 1 acabarà sent 4, puntuar 2 acabarà sent 3 i al contrari, 4 serà 1 i 3 serà 2. A major puntuació d'aquesta habilitat, major confiança en un mateix tindrà la persona que l'ha respost.

Quant a la motivació d'assoliment, al haver tres tipus de test diferents, amb puntuacions diferents, s'ha hagut d'homogeneïtzar cada tipus de test, passant de la puntuació inicial de cada pregunta, a una valoració de 4 de cada pregunta. Assolint, així un canvi de puntuació dels tres tests de 5-25 a 5-20, de 0-12 a 2-8 i de 3-15 a 3-12 per tal d'arribar a un canvi d'escala final de 10-40. Com dintre de la motivació d'assoliment no hi ha cap pregunta inversa, a quanta més puntuació se li doni a cada pregunta, major resultat de motivació d'assoliment d'objectius es tindrà.

Pel que fa a l'habilitat d'iniciativa, al ser un tipus de test, només s'ha hagut d'homogeneïtzar una única puntuació inicial amb el canvi d'escala, passant de 0-57 a 10-40. En aquesta habilitat tampoc hi ha preguntes inverses, i per tant, quanta major puntuació s'assoleixi en iniciativa, millor.

Quant al test d'empatia, aquest esta format per dos tipus de test, on ambdós s'han passat d'una puntuació de 5-25 a 5-20 i de 0-15 a 5-20 per tenir una puntuació final de

10-40. Aquest tests té la pregunta 57 inversa i per tant, quan la gent valori 1 serà 4, quan es valori 2 serà 3, quan sigui 3 serà 2 i finalment, quan valorin 4 serà 1.

Pel que fa a l'habilitat d'influència i lideratge en visió de futur, aquesta esta composta de quatre tipus de tests, per la qual cosa, s'han hagut de transformar de la seva puntuació inicial a la puntuació desitjada. Concretament d'un test on s'havien escollit sis preguntes, s'ha passat de 6-30 a 6-24, d'un test amb dos preguntes, s'ha passat de 2-13 a 4-8, d'un test d'una pregunta d'1-7 a 1-4 i un altre d'1-7 a 1-4. Finalment, s'ha obtingut un test homogeneïtzat de deu preguntes, de 10-40. Quanta més puntuació s'assoleixi en aquesta habilitat, major habilitat es tindrà d'influència i lideratge amb visió de futur.

Quant al treball en equip, el test usat, ja estava a escala 1-4 i per tant tan sols s'ha hagut de canviar d'escala a una única pregunta que estava puntuada del 0-2 i passar-la a 1-4. Però, tot i així, hi havia dues preguntes del test que eren inverses i per tant, a l'hora de puntuar cada enquesta, s'havien de puntuar diferent. Aquestes dues preguntes són la 12 i la 54.

4.7. Validació del test

Un cop construït el test, per tal d'assolir l'objectiu proposat, és a dir, validar-lo, s'han buscat empreses del territori, de diferents sectors, que em puguin servir. Després m'he reunit amb caps de les Terres de l'Ebre per fer-los una petita entrevista, la qual consistia a explicar-los, primerament, el que s'està realitzant, és a dir, una prova pilot per distingir entre treballadors estrella i comuns, així com explicar-los amb què es caracteritza un treballador estrella, quines habilitats disposa, etc. Després, vaig preguntar-los si era possible passar aquesta prova pilot a la seva respectiva plantilla per tal de poder validar-lo entre els treballadors estrella i comuns de la seva empresa, sempre sense conèixer qui es troba enrere de l'enquesta, ja que és completament anònima.

La metodologia que seguia el cap per ajudar-me a validar l'eina, és que, quan rebia les enquestes dels treballadors, marcava aquells que considera estrella, amb una creu o amb un cercle o amb un punt per tal de separar-los dels comuns i poder portar a terme l'anàlisi. Amb això, es distingeixen els treballadors estrella i els comuns segons l'opinió del seu cap.

Un cop es van obtenir deu enquestes de treballadors estrella de les Terres de l'Ebre que són considerats com a tal pels seus caps, es va prosseguir a analitzar les seves respostes.

Per tal de distingir als treballadors estrella de comuns, es va posar com a mínim una puntuació mitjana de 3 sobre 4 en el test per ser treballador estrella, ja que significa

que es desenvolupen, almenys, freqüentment o sempre les habilitats del test. Aquesta mínima es va escollir, ja que amb tots els tests que es compon la prova pilot, si es vol assolir una fortalesa en cada habilitat, assolint la millor puntuació, s'ha de puntuar almenys 3,38 en cada pregunta. Per aquest motiu, per tal de fer-ho més arrodonit, es tria 3, ja que significarà també que es disposa quasi fortalesa en totes les habilitats.

Habilitats	Millors puntuacions	
C.E.U.M.	33	40
M.A.	32	40
I	37	40
E	35	40
I.L.V.F	35	40
T.E.	31	40
Total	203	240
Total/preg	3,38	4,00

Taula 1. Càlcul de les millors puntuacions que es poden assolir en cada habilitat analitzada al test.

En tot cas, és una bona puntuació que demostra un desenvolupament notable en les competències emocionals. (Veure Annex 1)

Després de posar el mínim de 3 punts en el conjunt de competències, s'analitza quins són els resultats i el desenvolupament que té cada tipus de treballador en cada habilitat, coneixent així les seves fortaleeses i debilitats.

Amb l'anàlisi de les seves respostes es sabrà si el test es pot validar i si és un bon indicador per comprovar que els treballadors estrella que són considerats pel seu cap, ho són també en el test que s'ha confeccionat.

La següent taula mostra l'anàlisi de les enquestes resoltes pels treballadors estrella que s'han escollit per validar el test. Aquesta, mostra la puntuació assolida en cadascuna de les habilitats, sent, C.E.U.M., confiança en un mateix, M.A., motivació d'assoliment, I, iniciativa, E, empatia, I.L.V.F., influència i lideratge amb visió de futur i T.E., treball en equip.

Després, es calcula la puntuació total que s'ha assolit amb el test, la qual es divideix pel total de preguntes (60 preguntes) per trobar la puntuació mitjana en el test.

El mínim que s'ha nomenat anteriorment per distingir treballador estrella del comú, és estar per sobre del 3 de mitjana, però tot i així, aquest fet pot ser erroni, ja que un treballador pot obtenir una mitja de 3 punts i tenir debilitat en bastants habilitats. Per la qual cosa, és necessària la puntuació mitjana que s'ha assolit en cada habilitat per conèixer quines són les que millor desenvolupen i quines són les pitjors.

A més, per veure-ho més fàcilment, aquelles habilitats on s'assoleix una puntuació inferior a 3 surt amb color roig, significat que té debilitat en aquesta i les habilitats on es tingui fortalesa i sigui competència estrella surt amb verd.

Validació test amb 10 estrella											
Punt./Treb.	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	Mitjana
C.E.U.M.	21	27	22	31	26	26	37	21	35	34	28
M.A.	36	31	37	30	30	35	33	30	30	35	32,7
I	34	31	33	29	31	31	28	27	30	31	30,5
E	33	30	32	31	27	33	30	31	31	27	30,5
I.L.V.F.	35	33	29	34	32	33	28	31	31	32	31,8
T.E.	37	34	33	29	36	36	31	33	31	34	33,4
Punt. Total	196	186	186	184	182	194	187	173	188	193	186,9
Punt. Mitjana	3,27	3,10	3,10	3,07	3,03	3,23	3,12	2,88	3,13	3,22	3,12
Punt. CEUM	2,10	2,70	2,20	3,10	2,60	2,60	3,70	2,10	3,50	3,40	2,80
Punt. MA	3,60	3,10	3,70	3,00	3,00	3,50	3,30	3,00	3,00	3,50	3,27
Punt. I	3,40	3,10	3,30	2,90	3,10	3,10	2,80	2,70	3,00	3,10	3,05
Punt. E	3,30	3,00	3,20	3,10	2,70	3,30	3,00	3,10	3,10	2,70	3,05
Punt. I.L.V.F.	3,50	3,30	2,90	3,40	3,20	3,30	2,80	3,10	3,10	3,20	3,18
Punt. T.E.	3,70	3,40	3,30	2,90	3,60	3,60	3,10	3,30	3,10	3,40	3,34

Taula 2. Resultats assolits, en les habilitats i puntuacions, dels treballadors estrella usats per a la validació del test.

A trets generals tots els treballadors estrella considerats com a tal pel seu cap surten estrella, tenint almenys quatre de les sis habilitats desenvolupades, l'únic que no acaba sortint estrella, el treballador "V8", és degut al fet que assoleix una puntuació de 2,88, tenint força debilitat amb l'habilitat de confiança en un mateix i no molt desenvolupada l'habilitat d'iniciativa.

Fixant-nos més amb els treballadors i les seves puntuacions en cada tipus d'habilitat, observem com l'habilitat de confiança en un mateix, és la que una gran part no disposa com a fortalesa, ja que sis treballadors dels deu, obtenen una baixa puntuació i provoca que la mitjana de tots deu sigui inferior a 3. Això pot ser degut al fet que la gent escollida, tot i ser estrella, no confiï en ell mateix i amb les seves capacitats.

Quant a l'habilitat de motivació d'assoliment, s'observa com és l'única habilitat que disposen tots els treballadors estrella, fet que dóna a entendre que tots deu tenen

ganes d'assolir els seus objectius així com superar-se en les seves accions i responsabilitats.

Quant a la iniciativa, és una altra habilitat que la majoria de treballadors disposa, concretament set. Qui no la té, està quasi aproximant-se, en general, al mínim per ser estrella (2,70-2,90). Els treballadors estrella que la disposen tenen iniciativa al seu lloc de treball, volen i els agrada realitzar tasques innovadores i els que no la tenen, no els falta molt per poder despuntar en aquesta habilitat, ja que la seva puntuació ens mostra una potencialitat per acabar desenvolupant-la excel·lentment en un futur.

Pel que fa a l'empatia, aquesta habilitat també és de les que més disposen tots els treballadors estrella, concretament la tenen vuit dels deu. S'entén que els treballadors estrella saben posar-se al lloc dels altres i saben comprendre les emocions i els sentiments dels seus companys de treball. Un altre cop s'observa com hi ha treballadors que no disposen de l'habilitat, però tenen potencialitat per acabar tenint-la com un punt fort (2,70 punts).

Pel que fa a influència i lideratge amb visió de futur, ens fixem com la majoria de treballadors disposa de l'habilitat, és a dir, vuit dels deu, i tornem a trobar-nos, que els treballadors que no puntuen major o igual a 3, poden acabar-la assolint pròximament, ja que la seva puntuació no s'allunya molt del mínim (2,80-2,90).

Per últim, el treball amb equip és l'habilitat que més disposen els treballadors estrella, tenint-la nou dels deu treballadors, després de la motivació d'assoliment, anteriorment nomenada. Es considera, per tant, que els treballadors saben treballar i col·laborar amb els seus companys de treball i saben com tractar amb ells.

Cal destacar que el treballador que més puntua amb Treball en equip (3,70) i influència i lideratge amb visió de futur (3,50) és el "V1" i els que reben major puntuació amb empatia són els treballadors "V1" i el "V6". Un altre cop, el treballador "V1", obté la puntuació més gran amb l'habilitat d'iniciativa i el treballador "V3" és el que assoleix major puntuació amb la competència de motivació d'assoliment. Finalment, qui obté major puntuació amb confiança en un mateix és el treballador "V7".

A més, cal nomenar i fixar-nos amb la puntuació obtinguda pel treballador "V9". Aquest obté puntuacions majors que tres en totes les habilitats i és l'únic cas en tota la mostra realitzada per a la validació del test on s'assoleix destresa en totes les habilitats

significant que és treballador estrella amb totes les habilitats i que el seu cap també ho considera.

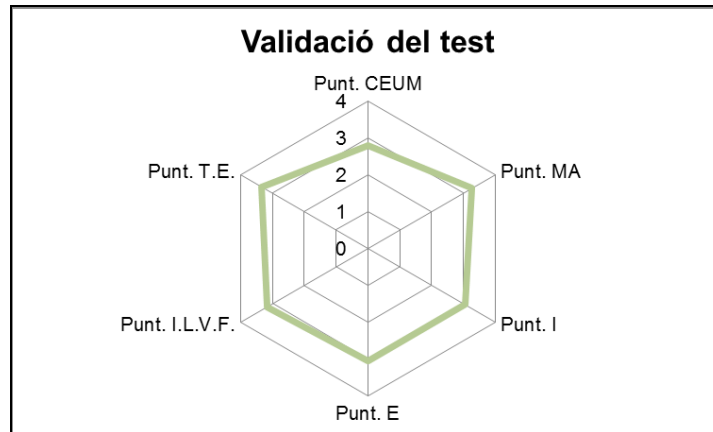
En general, si basant-nos amb la quantitat de treballadors que disposen cadascuna de les habilitats, és a dir, les que tenen més desenvolupada per a la validació, són les següents, per aquest ordre:

- 1r. Motivació d'assoliment (10/10 treballadors la tenen desenvolupada)
- 2n. Treball en equip (9/10 treballadors la tenen desenvolupada)
- 3r. Empatia (8/10 treballadors la tenen desenvolupada)
- 3r. Influència amb lideratge amb visió de futur (8/10 treballadors la tenen desenvolupada)
- 4t. Iniciativa (7/10 treballadors la tenen desenvolupada)
- 5è. Confiança en un mateix (4/10 treballadors la tenen desenvolupada)

Però, per altra banda, si ens basem amb les puntuacions mitjanes que s'han assolit entre els deu treballadors, s'observa la següent classificació:

- 1r. Treball en equip (3,34 punts assolits de mitjana)
- 2n. Motivació d'assoliment (3,27 punts assolits)
- 3r. Influència amb lideratge amb visió de futur (3,18 punts assolits)
- 4t. Iniciativa (3,05 punts assolits)
- 4t. Empatia (3,05 punts assolits)
- 5è. Confiança en un mateix (2,80 punts assolits)

Aquesta última classificació es troba representada amb gràfic següent:



Gràfic 1. Gràfic que representa les puntuacions assolides dels treballadors estrella en la validació del test.

Es veu un cert predomini de les habilitats de treball en equip i motivació d'assoliment, seguidament per l'influència amb lideratge i visió de futur, empatia i iniciativa. Després veiem com la puntuació amb la confiança en un mateix és l'habilitat on es té debilitat.

Com a conclusió, el test queda validat, ja que, la major part dels treballadors que són considerats estrella pel seu cap també surten estrella a la puntuació del test confeccionat. Per la qual cosa, mostra que el test és una eina favorable per distingir a un treballador estrella d'un treballador comú vers les sis habilitats escollides.

Un cop s'ha validat el test, s'ha decidit passar aquest a altres treballadors, siguin estrella o comuns, sempre tenint en compte l'opinió del cap, per així, continuar estudiant en el camp, veure quins resultats s'obtenen, analitzar-los i comprovar amb una major mostra si la conclusió arribada anteriorment, que el test quedava validat, és correcta o no.

Per la qual cosa, s'ha tornat a consultar amb caps de diferents empreses de les Terres de l'Ebre i s'ha seguit el mateix procediment que amb la validació del test. L'única diferència aquest cop ha estat que s'han passat cinquanta enquestes més.

4.8. Anàlisi dels resultats

Un cop s'han rebut les enquestes contestades, per a portar a terme un petita anàlisi que reforces la conclusió de la validació del test, s'han analitzat distingint-les amb dos grups: Treballadors estrella i treballadors comuns.

4.8.1. Anàlisi dels treballadors estrella

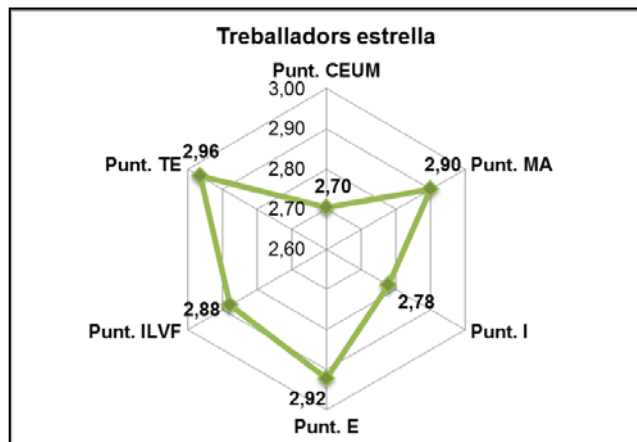
De les cinquanta enquestes realitzades, es van obtenir vint-i-vuit treballadors estrella de diferents empreses considerades pel seu cap.

Anàlisi enquestes treballador estrella																													
Punt./Treb.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	Mitjana
C.E.U.M.	33	24	30	27	27	27	31	28	35	21	27	23	31	22	26	17	27	22	31	24	32	23	25	27	24	30	32	31	25,54
M.A.	28	35	30	36	27	23	30	34	29	25	22	24	23	28	29	31	28	30	36	38	28	31	29	33	26	24	31	24	28,19
I	27	27	28	33	29	28	31	27	30	28	24	23	24	25	27	31	25	31	29	38	28	27	25	27	22	31	31	22	26,69
E	32	27	31	25	28	32	30	30	32	33	26	26	27	30	31	27	23	35	30	38	26	25	28	26	33	30	30	27	28,12
I.L.V.F.	27	25	25	27	26	28	28	30	34	29	26	25	20	29	33	32	25	33	33	34	25	26	30	31	30	40	28	27	27,35
T.E.	27	28	34	30	26	31	32	34	34	28	27	27	25	27	35	29	23	30	35	34	28	27	33	26	28	31	29	32	28,38
Punt. Total	174	166	178	178	163	169	182	183	194	164	152	148	150	161	181	167	151	181	194	206	167	159	170	170	163	186	181	163	164,27
Punt. Mitjana	2,90	2,77	2,97	2,97	2,72	2,82	3,03	3,05	3,23	2,73	2,53	2,47	2,50	2,68	3,02	2,78	2,52	3,02	3,23	3,43	2,78	2,65	2,83	2,83	2,72	3,10	3,02	2,72	2,86
Punt. CEUM	3,30	2,40	3,00	2,70	2,70	2,70	3,10	2,80	3,50	2,10	2,70	2,30	3,10	2,20	2,60	1,70	2,70	2,20	3,10	2,40	3,20	2,30	2,50	2,70	2,40	3,00	3,20	3,10	2,70
Punt. MA	2,80	3,50	3,00	3,60	2,70	2,30	3,00	3,40	2,90	2,50	2,20	2,40	2,30	2,80	2,90	3,10	2,80	3,00	3,60	3,60	2,80	3,10	2,90	3,30	2,60	2,40	3,10	2,40	2,90
Punt. I	2,70	2,70	2,80	3,30	2,90	2,80	3,10	2,70	3,00	2,80	2,40	2,30	2,40	2,50	2,70	3,10	2,50	3,10	2,90	3,80	2,80	2,70	2,50	2,70	2,20	3,10	3,10	2,20	2,78
Punt. E	3,20	2,70	3,10	2,50	2,80	3,20	3,00	3,20	3,30	2,60	2,60	2,70	3,00	3,10	2,70	2,30	3,50	3,00	3,80	2,60	2,50	2,80	2,60	3,30	3,00	3,00	2,70	2,92	
Punt. I.L.V.F.	2,70	2,50	2,50	2,70	2,60	2,80	2,80	3,00	3,40	2,90	2,60	2,50	2,00	2,90	3,30	3,20	2,50	3,30	3,30	3,40	2,50	2,60	3,00	3,10	3,00	4,00	2,80	2,70	2,88
Punt. T.E.	2,70	2,80	3,40	3,00	2,60	3,10	3,20	3,40	3,40	2,80	2,70	2,70	2,50	2,70	3,50	2,90	2,30	3,00	3,50	3,40	2,80	2,70	3,30	2,60	2,80	3,10	2,90	3,20	2,96

Taula 3. Resultats assolits, en les habilitats i puntuacions, dels treballadors estrella de la mostra obtinguda gràcies als seus caps.

L'anàlisi de les enquestes dels treballadors estrella ha estat diferent aquest cop, ja que a simple vista es veu com alguns caps consideren estrella a treballadors que realment acaben assolint puntuacions inferiors. Analitzant-lo globalment, s'observa com predominen els colors vermells, significat que aquest cop els caps els consideren diàriament treballadors estrella i al test no acaben puntuant com a tals, ja que assolixen puntuacions inferiors a 3 de mitjana en cada habilitat i globalment.

Si ens fixem amb la mitjana de tots els treballadors en cada habilitat, es veu com destaquen amb major puntuació al treball en equip (2,96), seguidament de l'empatia (2,92), motivació d'assoliment (2,90), influència amb lideratge amb visió de futur (2,88) i la iniciativa (2,78). Pel que fa a la confiança en un mateix, aquesta habilitat és la que obtenen menor puntuació, sent de 2,70.



Gràfic 2. Gràfic que representa les puntuacions assolides dels treballadors estrella en la mostra obtinguda gràcies als seus caps.

Alguns dels treballadors estrella enquestats acaben sent considerats estrella també al test. Globalment, en aquesta mostra, s'observa com en totes les habilitats es troben per sota dels tres punts, fent que com a conjunt de treballadors no destaquen com a estrella i es quedin per sota del límit establert, encara que s'aproximin a ser-ho.

4.8.2. Anàlisi dels treballadors comuns

De les cinquanta enquestes realitzades, es van aconseguir vint-i-dos treballadors comuns de diferents empreses considerats pel seu cap.

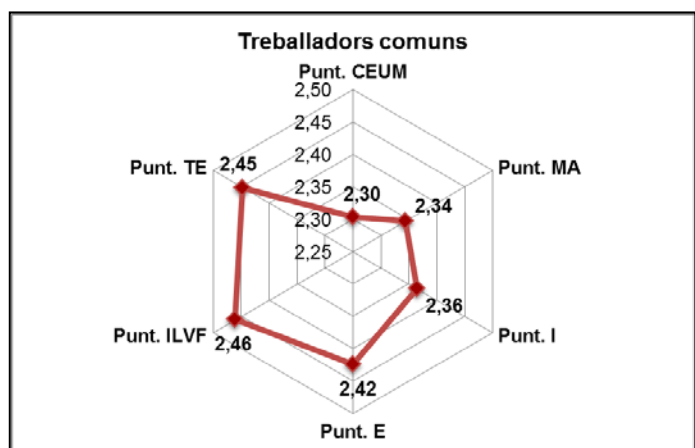
Anàlisi enquestes treballador comú																							
Punt./Treb.	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	Mitjana
C.E.U.M.	28	26	25	24	23	29	21	22	16	22	25	24	27	23	29	26	30	33	29	33	34	27	23,04
M.A.	19	22	31	36	23	32	23	32	32	30	29	25	30	35	19	26	26	20	15	17	32	32	23,44
I	19	20	34	35	25	33	25	25	34	28	28	28	30	29	22	28	28	26	21	17	27	29	23,64
E	20	21	30	37	27	29	23	34	33	30	27	25	31	26	22	38	29	23	21	19	29	32	24,24
I.L.V.F.	18	27	29	36	31	31	25	31	36	28	32	24	30	31	22	33	24	20	18	17	35	37	24,6
T.E.	23	25	29	33	29	30	23	31	26	29	32	25	30	34	24	34	29	23	20	22	27	34	24,48
Punt. Total	127	141	178	201	158	184	140	175	177	167	173	151	178	178	138	185	166	145	124	125	184	191	143,44
Punt. Mitjana	2,12	2,35	2,97	3,35	2,63	3,07	2,33	2,92	2,95	2,78	2,88	2,52	2,97	2,97	2,30	3,08	2,77	2,42	2,07	2,08	3,07	3,18	2,39
Punt. CEUM	2,80	2,60	2,50	2,40	2,30	2,90	2,10	2,20	1,60	2,20	2,50	2,40	2,70	2,30	2,90	2,60	3,00	3,30	2,90	3,30	3,40	2,70	2,30
Punt. MA	1,90	2,20	3,10	3,60	2,30	3,20	2,30	3,20	3,20	3,00	2,90	2,50	3,00	3,50	1,90	2,60	2,60	2,00	1,50	1,70	3,20	3,20	2,34
Punt. I	1,90	2,00	3,40	3,50	2,50	3,30	2,50	2,50	3,40	2,80	2,80	2,80	3,00	2,90	2,20	2,80	2,80	2,60	2,10	1,70	2,70	2,90	2,36
Punt. E	2,00	2,10	3,00	3,70	2,70	2,90	2,30	3,40	3,30	3,00	2,70	2,50	3,10	2,60	2,20	3,80	2,90	2,30	2,10	1,90	2,90	3,20	2,42
Punt. I.L.V.F.	1,80	2,70	2,90	3,60	3,10	3,10	2,50	3,10	3,60	2,80	3,20	2,40	3,00	3,10	2,20	3,30	2,40	2,00	1,80	1,70	3,50	3,70	2,46
Punt. T.E.	2,30	2,50	2,90	3,30	2,90	3,00	2,30	3,10	2,60	2,90	3,20	2,50	3,00	3,40	2,40	3,40	2,90	2,30	2,00	2,20	2,70	3,40	2,45

Taula 4. Resultats assolits, en les habilitats i puntuacions, dels treballadors comuns de la mostra obtinguda gràcies als seus caps.

Quant a l'anàlisi de les enquestes dels treballadors comuns es veu a primera ullada que la major part de caps consideren comuns a treballadors que també acaben obtenint puntuacions inferiors a 3 i per tant, surten també comuns al test que s'ha passat.

Analitzant els resultats globalment, es veu com predominen els colors verds, fet que ens demostra que els caps consideren comuns a treballadors que ho surten també al test.

Pel que fa a la puntuació mitjana d'aquests, es percep com obtenen major puntuació amb influència amb lideratge amb visió de futur (2,46), seguidament del treball en equip (2,45), l'empatia (2,42), la motivació d'assoliment (2,34) i la iniciativa (2,34). Finalment, la confiança en un mateix, habilitat que tenen menys desenvolupada amb 2,30 punts.



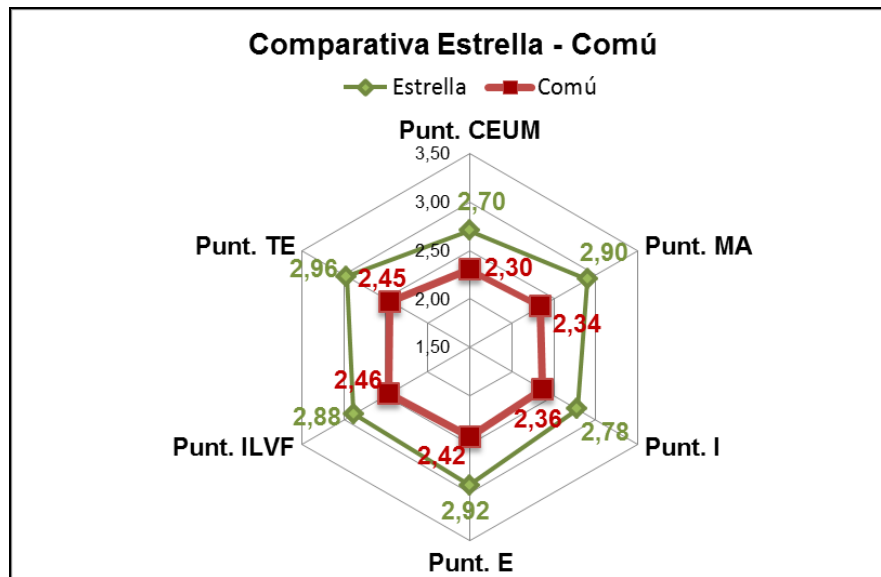
Gràfic 3. Gràfic que representa les puntuacions assolides dels treballadors comuns en la mostra obtinguda gràcies als seus caps.

Com a global, s'observa com en aquesta mostra es comprova el que el seu cap va dir, que els treballadors seleccionats són comuns, ja que en la major part de les habilitats puntuen per sota dels 3 punts.

4.8.3. Anàlisi comparatiu dels treballadors estrella i comuns

Ja analitzats els dos tipus de treballadors, estrella i comuns considerats pels seus caps, segons la puntuació obtinguda en el test, es fa la següent comparativa d'ambdós resultats obtinguts.

Observem, a trets generals, com hi ha una gran diferència entre les puntuacions que han assolit tots dos grups.



Gràfic 4. Gràfic que representa i compara les puntuacions assolides dels treballadors estrella i comuns en la mostra obtinguda gràcies als seus caps.

Analitzant les mitjanes de cada habilitat, els treballadors estrella sobresurten en totes les habilitats obtenint una puntuació mitjana major que els treballadors comuns. Això ens fa veure com existeix, d'acord amb les respostes i les puntuacions, una diferència notable en ambdós tipus de treballadors.

Fixant-nos amb les habilitats, únicament coincideixen amb la confiança en un mateix, ja que per als dos grups és l'habilitat on es demostra menor puntuació i per tant, major debilitat.

Cal destacar que els treballadors estrella enquestats no assoleixen una major puntuació a 3, però tot i així, comparats amb la mostra dels treballadors comuns, es diferencien amb les puntuacions assolides.

Al comparar per habilitats, es veu com els treballadors estrella es diferencien més dels comuns en la motivació d'assoliment, tenint un 23,72% de major puntuació que els comuns, seguidament del treball en equip, amb un 21,09% i de l'empatia amb un 20,52%. Després trobem la iniciativa amb una diferència de 17,54%, la confiança en un mateix 17,34% i per últim, la influència amb lideratge amb visió de futur, amb un 17,02% major que els comuns.

	Estrella	Comú	Variació
Punt. CEUM	2,70	2,30	17,34%
Punt. MA	2,90	2,34	23,72%
Punt. I	2,78	2,36	17,54%
Punt. E	2,92	2,42	20,52%
Punt. ILVF	2,88	2,46	17,02%
Punt. TE	2,96	2,45	21,09%

Taula 5. Taula que mostra i compara les puntuacions assolides dels treballadors estrella i comuns en la mostra obtinguda gràcies als seus caps.

En definitiva, destaquem com el test que s'ha confeccionat és una forma de distingir als treballadors estrella dels comuns, ja que la mitjana dels treballadors estrella és major a la dels treballadors comuns en qualsevol de les habilitats que s'han analitzat.

4.8.4. Agrupacions de treballadors

Després d'analitzar les puntuacions assolides pels dos grups de treballadors: estrelles i comuns, es veuen repeticions en els patrons de comportament.

En la mostra dels treballadors estrella s'observa com una part dels treballadors enquestats corresponen amb el que el seu cap va dir, que eren treballadors estrella, però d'altres no, i per la qual cosa, acaben obtenint una menor puntuació a la qual es va tenir en compte com a mínim per a ser treballador estrella.

Pel que fa als treballadors estrella que són considerats pel seu cap i que surten estrella en realitzar el test, veiem com tan sols assolixen puntuacions iguals o superiors al 3, nou treballadors de tota la mostra, és a dir, tan sols un 32,14% es caracteritza per ser considerat treballador estrella pel seu cap i pel test confeccionat.

Cap/Test	Nº treb.	%
Estrella - Estrella	9/28	32,14%
Estrella - Comuns	19/28	67,86%
Total	28/28	100,00%

Taula 6. Taula que distingeix les tipologies de treballadors estrella i els seus respectius percentatges de treballadors.

Quant als treballadors estrella que són considerats pel seu cap i que no surten estrella en realitzar el test, és a dir, sortirien comuns, per no superar la puntuació de tres a les diferents habilitats, trobem dinou treballadors, és a dir un 67,86% de la mostra.

En la mostra dels treballadors comuns veiem com una gran part dels treballadors corresponen al que ens va dir el seu cap excepte una petita part que acaba sortint realment estrella quan se'l considerava comú.

Quant als treballadors comuns que ho són considerats pel seu cap i assoleixen els mateixos resultats al test, s'observa com és la gran majoria dels treballadors de la mostra, és a dir, disset treballadors, que són el 77,27% dels treballadors comuns enquestats. Aquests acaben reafirmant que ho són amb les respostes del seu test.

Cap/Test	Nº treb.	%
Comuns - Comuns	17/22	77,27%
Comuns - Estrella	5/22	22,73%
Total	22/22	100,00%

Taula 7. Taula que distingeix les tipologies de treballadors comuns i els seus respectius percentatges de treballadors.

Pel que fa, també hi ha els treballadors comuns que ho són considerats pel seu cap i que en contestar el test assoleixen puntuacions superiors a tres. Aquests acaben sortint que són treballadors estrella i tenen un pes de 22,73% de la mostra analitzada.

Per tant, es poden diferenciar als treballadors més que únicament en treballadors estrella i comuns. Realment se'ls poden distingir en quatre tipologies de treballadors, dos grups de treballadors en cada mostra.

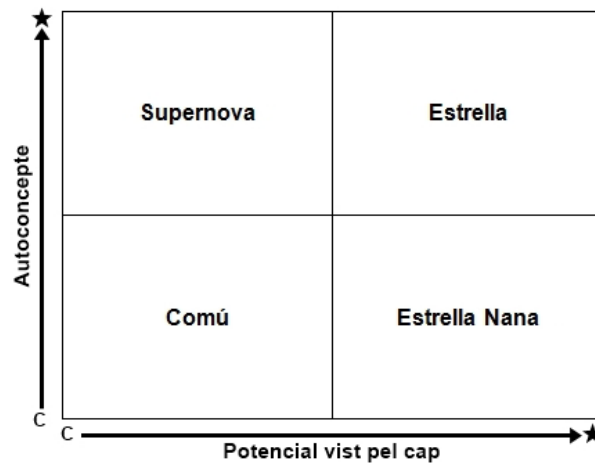
Aquests quatre tipus de treballadors seran nomenats de la següent manera.

Pel que fa a la mostra dels treballadors estrella, "Estrella" seran els que són considerats estrella pel seu cap i també surten estrella al test. Després, "Estrella nana" seran els que són considerats estrella pel seu superior però finalment acaben sortint treballadors comuns. Aquest terme fa referència a què es consideren menys estrella del que realment acaben sent.

Quant a la mostra dels treballadors comuns, "Comú" seran els que són considerats comuns pel seu cap i també ho són al test que han realitzat i per últim, "Supernova" són els que són considerats comuns però acaben assolint puntuacions pròpies dels treballadors estrella. Aquest concepte fa referència a què són considerats a ells mateixos com estrella i després a l'exterior són menys, és a dir, són considerats comuns.

Conseqüentment, s'arriba a la següent matriu dels grups de treballadors on es distingeix en les ordenades per comuns i estrella vers a l'autoconcepte que tenen els treballadors d'ells mateixos, és a dir, com es veuen i com responen al test i en les

abscisses, es troba el potencial que veuen els caps d'ells, és a dir, si els veuen com a comuns o treballadors estrella.



Matriu 1. Matriu que separa i distingeix les tipologies de treballadors estrella i comuns segons l'autoconcepte i el potencial vist pel seu respectiu cap.

A continuació es descriuran els tipus de treballadors quant a les seves fortaleeses i debilitats en les habilitats analitzades.

Treballador “estrella”:

Els “estrella” són els treballadors que són considerats estrella pel seu cap i a l'hora de realitzar el test, també han puntuat com a treballadors estrella.

Fixant-nos amb aquest grup, tan sols nou dels vint-i-vuit treballadors considerats estrella, tal com ja havíem nomenat anteriorment, assoleixen puntuacions superiors a 3 de mitjana.

Fixant-nos amb la taula 3, aquests treballadors posseeixen entre tres i cinc habilitats desenvolupades excel·lentment de les sis que s'han analitzat. Concretament, l'habilitat que tots nou posseeixen és l'empatia, seguidament del treball en equip, on vuit treballadors la desenvolupen amb puntuació estrella. Després es destaca la influència i lideratge amb visió de futur, la qual set treballadors la tenen com a fortaleesa, seguidament de la iniciativa i motivació d'assoliment, la qual la tenen sis treballadors. Per últim, la confiança en un mateix és l'habilitat que els treballadors enquestats tenen com a debilitat, ja que és la que menys es desenvolupa, tan sols cinc dels nou.

Pel que fa a la puntuació mitjana d'aquests treballadors, percebem com la fortalesa es troba en el treball en equip, seguidament d'influència i lideratge amb visió de futur. Després l'empatia, motivació d'assoliment i iniciativa. Per finalitzar, la seva debilitat radica en la confiança en un mateix, habilitat on es troben per sota dels 3 punts.

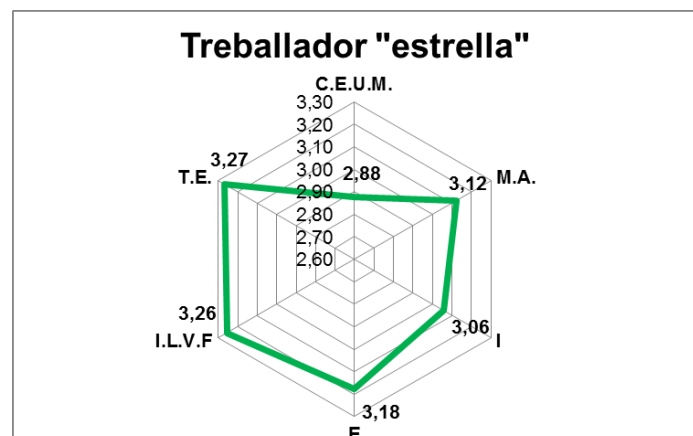
Puntuació mitjana	
C.E.U.M.	2,88
M.A.	3,12
I	3,06
E	3,18
I.L.V.F	3,26
T.E.	3,27

Taula 8. Taula que mostra les puntuacions mitjanes dels treballadors "estrella".

Si ens tornem a fixar, amb la taula 3, concretament amb les puntuacions que ha assolit cada treballador estrella per separat, s'observa com en algunes habilitats no tenen fortalesa i les desenvolupen menys. Tot i que es doni aquest cas i que puntuïn inferior, alguns d'aquests treballadors, poden acabar desenvolupant-les amb facilitat, ja que assoleixen quasi puntuacions pròximes als 3 punts.

S'arriba a la conclusió que aquest grup de treballadors estrella sap treballar molt bé en els seus respectius companys i saben influir i liderar als altres. A més, saben posar-se al lloc dels altres i entendre els seus punts de vista i les seves opinions.

A més a més, també, en general, saben com motivar-se per assolir els seus objectius i metes, així com tenen l'impuls per aconseguir nous reptes i tenen iniciativa. Amb menys mesura i tenint-la com a debilitat la confiança en un mateix, una part d'aquesta mostra sap confiar en ells mateixos.



En general, aquest tipus de treballadors demostren a l'exterior que són estrella i ells saben que ho són i ho tenen interioritzat.

Treballador "estrella nana":

Els "estrella nana" és el grup format pels que són considerats treballadors estrella pel seu cap i a l'hora de realitzar el test, han puntuat com a treballadors comuns.

Observant en aquests, a la taula 3, dinou treballadors assoleixen puntuacions inferiors a 3 punts de mitjana i posseeixen des de cap fins a quatre habilitats desenvolupades excel·lentment de les sis analitzades.

La major part de treballadors, tretze dels dinou, tenen puntuacions superiors a 2,70, i per la qual cosa s'aproximen a ser considerats estrella, tot i així, per altra banda, hi ha 6 treballadors que puntuen per sota dels 2,70, sense obtenir cap habilitat desenvolupada com estrella, i si ho fan, és únicament amb una.

Pel que fa a la puntuació mitjana d'aquests treballadors, veiem com obtenen major puntuació amb treball en equip, seguidament de l'empatia, motivació d'assoliment, influència amb lideratge amb visió de futur i iniciativa. Pel que fa a la confiança en un mateix, és l'última habilitat que posseeixen, amb menys puntuació i amb més debilitat.

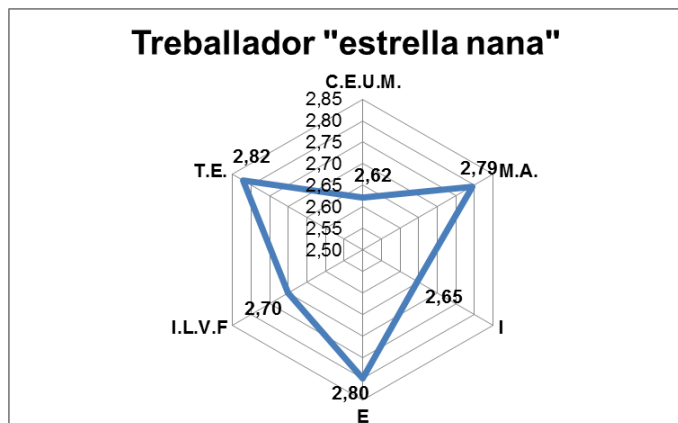
Puntuació mitjana	
C.E.U.M.	2,62
M.A.	2,79
I	2,65
E	2,80
I.L.V.F	2,70
T.E.	2,82

Taula 9. Taula que mostra les puntuacions mitjanes dels treballadors "estrella nana".

Aquests treballadors es caracteritzen per desenvolupar les habilitats amb la mateixa mesura, més o menys, i sense assolir ni fortaleces ni grans debilitats en elles.

Es podria destacar que saben treballar en equip, tenen empatia amb els seus companys i saben posar-se reptes i objectius i assolir-los amb èxit. També desenvolupen, amb menys mesura, influència amb lideratge amb visió de futur i iniciativa per fer les coses de noves formes. Per últim, es destaquen que són

treballadors que tenen, possiblement, una autoestima baixa, ja que, a més d'obtenir una baixa puntuació amb confiança en un mateix, el seu cap els veu com a estrelles pels comportaments i per la forma en com treballen i ells no es veuen com a tals. Pot ser degut al fet que es veuen com a comuns, que s'infravaloren pensant que són menys capaços i creuen que tenen menys habilitats de les que acaben desenvolupant al seu lloc de treball.



Gràfic 6. Gràfic que representa les puntuacions assolides dels treballadors "estrella nana".

Per tant, hi ha una diferència entre el que opina el seu cap i el que aquests treballadors creuen que són.

Treballador "comú":

Els "comú" és el grup on la major part de la mostra de treballadors comuns coincideix entre opinió del cap i test.

Aquest grup, observant la taula 4, és compon per disset treballadors que disposen entre una i sis habilitats desenvolupades com a treballadors comuns, és a dir, sense destacar com ho faria un treballador estrella i puntuacions menors a 3 punts.

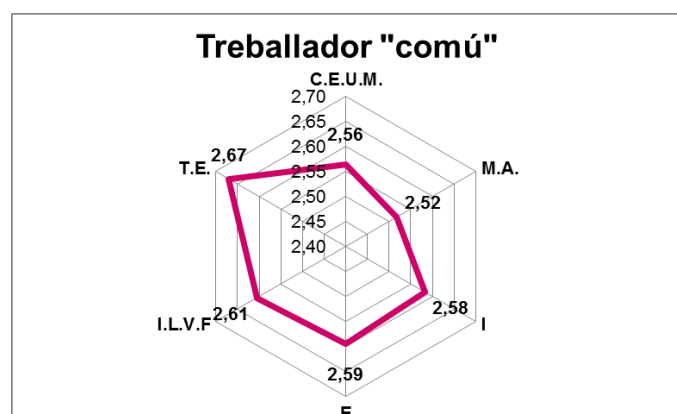
Les habilitats que la majoria, concretament catorze dels disset, les posseeixen desenvolupades com a treballadors comuns són la confiança en un mateix i la iniciativa, significat que són les competències on es té major debilitat pel que fa a la mostra analitzada. Després trobem el treball en equip, on tretze treballadors puntuen inferior a 3, seguidament de l'empatia, que és desenvolupada com a treballadors comuns per dotze i per últim, la motivació d'assoliment i la influència amb lideratge amb visió de futur, són les dues habilitats que onze treballadors puntuen inferior a 3.

Pel que fa a la puntuació mitjana d'aquests treballadors, veiem com obtenen major puntuació amb treball en equip, seguidament de la influència amb lideratge amb visió de futur, l'empatia i la iniciativa. Després trobem la confiança en un mateix i per últim, la motivació d'assoliment, habilitat que posseeixen amb menys puntuació i amb més debilitat.

Puntuació mitjana	
C.E.U.M.	2,56
M.A.	2,52
I	2,58
E	2,59
I.L.V.F	2,61
T.E.	2,67

Taula 10. Taula que mostra les puntuacions mitjanes dels treballadors "comú".

S'arriba a la conclusió que aquests treballadors comuns saben treballar molt bé en els seus companys de treball, saben liderar, més o menys, als seus companys, així com influir-los. A més, són empàtics i es posen, alguns cops, a la pell dels altres. Es caracteritzen també per tenir una mica d'iniciativa i per confiar



Gràfic 7. Gràfic que representa les puntuacions assolides dels treballadors "comú".

en si mateixos. Amb menys mesura desenvolupen un poc la motivació d'assoliment, per la qual cosa els pot costar assolir els objectius que es proposen.

Treballador "supernova":

L'últim grup que podem distingir és el dels treballadors "supernova", els quals són considerats comuns pel seu cap però ells mateixos es veuen com a estrella.

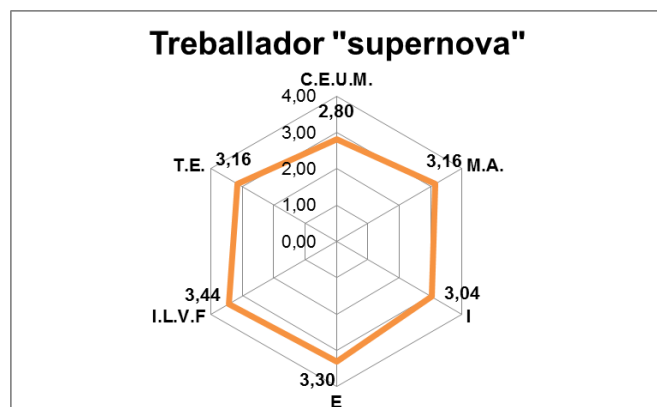
Fixant-nos amb la taula 4, aquests són cinc enquestats que surten que tenen desenvolupades, com a treballador estrella, des de tres fins a cinc habilitats i per tant, significa, possiblement, que aquest tipus de treballadors siguin problemàtics, ja que creuen que tenen millors capacitats i són millors en el seu lloc treball, i per això puntuen alt al test, del què realment són, tenint en compte l'opinió dels seus caps.

Pel que fa a la puntuació mitjana d'aquests treballadors, s'observa com obtenen major puntuació amb influència amb lideratge amb visió de futur, seguidament de l'empatia, amb el treball en equip i la motivació d'assoliment. Després, puntuen amb la iniciativa i amb menor puntuació i inferior a 3, es troba la confiança en un mateix.

Puntuació mitjana	
C.E.U.M.	2,80
M.A.	3,16
I	3,04
E	3,30
I.L.V.F	3,44
T.E.	3,16

Taula 11. Taula que mostra les puntuacions mitjanes dels treballadors "supernova".

En definitiva, aquest grup de treballadors comuns creuen que saben influenciar molt bé als seus companys així com saben liderar-los, tenint en compte l'empatia, i saben treballar en equip amb ells. A més, creuen que saben assolir els seus objectius i estan motivats per assolir l'èxit i disposen d'iniciativa per realitzar noves



Gràfic 8. Gràfic que representa les puntuacions assolides dels treballadors "supernova".

formes de treball. Com a debilitat, es caracteritzen per una baixa confiança en un mateix.

Realment, el seu cap va considerar-los comuns, d'acord a com actuen al seu lloc de treball i per tant, hi ha una diferència d'opinions entre la percepció del treballador sobre ell mateix i la percepció del cap sobre el seu paper en l'organització.

4.8.5. Anàlisi de la comparativa de les tipologies de treballadors

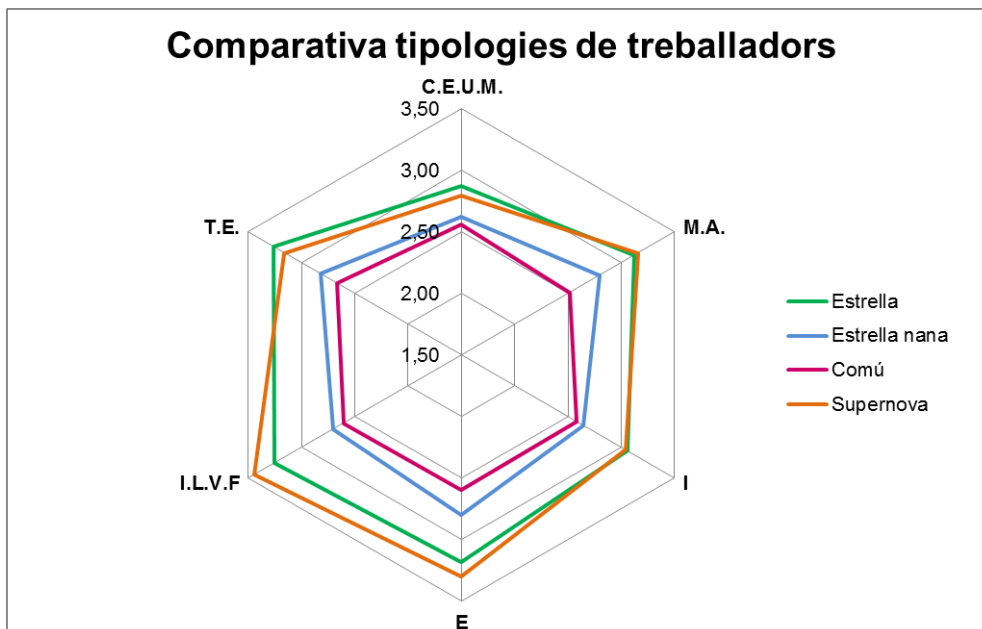
Ja analitzats els diferents tipus de treballadors, s’observa com, al comparar-los, entre ells existeix una diferència quant a puntuacions assolides.

Es pot apreciar com els treballadors “estrella” i els “supernova” són els que majors puntuacions assolixen en totes les habilitats. Després es troben per sota els estrella nana i com a treballadors amb menys puntuacions es troben els comuns.

Habilitats	Estrella	Estrella nana	Comú	Supernova
C.E.U.M.	2,88	2,62	2,56	2,80
M.A.	3,12	2,79	2,52	3,16
I	3,06	2,65	2,58	3,04
E	3,18	2,80	2,59	3,30
I.L.V.F	3,26	2,70	2,61	3,44
T.E.	3,27	2,82	2,67	3,16

Taula 12. Taula que mostra les puntuacions mitjanes de les quatre tipologies de treballadors.

Si s’analitza pel que fa a les habilitats, s’observa com tots quatre es troben amb puntuacions semblants a la confiança en un mateix, ja que tots tenen debilitat en aquesta. Després veiem com trobem una mica de semblança pel que fa a les habilitats de motivació d’assoliment i iniciativa, seguidament del treball en equip i l’empatia. Per últim, tal com s’observa en el gràfic, la influència i lideratge amb visió de futur és l’habilitat amb la qual hi ha major diferència entre treballadors.



Gràfic 9. Gràfic que representa i compara les puntuacions dels diferents tipus de treballadors vers les habilitats analitzades.

Es pot destacar com les diferències entre treballadors tenen sentit, ja que els “comú” sempre hauran de puntuar menys que els treballadors “estrella”, els “estrella nana” es troben amb puntuacions similars als “comú”, ja que no es valoren a ells mateixos i les seves capacitats. Després trobem als “estrella” i per últim, els “supernova”. Aquests treballadors acaben assolint puntuacions superiors als treballadors “estrella”, ja que, possiblement, es consideren millor del que són al seu lloc de treball i sobre el que opina el seu cap.

4.8.6. Com es podrien tractar als grups?

Un cop analitzats les tipologies de treballador, es buscarà com es poden tractar a aquests treballadors perquè continuïn mantenint-se com estrella o treballin amb les competències emocionals per acabar passant de comú a treballador estrella, en el futur.

Als “estrella”, se’ls recomanaria que continuessin mantenint les habilitats que posseeixen amb major fortalesa, incrementant aquelles on tenen debilitat i millorar el conjunt d’habilitats.

Pel que fa als treballadors que són “estrella nana”, es recomanaria que milloressin les habilitats en el seu conjunt, i creguessin més amb les seves capacitats i habilitats que desenvolupen al seu lloc de treball, ja que exteriorment són treballadors estrella i realment ells no es veuen com a tal.

Als “supernova”, se’ls recomanaria que milloressin els seus comportaments cap a l’exterior i que s’interessin per trobar les debilitats que fan que els caps els considerin comuns. De saber-ho, podran disminuir o eliminar la separació entre el rol percebut per un mateix i el rol percebut pels seus caps.

Pel que fa als treballadors que són “comú”, es recomanaria que milloressin les habilitats en el seu conjunt, ja que els ajudaria a millorar-se com a treballadors i que en un futur puguin esdevenir treballadors estrella.

Aquest test podria ser un mètode d’avaluació per al cap, ja que li serviria per conèixer com són els treballadors de la seva plantilla, quines fortaleeses i debilitats tenen els seus treballadors i per la qual cosa, pugui ajudar a millorar les debilitats i a mantenir les fortaleeses mitjançant la realització d’accions cap a ells.

Per altra banda, aquest test serviria com a mètode d'autoavaluació per aquells treballadors que vulguin conèixer quins són els seus punts forts i febles i treballar-los per acabar sent millor al seu lloc de treball.

A continuació, s'explicaran alguns exemples d'accions que es poden prendre per millorar cadascuna de les habilitats, ja sigui per als caps com per als seus treballadors.

Si ets un treballador i vols millorar les teves debilitats i mantenir les teves forteses, pots seguir qualsevol d'aquestes accions per a cada tipus d'habilitat que analitza el test:

- Confiança en un mateix:

- Creu en tu mateix. Si ho fas, els altres també confiaran en les teves capacitats.
- No et comparis amb els altres. Cadascú és diferent i desenvolupa diferents habilitats.
- Recorda els èxits que has assolit anteriorment i proposat assolir objectius petits. Si abans vas assolir èxits en el passat, ara també pots i el fet d'aconseguir objectius petits, et demostraran que pots aconseguir tot el que et proposis.
- Ajuda als altres. Si ho fas, aquests et valoraran i et sentiràs útil.

- Motivació d'assoliment:

- Identifica que vols assolir per quins motius i pensa com assolir-ho.
- Centra't en els objectius que vols assolir, recordant-los diàriament.
- No pretenguis assolir els objectius de cop. Vés a poc a poc i amb temps podràs arribar a l'èxit.
- Recorda que ets l'únic que pot fer-te arribar on vols. Lluita per assolir allò que sempre has desitjat. (Barquero, 2013)

- Iniciativa:

- No esperis al fet que et diguin que fer.
- Aporta les teves solucions a problemes que sorgeixen.
- Adaptat ràpid a les noves situacions. (Resulta2, 2014)

- Empatia:

- Escolta sense prejudicis.

- Tinguis interès i presta atenció quan algú estigui explicant alguna cosa, ja que així demostraràs que l'entens i sentiràs el que ell està patint.
- Quan haguéssim de donar la nostra opinió sobre el que se'ns està explicant, fes-ho de forma constructiva i intenta no ferir. (Salud180, s.d.) i (Calderón, 2014)

- Influència amb lideratge amb visió de futur:

- Comunica la visió global dels teus projectes perquè la gent s'impliqui.
- Sigues una persona de confiança. És necessari que confien amb tu per deixar-se influir. Demuestra integritat, sigues un bon exemple i fes el correcte.
- Posa't metes i treballa de valent per assolir-les, ja que demostrarà als altres que quan et proposes i dius alguna cosa, ho compleixes. (Emprenderalia, 2016) i (Breeuwer, 2014)

- Treball en equip:

- Confia i entén als teus companys d'equip.
- Intenta no tenir negativitat i egoisme quan treballis amb equip.
- Pensa en l'equip i tinguis en compte a tots els teus companys.
- Fes sempre el que és millor per a l'equip i per al projecte. (Degerencia.com, s.d.) i (Villarmeja, 2014)

Si ets un cap i vols millorar les debilitats i mantenir les fortaleses de la teva plantilla, pots seguir qualsevol d'aquestes accions per a cada tipus d'habilitat que analitza el test:

- Confiança en un mateix:

- Encara els problemes amb un somriure i amb positivisme. Els treballadors veuran que estan segurs i que tot anirà bé.
- Transmet confiança als teus treballadors. El primer pas és confiar en un mateix i després demostrar-s'ho que s'és capaç d'assolir objectius i que tot es pot superar.
- Manté el control en les situacions estressants i preocupants. Farà que els treballadors se sentin confiats.
- Recompensa als treballadors que s'ho mereixin. Fer-ho provocarà que els altres treballadors també vulguin ser recompensats i lluitin per obtenir-les.

Alguns cops també es pot dir-los que han realitzat un bon treball perquè se sentin valorats. (Es.workmeter.com, 2015)

- Motivació d'assoliment:

- Coneix que és el que motiva als teus treballadors i recompensa'ls per tal de motivar-los.
- Dona recompenses justes i a tots per igual.
- Assegura't que esperen el que els pots proporcionar com a recompensa, perquè no s'emportin una desil·lusió i els desmotivi al rebre-la. (Opere, s.d.)

- Iniciativa:

- Dona suport als treballadors perquè vagin cap a la iniciativa grupal i individual.
- Permet que els treballadors es puguin expressar amb llibertat, sense por, i sense prejudicis en fer-ho.
- Premia i reconeix les iniciatives dels treballadors.
- Evita rellevar a la persona que ha tingut iniciativa dient-li que ja s'encarregarà una altra persona o nosaltres mateixos. (Sánchez, 2014)

-Empatia:

- Desenvolupa l'empatia a l'hora de tractar amb els treballadors, farà que hi hagi un ambient empàtic i aquests també desenvoluparan aquesta habilitat. Alguns exemples per desenvolupar l'empatia del cap vers als treballadors seria:
 - Entendre que necessiten els treballadors per tal de donar-los el suport que necessiten per continuar amb el seu treball.
 - Escoltar i entendre a totes les parts, així com tenir en compte el punt de vista de tots els implicats per arribar a un acord.
- Realitza dinàmiques de grup on els treballadors es posin al lloc dels seus companys i hagin de decidir com fan ells.
- Crea un ambient de socialització entre treballadors perquè es coneguin entre ells fora de l'àmbit laboral i s'entenguin.

- Influència amb lideratge amb visió de futur:

- Deixa que els treballadors prenguin decisions i que expressin les seves opinions.

- Promou el treball en equip extraient les idees de cada treballador fent que interactuen entre ells per a coordinar-se. (Noticias Universia Chile, 2013) i (Acciones de desarrollo – Coaching, 2012)

-Treball en equip:

- Crea confiança i un ambient on tots es coneixen entre ells, ja siguin habilitats, rols i que sàpiguen com ajudar-se entre ells.
- Estableix i comunica els objectius perquè cada treballador pugui assolir-los i contribuir al seu acompliment.
- Crea una identitat comuna perquè els treballadors se sentin part d'un equip de treball.
- Impulsa als treballadors perquè donin les seves idees i comparteixin la seva opinió.
- Impulsa la comunicació entre els treballadors perquè puguin escoltar-se entre ells, retroalimentar-se i treballar millor conjuntament.
- Dona retroalimentació als membres de l'equip quan hagin assolit èxits grupals, així com destaca el paper de cada membre que ho ha fet possible. (García Allen, s.d.) i (Gómez Pereira, s.d.)

4.8.7. Conclusió dels resultats

Com a resultat de la investigació portada a terme amb la confecció del test per distingir treballadors estrella de comuns, confluïm que el test queda validat amb deu tipus de treballadors i que, per la qual cosa, s'assoleix l'objectiu inicial i principal de l'anàlisi.

A més, després d'assolir l'objectiu principal que era validar el test, es decideix continuar amb l'anàlisi dels treballadors estrella, continuant estudiant en la matèria i per tant, es passa el test a una petita mostra de cinquanta treballadors, obtenint prèviament l'opinió del seu cap. En aquest anàlisi, s'observa, finalment, com, depenent dels resultats obtinguts, no només es pot distingir entre treballadors estrella i comuns, sinó que, concretament, hi ha quatre tipologies de treballadors: estrella, estrella nana, supernova i comú, els quals són representats en una matriu. Per la qual cosa, el test confeccionat acaba donant la oportunitat de distingir a més treballadors dels previstos inicialment.

5. Conclusió del treball

La realització d'aquest treball de fi de grau ha servit per conèixer en profunditat i més desenvolupat el concepte de treballador estrella, així com comprendre, el terme segons els diferents tipus d'autors que van començar a tractar el tema i després, saber el treball i desenvolupament dels "treballador estrella" per Daniel Goleman, David Mc Clelland i Robert E. Kelley. Aquests autors van tractar el terme mitjançant una descripció de que era per a ells ser un treballador estrella, quines característiques i habilitats disposen i quins comportaments tenen al seu lloc de treball.

Pel que fa a Daniel Goleman, s'ha explicat que per ell el treballador estrella consistia a desenvolupar sigui quin sigui el nombre de competències emocionals que inclou al seu llibre de la "Intel·ligència emocional", ja que per ell, aquest treballadors és aquell que té intel·ligència emocional al seu lloc de treball.

Quant a l'opinió de David Mc Clelland, basant-se amb el model de la intel·ligència emocional de Daniel Goleman, és que un treballador per ser estrella ha de disposar de sis habilitats de les vint competències emocionals de Goleman.

Pel que fa a Robert E. Kelley, per ell un treballador estrella ha de desenvolupar certs comportaments al seu lloc de treball, com per exemple, tenir iniciativa, autogestionar-se, ser seguidor, liderar, entre altres ja nomenades anteriorment.

El treball de tots tres autors em va servir per tenir una base i una idea de què consistia ser un treballador estrella, des de diferents punts de vista, per tal de poder construir una nova eina, basant-me amb el model de David Mc Clelland, que diferenciés ser un treballador estrella d'un comú. La confecció d'aquesta eina em va servir per poder conèixer, amb profunditat, la quantitat de tests que hi ha desenvolupats, distingir aquells que em podien servir més per poder portar a terme la meva prova pilot, així com destriar i estudiar quines preguntes serien les més adients per valorar cadascuna de les habilitats escollides.

Seguidament, un cop construïda l'eina es va procedir a validar-la, mitjançant les respostes de deu treballadors estrella, i es va evidenciar que es complia la meva hipòtesi, que els treballadors estrella puntuen igual o superior a 3 punts sobre 4, és a dir, que desenvolupen freqüentment les habilitats analitzades i per tant, queda validat el test.

Tot i tenir-lo validat, vaig considerar adient continuar treballant amb aquest i passar-lo a cinquanta treballadors, estrella i comuns, que em poguessin servir per continuar estudiant en el camp i anar comprovant si continuava validant-se i acabaven sortint els resultats esperats.

Per a la meva sorpresa, vaig poder observar com amb el test construït no es distingien únicament treballadors estrella i comuns, sinó que més ben bé sorgien quatre tipologies de treballadors. Això pot ser degut al fet que en un lloc de treball hi trobem treballadors estrella i treballadors comuns, però també treballadors que es troben pel mig, és a dir, que poden aproximar-se a ser considerats estel·lars. A més, també es va constatar una evidència clau amb l'anàlisi i és que el test fou realitzat pels treballadors i per altra banda es va saber l'opinió del seu cap, qui els coneix i sap com treballen, però no precisament aquestes dues opinions i fets poden concordar en la realitat. Això fa que entre l'opinió i percepció del cap i el test que han contestat els treballadors pot sorgir una diferència.

Gràcies a la mostra analitzada, s'observa i es diferencia els treballadors comuns i estrella amb els treballadors "estrella", "estrella nana", "supernova" i "comú", situats vers a una matriu que permet analitzar les seves puntuacions, característiques així com els seus punts forts i febles vers a les habilitats analitzades juntament amb els pertinents gràfics que representen, millor, les diferències entre ells.

A més, el test confeccionat pot ser usat, finalment, pels propis treballadors que vulguin millorar en el seu lloc de treball i desenvolupar més habilitats, com també poden passar-lo els caps a la seva plantilla per tal de conèixer millor als seus treballadors i ajudar-los i impulsar-los a millorar les seves competències.

Concloc així que l'estudi realitzat del marc teòric em va donar les bases necessàries per poder desenvolupar els meus coneixements vers aquest tema i poder confeccionar una prova pilot que diferenciés als treballadors estrella dels comuns i a més de fer-ho, es van veure diferenciats quatre tipus de treballadors que hi ha a les organitzacions que, inicialment, no es tingueren en compte. Tot i així, considero que l'anàlisi dels treballadors que s'ha realitzat després, és limitat per la quantitat d'enquestes però permet analitzar el test confeccionat per una altra via i reafirmar el fet que aquest sí que serveix per distingir treballadors estrella i comuns i que a més, deixa oberta un nou vessant per a futures investigacions amb les quatre tipologies de treballadors.

Bibliografía

- Arribas, D. i Pereña, J. (2015) Test compeTEA. Tea Ediciones.
- Baron-Cohen, S. (2005) La gran diferencia: Como son realmente los cerebros de Hombres y mujeres. Editorial Amat.
- Caldwell, S. i Gravett, L. (2009). Using your emotional intelligence to develop others. Palgrave Macmillan.
- Carabin, T. (1997) Nuevos test de selección de personal: Todo lo que conviene saber para ser seleccionado. Editorial de Vecchi, S.A.
- Cherniss, C. i Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace. Wiley.
- Fernandez Muñoz, A. (s.d.) Tests psicotécnicos. Soluciones. Centro de estudios financieros.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Kairós.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Kairós.
- Gordon, C. (2003) Grandes tests de inteligencia. RBA Libros, S.A.
- Kelley, R. E. (1998). How to be a star at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed. Crown Business.
- Mestre Navas, J. i Fernández Berrocal. P. (2007). Manual de inteligencia emocional. Ediciones Piramide (Grupo Anaya, S.A.)
- PhD Janda, L. (2001) The psychologist's book of personality tests: 24 revealing tests to identify & overcome your personal barriers to a better life. John Wiley & Sons, Inc.
- Segura Ruiz, M. (2000) Cuestionarios psicotécnicos y de personalidad. Editorial Meta
- Sterrett, E. (2014). Assessing Emotional Intelligence. HRD Press, Inc

Webgrafia

Consultades entre l'1 de Setembre 2016 fins 15 de Març 2017

- Benet, E. (2009). Los tests sobre el coeficiente emocional. [Blog] En Femenino. <http://www.enfemenino.com/consejos/coeficiente-emocional-test-s449559.html>
- Bisquerra, R. (s.d.). El contexto en que aparece la inteligencia emocional. Rafael Bisquerra. URL: <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/contexto-en-que-aparece-inteligencia-emocional.html>
- Dle.rae.es. (s.d.). RAE. URL: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=LqtyoaQ|LqusWqH>
- E. Boyatzis, R., Goleman, D. and Rhee, K. (s.d.). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Eiconsortium.org. URL:

http://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eici360.html

Ecured.cu.(s.d.). Habilidades cognitivas – EcuRed.

https://www.ecured.cu/Habilidades_cognitivas

El EMPRESARIO.MX. (2010). ¿Tienes empleados estrella o estrellados? URL:

<http://elempresario.mx/actualidad/tienes-empleados-estrella-estrellados>

Goleman, D. (2015). Daniel Goleman: How Emotionally Intelligent Are You?. Daniel

Goleman. URL: [http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-how-emotionally-](http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-how-emotionally-intelligent-are-you/)

[intelligent-are-you/](http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-how-emotionally-intelligent-are-you/)

Hein, S. (2006). Historia del término "Inteligencia Emocional". URL:

<http://eqi.org/p1/spanish/historia.htm>

Hein, S. (2017). History and Definition of Emotional Intelligence. Eqi.org. URL:

<http://eqi.org/history.htm>

Kelley, R. and Caplan, J. (1993). How Bell Labs Creates Star Performers. [online]

Harvard Business Review. Available at: [https://hbr.org/1993/07/how-bell-labs-creates-](https://hbr.org/1993/07/how-bell-labs-creates-star-performers)

[star-performers](https://hbr.org/1993/07/how-bell-labs-creates-star-performers)

Montaño Valle, A. (s.d.). La inteligencia emocional: origen y concepto.

Grandespymes.com.ar. URL: [http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/09/la-](http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/09/la-inteligencia-emocional-origen-y-concepto/)

[inteligencia-emocional-origen-y-concepto/](http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/09/la-inteligencia-emocional-origen-y-concepto/)

Rios Reyes, D. (2000). Inteligencia Emocional En la Empresa. Oocities.org. URL:

<http://www.oocities.org/amirhali/IEMOC.html>

Torres, A. (s.d.). Inteligencia interpersonal: definición y consejos para mejorarla.

Psicologiaymente.net. URL: [https://psicologiaymente.net/inteligencia/inteligencia-](https://psicologiaymente.net/inteligencia/inteligencia-interpersonal#!)

[interpersonal#!](https://psicologiaymente.net/inteligencia/inteligencia-interpersonal#!)

Torres, A. (s.d.). Inteligencia intrapersonal: ¿qué es y cómo se puede mejorar?.

Psicologiaymente.net. URL: [https://psicologiaymente.net/inteligencia/inteligencia-](https://psicologiaymente.net/inteligencia/inteligencia-intrapersonal)

[intrapersonal](https://psicologiaymente.net/inteligencia/inteligencia-intrapersonal)

Trujillo Flores, M. and Rivas Tovar, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. scielo.org.co. URL:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100001)

[50512005000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100001)

Consultades entre el 16 de Març fins al 30 d'Abril 2017.

Acciones de desarrollo – Coaching. (2012). Desarrollar la Influencia. URL:

<http://accionesdesarrollo.com/desarrollar-la-influencia/>

- Barquero, C. (2013). 10 claves para mejorar la motivación. HuffPost. URL: http://www.huffingtonpost.com/christopher-barquero/10-claves-mejorar-motivacion_b_2238374.html
- Breeuwer, D. (2014). Aprende cómo desarrollar tus habilidades de liderazgo. Alma Natura. URL: <http://almanatura.com/2014/09/aprende-como-desarrollar-tus-habilidades-liderazgo/>
- Calderón, C. (2014). 5 beneficios de la empatía en el trabajo. Orientación laboral de infojobs. URL: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/empatia-trabajo>
- Degerencia.com. (s.d.). Trabajo en equipo. URL: http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo
- Es.workmeter.com. (2015). 5 maneras de aumentar tu confianza entre tus empleados. URL: <http://es.workmeter.com/blog/5-maneras-de-aumentar-tu-confianza-entre-tus-empleados>
- García Allen, J. (s.d.). Los 5 beneficios del trabajo en equipo. Psicologiaymente.net. URL: <https://psicologiaymente.net/organizaciones/beneficios-trabajo-en-equipo>
- Gómez Pereira, B. (s.d.). 10 claves del trabajo en equipo. Entrepreneur. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/267144>
- Manzanilla, V. (2017). 6 aspectos clave para mejorar tu poder de influencia. Emprenderalia Magazine. URL: <http://www.emprenderalia.com/6-aspectos-clave-para-mejorar-tu-poder-de-influencia/>
- Opere, M. (s.d.). Teoría de la motivación de logro. Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano. URL: <http://blog.grupo-pya.com/teoria-de-la-motivacion-de-logro-y-su-aplicacion-por-los-lideres>
- Resulta2. (2014). Claves para desarrollar tu iniciativa | Resulta2. URL: <http://resulta2.com/2014/12/claves-para-desarrollar-tu-iniciativa/>
- Salud180. (s.d.). 6 tips para desarrollar empatía. URL: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/6-tips-para-desarrollar-empatia>
- Sánchez, J. (2014). Como fomentar la iniciativa de tus equipos: 10. La Palanca del Éxito. URL: <http://lapalancadexito.com/organizaciones-saludables-2/como-fomentar-la-iniciativa-de-tus-equipos-10-claves/>
- Test y Cuestionarios. (2017). Test psicotécnicos | Test y Cuestionarios. URL: <http://es.testsworld.net/category/tests-de-trabajo/tests-psicotecnicos>
- Universia Chile. (2013). Cómo fomentar el liderazgo en tus empleados. URL: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/17/1049848/fomentar-liderazgo-empleados.html>

Villarme, J. (2014). 4 ideas para mejorar el trabajo en equipo. URL: <http://jmvillarme.com/4-ideas-para-mejorar-el-trabajo-en-equipo/>

Estudis i articles en pdf

Consultats entre l'1 de Setembre 2016 fins 15 de Març 2017

A Pinnacle Management Group White Paper: How to Turn Average Performers into 'Stars'. (s.d.). URL: <https://pmgsblogosphere.files.wordpress.com/2011/06/creating-star-performers.pdf>

Certificación en Cooperativismo Virtual.Módulo N° 7 Inteligencia Emocional. (2013). URL: http://www.ucacep.com/publicaciones_files/CECOVI_UCACEP/Modulo_N_7_INT_ELIGENCIA_EMOCIONAL.pdf

How To Be A Star At Work: Nine Breakthrough Strategies You Need To Succeed – Robert Kelley. (1998). URL: <http://qcseminars.com/files/2011/01/How-to-Be-a-Star-At-Work1.pdf>

How To Be A Star At Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed. (2003). URL: <http://www.i-listen.nl/wp-content/uploads/2013/01/StaratWork.pdf>

Inteligencia-emocional.org. (s.d.). *Inteligencia Emocional*. URL: <http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/competenciasemocionales.htm>

Inteligencia emocional. (s.d.). Valencia. URL: <https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/infoweb/sieorien/info/869054C>

Mc Clelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". American Psychologist. URL: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

Rodríguez Prieto, J. (2010). Emotional Intelligence, Motivational Orientations, and Motivational Learning Effort and Achievement in Spanish as a Foreign Language. URL: <http://www.lingref.com/cpp/hls/12/paper2424.pdf>

Tay Guzmán, R. (s.d.). La inteligencia emocional en la empresa- Minsa. URL: http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/ix_teleconf/lainteligenciaemocionalaplicadacampolaboral.pdf

Consultats entre el 16 de Març fins al 30 d'Abril 2017.

Balmaseda. (s.d.) Test de la persona emprendedora de DEMA. URL: <http://www.balmaseda.eus/Documents/Test%20a%20cumplimentar.pdf>

- Bernardo J. Lara C. Reflexión sobre su inteligencia emocional. URL: <http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/maestrias/mafi/m230064/1AUTOwein.doc>
- Buen-Aband, S. (s.d.) ¿Sabe usted trabajar en equipo? URL: <http://studylib.es/doc/685960/test--sabe-usted-trabajar-en-equipo>
- Chang Yui, A. (2010) Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacioal Arzobispo Loayza. URL: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/Chang_ya.pdf
- Coaching Leaders Ltd. (2007) “Emotional Intelligence Self-Assesment” URL: http://www.familycenteredconsultingservices.com/uploads/3/9/6/4/39649077/whats_your_emotional_intelligence_score_j.vanderpol.pdf_.pdf
- Emotional Self-Awareness Scale (ESAS). (s.d.). URL: <https://www.jmir.org/article/downloadSuppFile/1858/3744>
- Goodwin, S. (2009) The Inner Confidence Coach. URL: <http://www.innerconfidencecoach.com/Assessment-Test.pdf>
- Hunsaker, P.L. (2001) Training in Management Skills: What’s your emotional intelligence score? URL: http://www.familycenteredconsultingservices.com/uploads/3/9/6/4/39649077/whats_your_emotional_intelligence_score_j.vanderpol.pdf_.pdf
- Irem.org. (s.d.) Conflict Management Styles Assessment”. URL: <http://irem.org/File%20Library/ChapterServices/ConflictManagementWS/ActivityConflictManagementStylesAssessment.pdf>
- Mohapel, P. (s.d.). The Quick Emotional Intelligence Self-Assessment, adapted for the San Diego City College MESA Program. URL: http://www.sdcity.edu/portals/0/cms_editors/mesa/pdfs/emotionalintelligence.pdf
- NHS. (s.d.) “Leadership Toolkit – Leading across London (Emotional Intelligence) Questionnaire.” URL: http://www.drugsandalcohol.ie/26776/1/Emotional_intelligence_questionnaire-LAL1.pdf
- Northouse, P.G. (2010). Leadership: Theory and practice, 5th ed. Thousand Oaks, CA:Sage Publications. Autoavaluació del lideratge autèntic – Questionari. creat per Walumbwa i associats. URL: <https://authenticleadershipblog.files.wordpress.com/2012/07/authentic-leadership-questionnaire.pdf>

- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 1.1
Conceptualizing Leadership Questionnaire URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 3.1
Leadership Styles Questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 4.1.
Task and relationship questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 5.1.
Leadership Skills Questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 6.1.
Leadership Vision Questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 7.1.
Setting the Tone Questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 8.1.
Responding to Members of the Out-Group Questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- Northouse, P.G. (2011) Introduction to leadership – Concepts and practice Peter: 10.1.
Path-Goal Styles Questionnaire. URL:
<https://studysites.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>
- PhD Boyatzis, R i PhD Sala, F. (2004) Assessing Emotional Intelligence
Competencies. URL:
<https://pdfs.semanticscholar.org/ade2/111ebdc0c6ab39b3bce2b961addcf0346c20.pdf>
- Proyecto Himilce. (s.d.) Test para evaluar la capacidad emprendedora. URL:
http://servicios.aragon.es/redo_docs/quias_ol/docs/Test_capacidad_emprendedora.pdf
- Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Assessing the
Environment. URL: <http://northwoodscoalition.org/wp-content/uploads/2016/10/Chapter-7-Collaborative-Leadership-Self-Assessment-Tools.pdf>

Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Building Trust

URL: <http://northwoodscoalition.org/wp-content/uploads/2016/10/Chapter-7-Collaborative-Leadership-Self-Assessment-Tools.pdf>

Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Creating Clarity:

Visioning and Mobilizing. URL: <http://northwoodscoalition.org/wp-content/uploads/2016/10/Chapter-7-Collaborative-Leadership-Self-Assessment-Tools.pdf>

Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Developing

People. URL: <http://northwoodscoalition.org/wp-content/uploads/2016/10/Chapter-7-Collaborative-Leadership-Self-Assessment-Tools.pdf>

Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Self Reflection.

URL: <http://northwoodscoalition.org/wp-content/uploads/2016/10/Chapter-7-Collaborative-Leadership-Self-Assessment-Tools.pdf>

Robert Wood Johnson Foundation. (s.d.) Collaborative Leadership – Sharing Power

and Influence. URL: <http://northwoodscoalition.org/wp-content/uploads/2016/10/Chapter-7-Collaborative-Leadership-Self-Assessment-Tools.pdf>

Rutgers University Human Resources. (s.d.). Managing Conflict Toolkit. URL:

https://uhr.rutgers.edu/sites/default/files/userfiles/RU_ToolKit-Managing_Conflict.pdf

Universidad de Cadiz. (s.d.) Cuestionario de auto evaluación (Servicio de Atención

Psicológica y Psicopedagógica. URL: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio_Atencion_Psico/628423735_2542013164322.pdf

William Pfeiffer, J. i Jones, J.E. (1974). A Handbook of Structured Experiences for

Human Relations Training. The T-P Leadership Questionnaire. URL:

http://www.principalsmonth.org/igx_temp/nasc_leadership_library/LeadershipLibrary_Section_A_Part_1_T-P_Leadership_Questionnaire.pdf

Zirlis, J. (2013) Conflict Management Style Self-Assessment” . JVZ Consulting, LLC

URL: http://www.ctconservation.org/sites/default/files/B5%20Optimizing%20Board%20Dynamics_Conflict%20Style%20Self-Assessment_Jane%20Zirlis.pdf

Annexos

Annex 1: Rangs de puntuacions en cada habilitat

A continuació es mostren els tipus de puntuacions que es poden assolir en cada habilitat, sent l'alta, la millor i per tant, mostra major fortalesa. Aquestes puntuacions han servit per decidir la puntuació mínima per ser considerat un treballador estrella al lloc de treball.

	PUNTUACIÓ CONFIANÇA EN UN MATEIX	
Alta	33	40
Mitjana	25	32
Baixa	10	24

	PUNTUACIÓ MOTIVACIÓ D'ASSOLIMENT	
Alta	32	40
Mitjana	19	31
Baixa	10	18

	PUNTUACIÓ INICIATIVA	
Alta	37	40
Mitjana	34	36
Baixa	10	33

	PUNTUACIÓ EMPATIA	
Alta	35	40
Mitjana	27	34
Baixa	10	26

	PUNTUACIÓ INFLUENCIA I LIDERATGE AMB VISIÓ DE FUTUR	
Alta	35	40
Mitjana	27	34
Baixa	10	26

	PUNTUACIÓ TREBALL EN EQUIP	
Alta	31	40
Mitjana	21	30
Baixa	10	20

