Cómo Generar el *Psychological Ownership* y Mejorar la Competitividad Empresarial: Construcción de Teoría

Tesis Doctoral

Presentada por **Luc THEIS**

Dirigida por **Dra. María Asunción IBÁÑEZ**

Dr. Eduard BONET

San Sebastian, junio 2014

Deusto
Universidad de Deusto

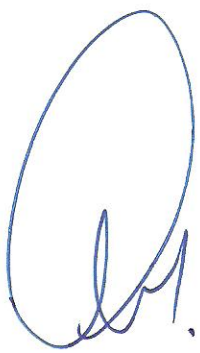
ESADE

Cómo Generar el *Psychological Ownership* y Mejorar la Competitividad Empresarial: Construcción de Teoría

Tesis Doctoral

Presentada por **Luc THEIS**
Dirigida por **Dra. María Asunción IBÁÑEZ**
Dr. Eduard BONET

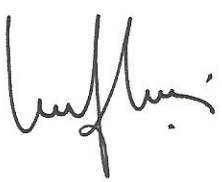
San Sebastian, junio 2014



La Directora



El Director



El Doctorando

A mis padres,
por ser ejemplo de humanismo

A Beatriz y a Charles, Nicolas, Pablo, Juan y Lucas,
por su amor, su paciencia y entrega

Agradecimientos

Este trabajo es fruto de toda una vida influenciada por muchas personas a las que quisiera agradecer aquí.

En primer lugar, quiero manifestar mi más profundo agradecimiento a mis padres. Ellos fueron los que me enseñaron el camino de la vida.

Quiero asimismo dar las gracias de todo corazón a Beatriz, mi mujer, y a mis hijos Charles, Nicolas, Pablo, Juan y Lucas. Ellos me han dado, gracias a su amor, su paciencia y su entrega, la fuerza y la energía para emprender este proyecto y llevarlo a buen puerto.

Por otra parte, quiero expresar mi gratitud a mis co-directores de tesis, la Dra. Asun Ibáñez y el Dr. Eduard Bonet. Asun, no solamente acogió mi tema con mucho entusiasmo, sino que me guió durante todo el proceso de forma muy sutil e inteligente dejándome, a la vez, la libertad necesaria para desarrollar el proyecto a mi manera. Eduard, por su parte, me ayudó de forma determinante en la definición de la metodología a seguir para la investigación presente.

Además, quiero agradecer a todos los profesores del programa doctoral de la Deusto Business School y en particular a la Dra. Alazne Mújika, la Dra. Laura Albareda y a la Dra. Nekane Aramburu por sus consejos sabios y prácticos a la hora de investigar y redactar la tesis doctoral.

Al director de los programas ejecutivos de la Deusto Business School, el Dr. David Ruiz de Olano, y a los miembros de su equipo quiero darles las gracias por haberme permitido utilizar las horas lectivas de los alumnos para realizar las encuestas necesarias para esta investigación.

También quiero rendir homenaje a William Davidson, propietario de Guardian Industries, por su visión, sus ideas, su confianza y por sus valores.

Igualmente quiero agradecer a mis ex-jefes que han tenido que sufrir mis errores durante mis años en el mundo empresarial. Las largas conversaciones que he podido disfrutar con el Dr. Hans Baumgartner de Georg Fischer s.a. y con Russell Ebeid y James Moore de Guardian Industries fueron determinantes para mi desarrollo profesional.

Este trabajo tampoco hubiera sido posible sin el apoyo de todos mis compañeros de viaje durante mi vida laboral. Quiero mencionar aquí, especialmente a Maria Jesús López, con quién he tenido la suerte de compartir veinte años de complicidad y de recibir siempre su apoyo incondicional. Quiero nombrar también a Jesús Ceberio, un compañero de viaje con una energía desbordante y siempre dispuesto a echar una mano o a rectificar mis errores. Recuerdo a Victor Abellaner, a quién podía pedir cualquier favor y que siempre estaba con su ojo crítico en la brecha. Podría seguir nombrando otros compañeros que me dieron su confianza y entrega como Eduardo Aramburuzabala, Albert Franck, Alain Roselaer, Pablo Isasmendi, Jose Miguel Villacorta, Aitor Bernardo y tantos más a quienes por razones de espacio me resulta difícil nombrarlos a todos aquí.

A todos los empleados que me han facilitado su *feed back* sobre las experiencias laborales vividas quiero darles mi más profundo agradecimiento.

También, me gustaría expresar mi reconocimiento a Carlos Velez de la empresa MRC y a Ronald Stern de Stern Consulting por su disponibilidad para intercambiar y contrastar ideas sobre modelos de liderazgo.

Finalmente, un millón de gracias al corrector anónimo de esta tesis por quién siento un gran y profundo afecto.

Índice de contenidos

Capítulo I: Presentación de la Tesis…….. …….1

1. Introducción……... …….1

¿Qué queremos investigar?.....……. ……...2

2. Interés por la investigación……. …….3

Originalidad…….……. ……...6

Utilidad…….. ……...7

3. Objetivos, preguntas de investigación, ámbito y enfoque……. …….8

4. Metodología……. …..11

4.1. Distingos epistémicos..……. …….13

Orientación holística o específica..……. …….13

Enfoque cuantitativo o cualitativo…….……. …….14

Perspectiva verificadora o descubridora..……. …….15

Planteamiento teórico o empírico..……. …….15

Principio deductivo o inductivo..……. …….19

Carácter subjetivo u objetivo..……. …….21

Enfoque positivista, constructivista o fenomenológico..……. …….23

Consideración interpretativa o generalizadora..……. …….31

Interpretación intuitiva y epistemología..……... …….32

4.2. Morfología epistémica..……. …….37

4.3. Búsqueda de la metodología..……. …….41

La teoría fundamentada..……. …….42

La metodología propuesta por Chistensen y Carlile (2009)..……... …….45

5. Metodología aplicada a nuestra tesis y estructura de nuestra investigación……. …..48

5.1. Experiencia objetivada y disciplinas a estudiar (Capítulo II)..…….. …….49
5.2. El PO en el entorno empresarial (Capítulo III)..... …….52
5.3. El PO y la competitividad empresarial (Capítulo. IV).. …….53
5.4. Como generar el PO para mejorar la competitividad empresarial (Capítulo V)…….. …….55
5.5. Discusión del principio y del modelo enunciado (Capítulo VI)……... …….56
5.6. Conclusiones y recomendaciones (Capítulo VII)……. …….57
6. Reflexión final……. …..57

Capítulo II: Experiencia objetivada y temas a estudiar……... …..59
1. Introducción…… …..59
2. Experiencia profesional del autor……..... …..60
2.1. La propia experiencia generando el sentido y el sentimiento de propiedad..... …….61
2.2. Principios y conclusiones extraídas de la propia experiencia…… …….73
3. *Feed-back* de los colaboradores……... …..78
4. Objetivación: Contraste del *feed-back* con la experiencia del autor……... …..79
4.1. Necesidades del trabajador……... …….81
4.2. Liderazgo…… …….82
4.3. Características del puesto de trabajo……. …….84
4.4. Enfoque cultural…… …….85
4.5. Elementos organizacionales……... …….87
4.6. Competitividad……..... …….90
5. Resumen del capítulo, constructo mental y temas a estudiar……..…… …..91

Capítulo III: El PO en el entorno empresarial..…… …..97

1. Reflexiones sobre el concepto de la propiedad…..... …..98
2. Definición de la propiedad psicológica…….. …102
3. Descripción del concepto PO en el entorno empresarial……..…… …103

3.1. El PO y sus dimensiones…….... …..104

La naturaleza del objeto……..…… …..105

Características del PO……... …..106

Propósitos del PO……..…….. …..108

3.2. El PO colectivo (POC)……..... …..110

4. El PO: Un concepto único…… …111
5. Clasificación de los aspectos sobre el PO hasta la fecha…… …118

Definición y características del PO……. …..119

Antecedentes del PO……. *…..121*

Aspectos organizativos que fomentan los antecedentes del PO……. …..122

Medidas gerenciales o de gestión para crear un entorno organizativo favorable al desarrollo del PO... …..123

Propósitos del PO……. …..124

Consecuencias del PO sobre la competitividad…….. …..124

Ámbitos en los que la investigación aporta nuevo conocimiento…….. …..125

6. Resumen del capítulo…… …126

Capítulo IV: El PO y la competitividad empresarial… …131

1. Introducción…….. …131
2. La empresa en su contexto actual…… …133

2.1. El enfoque humanista en la empresa…..…….. …..140

Breve introducción al humanismo……..... *…..141*
El humanismo en la empresa…… *…..146*
2.2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)…… …..149
Definición de la Comisión Europea……..… *…..151*
Definición de la Organización de Naciones Unidas.... *…..152*
La triple cuenta de explotación……. *…..154*
2.3. RSC y humanismo en el IBEX 35.…… …..155
RSC en el IBEX 35…….. *…..156*
Humanismo en el IBEX 35.…… *…..157*
Discusión…… *…..159*
3. La competitividad empresarial…….... 160
3.1. Ventajas competitivas (VCs)…….. …..162
VC sectorial o del mercado…… *…..164*
VC debida a la estrategia elegida……. *…..167*
La ubicación geográfica…….. *…..169*
VC generada por los stakeholders…… *…..170*
VC gerencial y organizacional…… *…..173*
VC generada por la cultura empresarial…… *…..177*
VC generada por el liderazgo…… *…..178*
3.2. La sostenibilidad de la competitividad empresarial…. …..179
Medidas para evitar estos peligros…… *…..179*
3.3. Alinear las distintas ventajas competitivas……. …..182
4. El PO y la competitividad…… …183
4.1. Compromiso y competitividad……. …..185
4.2. OCB y competitividad……... …..187
4.3. Innovación y competitividad……. …..188
Fuentes de IWB…… *…..189*
El PO como fuente de IWB…… *…..191*
4.4. Intra-emprendimiento y competitividad…….. …..197
5. Conclusiones del capítulo……. …200

Capítulo V: Cómo generar el PO para mejorar la competitividad de la empresa…….. …203

1. Introducción……. …203
2. Necesidades del empleado……. …206
   - 2.1. El instinto humano y las necesidades derivadas……. …..210
   - *El deseo de esforzarse…….. …..211*
   - *El instinto de curiosidad…….. …..213*
   - *El instinto de miedo……. …..214*
   - *El instinto de agresividad……. …..214*
   - *El instinto de envidia……. …..215*
   - *El instinto altruista y de cooperación……. …..215*
   - *El instinto social……. …..216*
   - *Las necesidades de conocimientos y de saber de dónde venimos y a dónde vamos…….. …..217*
   - *La necesidad de justicia y equidad……. …..218*
   - *La necesidad de expresar y recibir sentimientos……. …..219*
   - *Instintos y razonamiento……. …..220*
   - 2.2. Las necesidades derivadas de la sociedad…….. …..220
   - 2.3. Necesidades y PO……. …..222
   - *Los factores higiénicos……. …..224*
   - *Los factores motivadores……. …..224*
3. El diseño de las características del puesto de trabajo……. …226
4. Enfoque cultural……..…. …231
   - 4.1. Los efectos de la cultura organizacional sobre la empresa…….. …..233
   - 4.2. Génesis y desarrollo de una cultura empresarial…… …..234
   - 4.3. Enfoque cultural y PO…….. …..238
5. Elementos organizacionales…….. …242
   - 5.1. Estructura organizacional y PO……. …..243
   - 5.2. Comunicación y PO……. …..246

5.3. La generación de grandes proyectos y el PO..…….. …..249
5.4. Forma de trabajar y PO…… …..251
5.5. Entorno físico y PO…..…….. …..252
5.6. Expectativas y PO…… …..254
5.7. Otros elementos organizacionales y PO..…….. …..257
Presupuestos…… …..257
Gestión por objetivos y remuneración correspondiente. …..259
Política de compensación…… …..263
6. El liderazgo desde el punto de vista del servicio al prójimo…… …266
6.1. El liderazgo empresarial hoy en día…… …..271
6.2. La teoría de Mc Gregor…….. …..273
6.3. Liderazgo transaccional y transformacional…… …..275
6.4. Liderazgo situacional…….. …..277
6.5. Liderazgo participativo…… …..280
6.6. Liderazgo por valores…….. …..282
6.7. El *servant leadership*…….. …..287
Características…….. …..288
El estudio psicodinámico del directivo y el servant leadership……..... …..290
La evolución de las TIC y el servant leadership…….. …..291
Canalizar los instintos primarios y el servant leadership…….. …..293
Neuroliderazgo y servant leadership…… …..295
Liderazgo tranformacional y servant leadership..... …..297
Liderazgo situacional y servant leadership…….. …..297
Liderazgo participativo motivacional y servant leadership…….. …..299
Liderazgo relacional y servant leadership…… …..299
Liderazgo por valores y servant leadership…….. …..300
Otros conceptos de liderazgo y servant leadership…. …..301

Conclusiones…… …..302
6.8. *Servant leadership* y PO……. …..303
7. Conclusiones, constructo teórico y POMM…….. …306

Capítulo VI: Discusión……... …325
1. Introducción…… …325
2. Teoría de generación de PO: contraste contextual. …326
2.1. La marcha y el cambio de marcha de la empresa….. …..327
2.2. Despido individual y despido colectivo……. …..330
2.3. Cambios sustanciales en la organización……. …..332
2.4. Opositores al POMM……. …..333
2.5. Los estándares y valores de la sociedad…….. …..335
Los estándares y costumbres del mercado laboral…. …..335
Los valores de la sociedad…….. …..337
Los agentes sociales y públicos…… …..338
2.6. El entorno económico de la región o del sector…….. …..340
3. Teoría de generación de PO: contraste final…… …341
3.1. Aclaraciones…….. …..341
La necesidad de tener miedo…….. …..342
El instinto de agresividad…… …..342
El instinto de envidia…… …..343
Equiparación de liderar y servir…….. …..344
Distinción entre servir necesidades y satisfacer deseos…… …..345
Servir a las necesidades de la empresa y del ser humano…….. …..345
3.2. La teoría no contempla uno de los temas definidos en el modelo…… …..348
Necesidades del ser humano…….. …..348
Humanismo integral…… …..349
Liderazgo basado en servant leadership…….. …..350

Enfoque cultural…….. …..350
Las características del puesto de trabajo…….. …..351
Elementos organizacionales…… …..351
3.3. Coherencia entre los distintos conceptos y temas…..…….. …..354
3.4. Posible olvido de un tema..…..…….. …..355
3.5. Ámbito científico y singularidad de la teoría…… …..357
4. El PO como fuente de ventaja competitiva: contraste final……..…….. …359
5. Conclusiones del capítulo…….…….. 361

Capítulo VII: Resumen, conclusiones generales y recomendaciones……..…….. …367
1. Introducción…… …367
2. Resumen y conclusiones del trabajo…….. …369
2.1. El PO en el contexto empresarial…….. *…..371*
2.2. El PO y la competitividad empresarial…….. *…..373*
El PO: compromiso y defensa de los intereses…… …..374
PO y OCB……... …..374
PO e intra-emprendimiento…… …..374
PO e IWB…… …..375
PO y Hot Spots…….. …..376
PO y otras fuentes de VC…… …..376
El PO: fuente esencial de VC…….. …..376
2.3. La generación del PO…….. …..377
Satisfacer las necesidades…….. …..378
Diseñar las características del puesto…….. …..379
Enfocar la cultura corporativa…… …..381
Gestionar los elementos organizacionales…….. …..383
Liderar es servir al prójimo…….. …..387

Teoría y modelo de gestión basado en la generación del PO (POMM)…… …..391

2.4. Validez de la construcción de la teoría…….…… …..393

3. Recomendaciones prácticas para la implantación de un POMM…….. …396

4. Reflexión abierta para la comunidad científica……. …399

4.3 Posibles futuras líneas de investigación…….. …..400

Bibliografía…….. …405

Glosario…….. …487

Anexos…… …497

Índice de anexos

1. Nuestros valores a la hora de hacer las cosas…….. …..497
2. Los valores de la empresa……... …..498
3. Los principios del liderazgo……... …..501
4. Relación jefe – trabajador (liderar en su forma elemental)..... …..502
5. Evaluación de desempeño…… …..503
6. Los principios de compensación…….. …..504
7. Los enfoques estratégicos…… …..506
8. El tejido estratégico…… …..507
9. Organización de tela de araña a múltiples niveles..…….. …..508
10. Carta a los participantes del *feed-back*…… …..509
11. Resumen del *Feed-back* de los colaboradores…… …..510
11.1 Resumen de la dirección general vidrio España…… …..510
11.2. Resumen de la dirección general vidrio UK/España…….. …..518
11.3 Resumen de la dirección general vidrio Luxemburgo/España…… …..522
11.4 Resumen dirección general automoción Europa…… …..528
11.5 Resumen del departamento comercial…….. …..532
11.6 Resumen del departamento producción Luxemburgo/UK…. …..538
11.7 Resumen del departamento producción España……. …..541
11.8 Resumen de recursos humanos……. …..546
11.9 Resumen del departamento técnico comercial…… …..562
11.10 Resumen del departamento de apoyo operativo-financiero.. …..568
11.11 Resumen de administración representando el empleado….. …..573
12. *Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789*..... …..577
13. La RSC en el Ibex 35 a fecha del 16 de abril 2012……..... …..581
14. El humanismo en IBEX 35 a fecha del 16 de abril de 2012…… …..586

15. ¿Promueve el *Psychological Ownership* el comportamiento innovador en el trabajador? Trabajo presentado por el autor de la tesis dentro del ámbito del *Innovation Seminar* del programa doctoral 2012/2013 en competitividad y desarrollo económico de la Universidad de Deusto, San Sebastian y Bilbao, España, en Febrero 2013…… …..590
16. El juego del reparto del dinero en entre dos personas (Winston, 2002, p.294)…….…….. …..624
17. Incentivos no monetarios para los empleados…… …..625

Índice de ilustraciones

I.1: Dimensiones actuales para la contribución teórica…… ……...3
I.2: Originalidad y nuevos puntos de vista sobre las teorías actuales…….. ……...7
I.3: Enfoque teórico y fuentes de teorías…… …….19
I.4: Validez de la intuición a nivel epistémico…….. …….37
I.5: El proceso de construcción de teoría……... …….46
I.6: Metodología para nuestra investigación…… …….50
I.7: Desarrollo conceptual de la relación del PO con la competitividad empresarial…….. …….54
I.8: Desarrollo conceptual del proceso generador del PO……. …….55
II.1: Constructo mental de generación del PO y mejora de la competitividad……... …….94
IV.1: Desarrollo conceptual de la relación del PO con la competitividad empresarial…….. …..133
IV.2: Clasificación de las VCs…….. …..163
IV.3: Relaciones causales entre el PO y la competitividad empresarial…… …..202
V.1: Estudio de los temas…… …..205
V.2: Relaciones causales entre las necesidades y el PO……. …..223
V.3: Diseño de las características del puesto de trabajo…… …..229

V.4: Modelo de investigación de valores culturales……. …..237
V.5: Relaciones causales entre el enfoque cultural y el PO…….. …..241
V.6: Comportamiento de liderazgo situacional……. …..278
V.7: *Servant Leadership* y resultados……. …..290
V.8: *Servant Leadership*: atributos y comportamientos…….. …..318
V.9: POMM……. …..322
VI.1: Relaciones causales entre la satisfacción de las distintas necesidades…….. …..347
VII.1: Constructo mental de generación del PO y mejora de la competitividad……... …..370
VII.2: Relaciones causales entre el PO y la competitividad Empresarial……. …..377
VII.3: Diseño de las características del puesto de trabajo……. …..380
VII.4: Relaciones causales entre el enfoque cultural y el PO…….. …..382
VII.5: *Servant leadership* y resultados……. …..388
VII.6: POMM……. …..392

Índice de cuadros

I.1: Morfología epistémica…….. …….40
I.2: Mapa de los distintos enfoques teóricos……... …….58
II.1: Resumen de la objetivación de la experiencia del autor…… …….91
III.1: Conceptos aparentemente similares, pero distintos…….. …..113
III.2: Clasificación de los aspectos analizados del PO……. …..120
IV.1: Teorías de gestión……. …..134
IV.2: Situación competitiva de dos sectores…….. …..165
IV.3: Fuentes de IWB generadas por el PO…….. …..195
IV.4: Fuentes de IWB no generadas por el PO……. …..197
V.1: Sinopsis relacional entre Maslow y el PO……. …..210
V.2: Evolución reciente de las teorías de liderazgo……. …..268
V.3: Sinopsis de teorías de liderazgo……. …..286

Abreviaturas utilizadas a lo largo de la tesis

ABC	*Activity Based Costing*
BCG	*Boston Consulting Group*
BHAG	*Big, Hairy, Audacious Goal*
CAPV	Comunidad Autónoma del País Vasco
DJSI	*Dow Jones Sustainability Index*
EOS	*Employee Ownership System*
ESCP	*Ecole Supérieure de Commerce de Paris*
EEUU	Estados Unidos de América
FTSE4Good	Índice de sostenibilidad elaborado y gestionado por la bolsa de Londres
GM	*General Motors*
GRI	*Global Reporting Initiative Index*
IWB	*Innovative Work Behavior*
KPI	*Key Performance Indicator*
MBO	*Management by Objectives*
MTF	Metodología de la teoría fundamentada

OCB	*Organizational Citizenship Behavior*
OECD	Organización para la cooperación y el desarrollo económico
ONU	Organización de Naciones Unidas
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PIB	Producto Interior Bruto
PNAS	*Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States*
PCD	Programa de Contratación y de Desarrollo
PO	*Psychological Ownership*
POC	PO Colectivo
POMM	*Psychological Ownership Management Model*
RAE	Real Academia Española
RRHH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social de las Empresas
TBL	*Triple Bottom Line*

TIC	Tecnologías de la información y comunicación
UE	Unión Europea
VC	Ventaja Competitiva
3Ps	People, Planet, Profit

Capítulo I.
Presentación de la Tesis

1. INTRODUCCIÓN

Partiendo de la convicción de que la única razón de ser de la empresa es el bienestar del ser humano y de la sociedad, el autor de la tesis ha puesto, a lo largo de su extensa carrera profesional, a la persona, dentro de un marco humanista integral, en el centro de todas sus reflexiones y actuaciones. La persona es el accionista, el directivo, el empleado, el proveedor,…es decir, es toda aquella persona que está, de alguna forma, afectada por la actuación de la empresa o que, por su actuación propia, afecta el curso de la empresa.

Los más de veinte años de experiencia ejecutiva llevaron al autor a la conclusión de que uno de los dos *stakeholders* clave de la empresa es el empleado, siendo obviamente el otro el accionista. Durante estos años el autor ha aprendido y conseguido, a través de una labor heurística, lograr la identificación y el compromiso con la empresa por parte del empleado y fomentar el *intrapreneurship* con el resultado de aumentar sustancialmente el grado de satisfacción del empleado y la competitividad de la empresa.

Antes de entrar en la fase investigadora propiamente dicha es conveniente responder a las tres preguntas siguientes (Remenyi et al., 2003):

- ¿Qué queremos investigar?
- ¿Por qué queremos investigar?
- ¿Cómo queremos llevar la investigación?

¿QUÉ QUEREMOS INVESTIGAR?

…"Como que nada tenemos, y todo lo poseemos"[1] …En esta investigación queremos buscar, extraer y formular, a partir de las observaciones y experiencias vividas del autor, dos principios generales relacionados entre ellos. Es decir, queremos, por un lado, construir una teoría sobre cómo se genera el sentido y sentimiento de propiedad en la empresa y, por otro lado, elaborar y enunciar un principio que establece que el sentido y sentimiento de propiedad es fuente importante de competitividad empresarial y de satisfacción para el trabajador. En definitiva, se trata de plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de una trayectoria profesional, a través de una **construcción de teoría**, en un modelo de gestión.

Por consiguiente, se investigará en una primera fase si el sentido y sentimiento de propiedad en el empleado influye positivamente, o no, en la competitividad y en la satisfacción del empleado. En caso afirmativo, se intentará, en una segunda fase, buscar, diseñar, construir y proponer una teoría o un modelo de gestión de tal forma que genere y aumente el sentimiento y sentido de propiedad de los trabajadores. Estos trabajadores, que **no tienen participación de capital alguna**, ni relación familiar o emocional preestablecida con la organización, reforzarían así los resultados y la competitividad en general y garantizarían los intereses de la organización a corto y largo plazo.

En cuanto a las respuestas a las preguntas 'porqué' y 'cómo' las responderemos en los apartados siguientes.

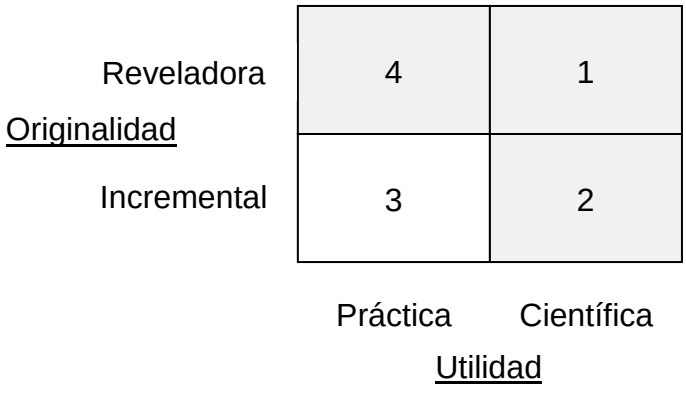
[1] SAN PABLO, Epístola Segunda del Apóstol a los Corintios, Capítulo VI, 10

2. INTERÉS POR LA INVESTIGACIÓN

La relevancia de este estudio se medirá por su contribución aunque “la noción de contribución, como muchos otros conceptos abstractos, como por ejemplo la calidad o la verdad, es algo subjetivo y sólo puede ser valorada en el contexto de cada manuscrito” (Rynes, 2002, p.311). Corley y Gioia (2011) explican que la relevancia o contribución de una investigación dependen del grado de originalidad y de la utilidad de ésta (Ilustración I.1).

La investigación, en cuanto a su originalidad, “debería mejorar nuestra comprensión de la gestión y de las organizaciones, sea a través de una redirección fundamental de puntos de vista existentes o a través de un punto de vista completamente nuevo de un fenómeno” (Conlon, 2002, p.489).

ILUSTRACIÓN I.1: DIMENSIONES ACTUALES PARA LA CONTRIBUCIÓN TEÓRICA



Fuente: Corley & Gioia, 2011, p.15

No hay ninguna razón para que la utilidad de la teoría no sirva simultáneamente para la comunidad académica y para la práctica (Gulati, 2007). Hambrick (2005) defiende que el enfoque práctico es una buena vía

para desarrollar teorías. Bennis y O'Toole (2005) denuncian que los académicos han creado un círculo cerrado, empeñándose en generar conocimiento que está principalmente dirigido a otros productores de conocimientos. Y añaden Miller, Greenwood y Prakash (2009), que la tradición actual tiende a que la comunidad científica desarrolle en gran medida sólo un diálogo consigo misma. Kilduff (2006) sostiene que "la vía hacía la teoría valiosa no se hace a través de lagunas en la literatura, sino a través del compromiso con problemas en el mundo"[2]. Siguiendo esta idea, Tushman y O'Reilly (2007) proponen que las escuelas de negocio deben "mejorar el entendimiento fundamental de fenómenos con el **objetivo de atajar problemas mayores de la vida real**"[3]. Podemos concluir, utilizando la frase de Mintzberg (2005), que tenemos que "elegir nuestras teorías según su utilidad"[4].

Anticipándonos al análisis de los antecedentes, sabemos que el autor ha descrito experiencias distintas en contextos (industrias, mercados, estructuras organizativas, situaciones y puntos de partida, retos, geografías, órdenes de magnitud,…) diferentes entre ellos dentro del mundo empresarial. Durante sus varias etapas a lo largo de estos años, el autor experimentó una vía poco habitual, y posiblemente poco conocida, de gestionar y liderar sus diferentes proyectos empresariales. Según el autor, podemos adelantar que los distintos proyectos descritos tuvieron mucho éxito, que la división en cuestión del grupo empresarial fue el líder en sus distintos negocios dentro del grupo industrial en cuestión en cuanto a cuota de mercado, rentabilidad financiera, desarrollo tecnológico, rotación de personal y muchos otros aspectos competitivos (ver p.10, 64, 69, 70, 71 & 72). Podemos avanzar que todos estos logros se consiguieron poniendo al ser humano en el centro de todas las reflexiones y acciones y generando un fuerte sentimiento de propiedad en él.

[2] Kilduff, (2006), p.252

[3] Tushman & O'Reilly, (2007), p.769

[4] Mintzberg, (2005), p.356

Por consiguiente, nos parece **interesante estudiar** y averiguar si estamos ante **una forma distinta y novedosa de gestión empresarial exitosa** o si estamos ante un ejemplo aislado de tipo de gestión que funcionó dentro de un entorno definido, en unas condiciones determinadas y que no se puede aplicar al mundo empresarial en general.

No existe abundante literatura sobre el tema del sentido y sentimiento de propiedad. Analizando los textos académicos, encontramos un concepto llamado *psychological ownership* (en adelante PO) que aparece a mediados de los años noventa y que puede ser traducido como propiedad psicológica o emocional. Pierce, Rubenfeld y Morgan (1991) analizan los efectos socio-psicológicos de los llamados *employee-ownership systems*[5] (EOS). En 1995, Vandewalle, Van Dyne y Kostova se centran en el aspecto psicológico del EOS (Vandewalle, Van Dyne & Kostova, 1995).

A principios de este siglo Pierce, Kostova y Dirks (2001, 2003) reconocen que el ser humano desarrolla sentimientos de propiedad sin tener la propiedad física o legal correspondiente. Empiezan a definir el concepto del PO y a estudiar sus componentes y sus posibles consecuencias en los comportamientos de los miembros de las organizaciones (Van Dyne & Pierce, 2004).

Durante los últimos años, el interés por el PO no se ha quedado limitado al entorno del profesor Pierce de la Universidad de Minnesota en EEUU. Se ha ido extendiendo a otras universidades de los Estados Unidos (EEUU) como la *Central Washington University of Ellensburg*, la *University of Washington* o la *University of Nebraska* (Avey et al., 2009) y también a universidades europeas como la Universidad de Rostock en Alemania (Martins, 2010) y la *Lappeenranta University of Technology* en Finlandia

[5] *Empolyee-Ownership Systems*: Expresión inglesa significando sistemas de retribución incluyendo elementos retributivos en forma de participaciones empresariales

(Jussila & Puumalainen, 2005). Asimismo, Asia también se está interesando en el tema a través de la *Dongguk University* y la *Korea University Business School* en Seoul en Korea (Chung & Moon, 2011).

ORIGINALIDAD:

No obstante, y como vamos a ver durante el estudio de la literatura, los investigadores parecen haberse limitado hasta el momento, por una parte, a la mera definición del PO y la descripción de sus elementos, de sus características y propósitos y, por otra parte, a explicar su génesis desde el punto de vista psicológico y en buscar las consecuencias a nivel del comportamiento humano.

Como se verá durante el estudio de la literatura, existen conceptos aparentemente similares que se han estudiado, como por ejemplo el compromiso empresarial, el *empowerment*, la motivación, el contrato psicológico etc. Sin embargo, el PO contesta a la siguiente pregunta: '¿Cuánto siento yo esta organización como mía?' (Avey et al., 2009). Pierce y Jussila (2011) concluyen que ninguno de los conceptos similares necesita la idea del sentido y sentimiento de propiedad y que, por consiguiente, son distintos.

Por lo tanto, podemos concluir que **no existen**, por el momento, **teorías sobre cómo generar el PO** y tampoco **sobre los efectos causales del PO sobre la competitividad empresarial**.

Como lo muestra la ilustración I.2, nos centraremos en nuestro estudio, por una parte, en la generación del PO, desde el punto de vista gerencial de la organización y, por otra parte, en las consecuencias del PO para la competitividad empresarial. Por lo tanto, podemos concluir que nos encontramos en cuanto a la **originalidad** de la investigación ante un

estudio que añade un punto de vista completamente nuevo a las teorías actuales sobre gestión empresarial.

ILUSTRACIÓN I.2: ORIGINALIDAD Y NUEVOS PUNTOS DE VISTA SOBRE LAS TEORÍAS ACTUALES

Nuevo campo de conocimiento: Construcción de teoría	***Estudios existentes:***	***Nuevo campo de conocimiento: Elaboración de principio***
Generación del PO desde la perspectiva gerencial ⇐	**PO:** -Génesis desde el punto de vista psicológico -Características y propósitos	⇒ **Relacionar positivamente el binomio PO-Competitividad**

Fuente: Elaboración propia

UTILIDAD:

En cuanto a la utilidad de esta tesis doctoral, podemos concluir que esta investigación es **relevante para la comunidad científica** en la medida que, en primer lugar, busca generar el principio que el PO es fuente de competitividad empresarial y, en segundo lugar, elabora un modelo teórico de gestión generador del PO. Esos nuevos conocimientos mejoran nuestra comprensión de la gestión integral y de sus mecanismos causales gracias al concepto novedoso del PO.

La **utilidad práctica** queda también demostrada, visto que la competitividad empresarial es esencial para la supervivencia de la empresa y el bienestar de la sociedad en general.

Además, sabemos que la persona necesita encontrar un sentido a su vida. Y va satisfaciendo este propósito entregándose a lo que la vida misma le va pidiendo (Frankl, 1999). Podemos asumir que esa búsqueda se realiza también en el ámbito profesional (De Klerk, 2003). Como veremos durante

la investigación, una de las condiciones para generar el PO es la satisfacción de la necesidad de encontrar un propósito de vida. Por lo tanto, el hecho de poder generar sistemáticamente el PO tiene también una gran relevancia socio-psicológica.

Concluyendo, vemos que el estudio tiene relevancia tanto para la comunidad científica cómo para el mundo socio-económico y que la investigación añade un punto de vista nuevo a las teorías empresariales actuales.

3. OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, ÁMBITO Y ENFOQUE

El propósito de esta investigación se puede dividir en los tres **objetivos** principales siguientes:

Basándonos en la experiencia del autor, conceptualizaremos y construiremos, en primer lugar, una relación causal positiva entre el PO y la competitividad empresarial con el fin de elaborar y formular un principio que relaciona el PO con la competitividad.

En segundo lugar, describiremos los factores claves dentro del ámbito gerencial que promueven el PO para generar y enunciar un constructo teórico sobre cómo generar el PO en el ámbito empresarial.

En tercer lugar, desarrollaremos y propondremos un modelo de gestión coherente que se base en el PO.

Además, enunciaremos y expondremos recomendaciones para investigaciones posteriores, incluida la futura validación empírica del modelo.

Finalmente, propondremos al empresariado recomendaciones prácticas y sistemáticas sobre cómo proceder a la implantación de un *Psychological Ownership Management Model*[6] (POMM).

Según Annels (1996), las preguntas de investigación surgen a partir de las nociones que tiene el investigador, por una parte, sobre la naturaleza de la realidad y, por otra, sobre cómo descubrir la realidad. Además, la explicación de la relevancia y los objetivos definidos nos ayudan también a encontrar las **preguntas de investigación.** Como el objetivo de esta investigación **no consiste en verificar unas hipótesis** o unos supuestos, **sino generar teoría**, conviene formular preguntas abiertas (Burck, 2005).

Las tres preguntas de investigación siguientes pueden ser consideradas claves, visto que nos acompañarán durante toda la investigación:

- ¿Podemos establecer una **relación entre el PO y la competitividad** empresarial?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede describir, explicar, **conceptualizar y caracterizar esta relación** entre el PO y la competitividad?
- ¿**Cómo podemos generar el PO** en la empresa?

No obstante, para que la investigación se pueda realizar de forma ordenada y estructurada hacen falta, primero, averiguar cuáles han sido las intenciones del actor principal durante la experiencia, cuáles fueron las claves para conseguir el PO, cuáles fueron las disciplinas involucradas para desarrollar el PO, qué disciplinas hay que considerar y estudiar para

[6] *Psychological Ownership Management Model*: Expresión inglesa que significa un modelo de gestión empresarial que se basa en los principios de la generación y destión del PO

la construcción de un modelo teórico de gestión de PO y cuáles son las características principales extraídas de la experiencia en cada disciplina. Además conviene contestar a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué es el PO?, ¿cómo se define y se describe?, ¿cuáles son sus características?, ¿cuáles son sus consecuencias? Y ¿cómo se distingue de otros conceptos aparentemente similares?
- ¿En qué medida podemos apoyarnos en la literatura existente?
- En el caso de poder construir una teoría, ¿cuáles serían sus limitaciones?
- En el caso de encontrar un principio relacionando el PO con la competitividad y de poder construir una teoría, ¿cuáles deben de ser las recomendaciones para futuras investigaciones?

Anticipándonos al análisis de los antecedentes, nos hemos hecho las reflexiones siguientes en cuanto a la definición del **ámbito del estudio**. La experiencia profesional del autor se desarrolló en distintos países de Europa (Suiza, España, Francia, Inglaterra, Polonia, Luxemburgo, Alemania) y sus principios fueron aplicados con éxito en otros continentes como en América Latina, por ejemplo. En efecto, la rotación de personal bajó, la siniestralidad mejoró, la productividad aumentó, la cuota de mercado subió y el ritmo de lanzamiento de nuevos productos se incrementó notablemente.

Además, el sector de actividad era muy diverso, como, por ejemplo, la industria manufacturera, la industria pesada, la industria transformadora y el negocio de la distribución, incluidas redes amplias de talleres del automóvil.

Sin embargo, el punto de partida siempre fue la aplicación de los principios humanistas integrales que se basan en el cristianismo. Por todo eso, creemos que el ámbito de la investigación no debe limitarse a una zona

geográfica específica, sino a espacios que se basan en la aplicación de principios éticos y morales que coinciden con el **humanismo integral**.

El **enfoque de este estudio** se hará desde el punto de vista del **comportamiento humano** en la empresa. Como veremos más tarde, el PO, definido como el sentido y sentimiento de propiedad, se genera a partir de percepciones, sentimientos y actitudes del trabajador que provocan distintos comportamientos hacía la empresa y su entorno. También veremos que, dentro de las distintas disciplinas de la gestión empresarial, el liderazgo es la que mayor influencia tiene de forma directa e indirecta sobre estas percepciones y los comportamientos posteriores.

4. METODOLOGÍA

“Las organizaciones son complejas, dinámicas y difíciles de observar. Eso quiere decir que,…, el pensamiento será guiado por evidencias indirectas y visualizaciones de cómo pueden ser” (Weick, 1989, p.529).

El estudio que nos concierne se basa en una serie de experiencias vividas a lo largo de muchos años que dieron una **cierta pericia al autor** y que queremos cristalizar en un modelo de gestión teórico. Además, queremos investigar, gracias al estudio de la literatura, si existe realmente una relación causal entre el PO y la competitividad empresarial y, en caso afirmativo, buscar cómo está relacionado el PO con la competitividad.

Analizando el punto de partida, vemos que se trata de una serie de fenómenos, no solamente observados en primera persona, sino y sobre todo, vividos y percibidos de forma subjetiva, incluyendo los prejuicios y constructos mentales del autor. Aunque el **sujeto del estudio** sea el PO y el **objeto** de la presente investigación las percepciones y los

comportamientos humanos que generan el PO así como los comportamientos que promueven la ventaja competitiva, existe el peligro, para dar validez a esta investigación, **de quedarnos atrapados en el mundo preconcebido** del autor (Mortari, 2008).

Con el fin de garantizar, por una parte, el rigor, la sistemática, la comprensión y la trazabilidad del presente estudio y, por otra parte, de poder definir la metodología idónea a aplicar en esta investigación, conviene analizar, desde un punto de vista epistémico, los distintos enfoques metodológicos de investigación para nuestro propósito.

Según la Real Academia Española (RAE), la **epistemología** científica es la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico. Parte de la filosofía que trata de los fundamentos y los métodos del conocimiento científico. Su objetivo es descubrir cómo generamos y estructuramos nuestro razonamiento. De este modo, su nombre etimológico establece que la ciencia epistémica versará sobre el análisis del conocimiento, especialmente en lo que se refiere al conocimiento científico. Su función es analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos que entran en juego.

La epistemología se ocupa, en definitiva, de proponer las alternativas de **construcción del conocimiento** dando luz sobre las posibilidades de dar **objetividad** a nuestros conocimientos. Finalmente, la relación entre sujeto y objeto forma parte de la epistemología.

4.1. Distingos epistémicos

En este apartado intentaremos acercarnos a los principales enfoques metodológicos que conviene tomar en cuenta para nuestra investigación. Opondremos y analizaremos, por lo tanto, la posibilidad del enfoque holístico o específico, el cuantitativo o cualitativo, el verificador o descubridor, el teórico o empírico, el deductivo o inductivo, el positivista, constructivista o fenomenológico, el interpretativo o generalizador y el subjetivo u objetivo.

ORIENTACIÓN HOLÍSTICA O ESPECÍFICA:

Apoyándonos en nuestras experiencias personales sabemos que el mundo empresarial está **influenciado por una multitud de variables**. Estás variables tienen sus orígenes en el ámbito humano (pensamiento racional, sentimientos, emociones y genética), en el ámbito socio-cultural (costumbres, hábitos y valores éticos por ejemplo) y en el ámbito socio-económico (accionistas, proveedores, clientes, competidores, poderes públicos etc). Además, sabemos que estas variables están relacionadas entre ellas y se influencian mutuamente.

También, sabemos que las **cuestiones** relacionadas con el **comportamiento humano son complejas** y que el reduccionismo no permite sacar la esencia de este tipo de cuestiones (Lincoln & Guba, 1985; Bentz & Shapiro, 1998).

Como nuestra investigación trata de comportamientos humanos, sería una equivocación no tomar en cuenta esta realidad.

Por lo tanto, además de apoyarnos en las ciencias empresariales en general y para no obviar elementos potencialmente importantes para

nuestro estudio, analizaremos el comportamiento humano desde otras disciplinas como, por ejemplo, la ética, la filosofía, la etología, la psicología clínica y la neurociencia.

El enfoque de esta investigación será, como ya hemos anunciado, **holístico**.

El hecho de que nuestra investigación tenga un carácter holístico no impedirá, sin embargo, tratar de forma específica y detallada ciertos temas y variables durante el proceso investigador.

ENFOQUE CUANTITATIVO O CUALITATIVO:

Siendo la experiencia del autor el punto de partida de esta investigación, hace falta averiguar si los datos disponibles son cuantitativos o cualitativos. La descripción de la experiencia se hará a través de observaciones y percepciones que el autor ha experimentado a lo largo de su vida laboral. Estos datos son de naturaleza cualitativa y, también a veces, subjetiva. Por lo tanto, el **estudio** tendrá que limitarse a ser **cualitativo**.

Además, poniendo la experiencia en todas sus facetas a disposición de la investigación (aproximación holística) de forma cualitativa, nos permitirá profundizar en las ideas, contextualizar los resultados, confirmar los fenómenos y estudiar la transferibilidad de las conclusiones.

Siendo la naturaleza de los datos cualitativa, no buscaremos una generalización estadística, sino una generalización por extrapolación analítica. Recordemos también que las encuestas, aunque teniendo relevancia estadística, presentan solamente una relevancia probabilística y

pueden tener, por consiguiente, difícilmente una validez universal (Locke, 2007).

PERSPECTIVA VERIFICADORA O DESCUBRIDORA:

Según Annels (1996), una investigación puede tener como objetivo verificar unos supuestos o una teoría existente bajo otro(s) punto(s) de vista o descubrir relaciones no conocidas entre variables. Nuestras preguntas de investigación indican que, en nuestro estudio, trataremos de buscar relaciones causales entre el PO y la competitividad, por una parte, y definir un modo de gestión que promueve la generación de PO.

Por lo tanto, nuestra investigación tendrá un carácter **descubridor**. De hecho, buscaremos a través de la experiencia descrita las variables relevantes y las disciplinas correspondientes a estudiar. Intentaremos también, apoyándonos en la literatura, descubrir e identificar una realidad generalizada que nos permitirá enunciar y construir una teoría.

PLANTEAMIENTO TEÓRICO O EMPÍRICO:

El objetivo de nuestra investigación es la **construcción de teoría**.

Según Remenyi y Money (2006), existe un número importante de marcos de investigación entre los cuales los dos enfoques teóricos y empíricos forman parte de los más importantes.

Moliner (1998) define el procedimiento empírico como el método científico que, partiendo de la observación, construye una teoría y después la comprueba experimentalmente. El proceso empírico es el proceso que se basa en el experimento (RAE). **El empirismo** es el sistema filosófico que

considera **la experiencia como única fuente de conocimiento** (Moliner, 1998; RAE).

Moliner (1998) define el proceso teórico como el proceso relacionado con la teoría y no con la práctica o experimentación. El proceso teórico incluye el pensamiento especulativo (RAE).

La investigación empírica postula que todo el conocimiento proviene de la experiencia y que tiene que ser probada (Locke, 1974) mientras la investigación no-empírica, llamada **teórica**, se basa, sobre todo, en **el estudio y el análisis** de la literatura y **la reflexión** y **el discurso** con los miembros de la comunidad académica correspondiente (Remenyi & Money, 2006). A este tipo de investigación teórico se puede, además, añadir el modelo de la deducción lógica utilizada en geometría.

Remenyi y Money (2006) argumentan que "la creación, el desarrollo y la aplicación de teoría es la columna vertebral de toda actividad académica"[7]. Sin embargo, "en el mundo del estudio empresarial, la investigación teórica no es siempre bien recibida. El origen de ésta crítica está en que este tipo de investigación teórica no contempla un componente de comprobación. Eso implicaría que no se pueden postular teorías sin demostración o confirmación. No obstante, todo proceso de investigación requiere la conceptualización que es el punto de partida sin el cual la investigación académica no puede hacerse" (Remenyi & Money, 2006, p.30).

Ashall (1996) sostiene que "cuando Einstein fue preguntado si se podía ver su laboratorio, cogió un bolígrafo de su bolsillo y dijo '¡Aquí está!' y que en otra ocasión comentó que su equipo científico más importante era su papelera dónde tiraba muchas de sus reflexiones matemáticas"[8]. Además,

[7] Remenyi & Money, (2006), p.24

[8] Ashall, (1996), p.12

según Polkinghorne (1983) y Laverty (2003), existe una toma de consciencia creciente de que no se pueden abordar cuestiones importantes en el ámbito humano dentro del marco de la metodología empírica.

Siguiendo esta idea, Remenyi y Money (2006) indican que no hacen falta grandes cantidades de datos para la investigación teórica. Finalmente, basándose en el principio de que el racionalismo asume que la razón es una facultad que tiene acceso a la verdad más allá de la mera percepción, concluyen que la construcción mental de teoría es una **disciplina de investigación académica perfectamente respetable**.

Remenyi y Money (2006) definen el concepto de teoría como "conocimiento que está organizado sistemáticamente y que se puede aplicar a un amplio abanico de circunstancias, utilizando un sistema de supuestos, principios y reglas generalmente aceptados de procedimientos diseñados para analizar, predecir o explicar la naturaleza o los comportamientos de una serie de fenómenos específicos. Sin embargo, la teoría es, a menudo, simplemente la mejor explicación disponible en ese momento"[9]. Por lo tanto, la teoría puede ser considerada como una herramienta que da la posibilidad de predecir y, con ello, dar un cierto grado de control al que la utiliza.

Existen diferentes tipos de teorías (Hair et al., 2005): La teoría normativa contesta a la pregunta de 'qué hacer', la teoría descriptiva se dedica a predecir 'cómo son la cosas', la teoría analítica nos da luz sobre el 'porqué de las cosas' y la teoría crítica nos descubre 'cómo deberían de ser las cosas'.

En nuestro caso, objeto del estudio, partimos de datos empíricos recogidos gracias a la descripción de la experiencia del autor a lo largo de

[9] Remenyi & Money (2006), p.26

su trayectoria profesional. Sin embargo, queriendo construir una teoría a partir de esos datos, el enfoque dominante de nuestra investigación será teórico. **Los datos disponibles nos permitirán ir conceptualizando**, gracias al razonamiento y a la abstracción, apoyados en el estudio de la literatura correspondiente. La búsqueda de respuestas a las preguntas de investigación nos guiará a lo largo del estudio.

Además, la naturaleza de estas preguntas nos indica que nos encontramos ante una **construcción de teoría de tipo mixto**. En efecto, las dos primeras preguntas claves de investigación

- ¿Podemos establecer una relación entre el PO y la competitividad empresarial?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede conceptualizar y caracterizar esta relación entre el PO y la competitividad?

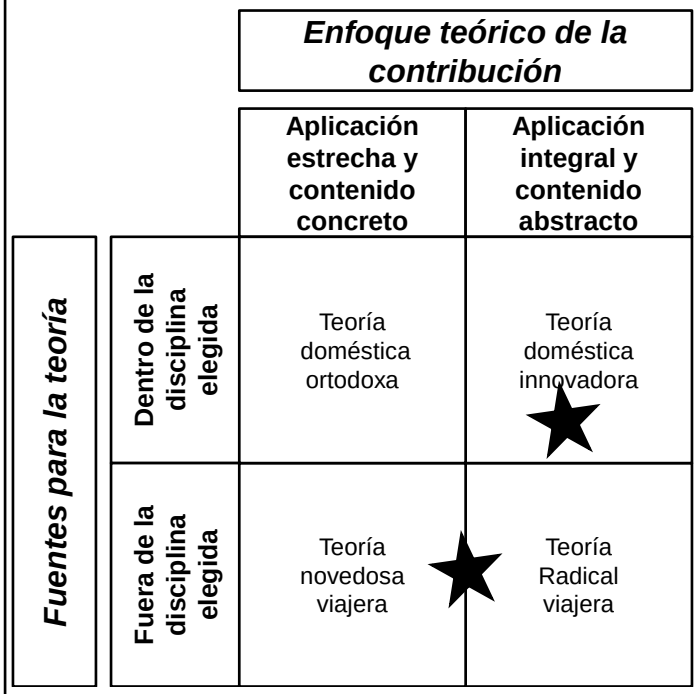
nos sugieren una construcción de teoría descriptiva y crítica mientras la tercera pregunta clave

- ¿Cómo podemos generar el PO en la empresa?

nos plantea ¿qué deberíamos hacer? y ¿cómo deberíamos hacerlo para conseguirlo?. Por lo tanto, hablamos, en este caso, de una construcción de teoría normativa y crítica.

Observando la ilustración I.3 según la clasificación de Oswick, Fleming y Hanlon (2011, p.323), vemos, por consiguiente, cómo el **desarrollo teórico** de nuestra investigación se hará desde un enfoque holístico, apoyándose también en disciplinas ajenas a las ciencias empresariales.

ILUSTRACIÓN I.3: ENFOQUE TEÓRICO Y FUENTES DE TEORÍAS:



Fuente: Oswick, Fleming &Hanlon, (2011), p.323

PRINCIPIO DEDUCTIVO O INDUCTIVO:

Según Moliner (1998), el proceso deductivo consiste en obtener una consecuencia o un conocimiento particular por su relación con una idea, un principio, o una teoría general. Es, por lo tanto, el método por el cual se procede lógicamente de lo universal a lo particular y se saca consecuencias de un principio, una proposición o un supuesto (RAE). Este razonamiento parte de unas premisas o hipótesis para ser, posteriormente, verificadas como verdaderas o falsas. El razonamiento deductivo es, por lo general, un proceso mental que nos lleva de lo general a lo particular aunque puede, también, conducir a proposiciones universales como los teoremas de geometría.

El razonamiento inductivo, por su parte, consiste en extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio

general que en ellas está implícito (RAE). Se trata de razonar de modo que la observación o conocimiento de los casos particulares se asciende a la formación de la idea general o a la formulación de la ley (Molina, 1998). El proceso inductivo consiste, por lo tanto, en la manera de mostrar cómo los hechos particulares están conectados a un todo, elaborado a partir de estos mismos hechos.

Aristóteles (384-322 a.C.) fue el primero en desarrollar la idea del proceso inductivo en el terreno de lógica (Ospina, 1999; Aristotle's Logic, 2009). Su ambición científica era elevarse de lo particular a lo universal, partiendo de la experiencia vivida (Aristóteles, 1990). Definió la inducción como el paso de las cosas individuales a los conceptos universales.

Cuando se usan simultáneamente los procesos inductivo y deductivo para llevar una investigación científica, se observa, primero, cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí (inductivo). Después, se intenta descubrir el denominador común que los asocia a todos (inductivo). Tomando como punto de partida ese denominador común, se genera una serie de hipótesis (deductivo) que serán verificadas por los hechos.

Recapitulando, Whetten (1989) sugiere que la deducción se puede entender como un proceso mental que evoluciona a partir de un concepto general hacía una situación particular mientras el proceso inductivo parte de una situación específica para moverse hacía un principio general.

Según Glaser y Strauss (1967), el proceso seguido por la investigación en **la construcción de teoría tiene un carácter inductivo** en el sentido de que, primero, se observa el fenómeno o la experiencia y, después, se desarrolla la teoría.

Remenyi et al. (1998) sostienen, por su parte, que la teoría puede ser desarrollada a través del proceso inductivo o deductivo. "La deducción

sería utilizada cuando existe una teoría establecida para seguir explorándola y la inducción cuando se desarrolla una nueva teoría"[10]. Sin embargo, Eisenhardt y Graebner (2008) recomiendan utilizar el proceso inductivo en la construcción de teoría a partir de evidencias y datos y el proceso deductivo a la hora de comprobar hipótesis y teorías utilizando datos.

Según Locke (2007, p.868), "Platón sostenía que los sentidos no eran válidos y que el conocimiento se generaba identificando de forma intuitiva formas innatas en la mente, de las cuales se deducía nuevo conocimiento". Kant, por su parte, destruyó la confianza en el poder de la mente humana, especialmente la capacidad de la mente de conocer la realidad. Según Kant, sólo podemos conocer al mundo tal y como nos aparece, es decir el mundo de los fenómenos (Peikoff, 1982; Ghate, 2003). Locke (2007) concluye que la construcción de teoría debería ser inductiva.

Siguiendo su recomendación y las de Glaser y Strauss (1967), Remenyi et al. (1998) y Eisenhardt y Graebner (2008), nuestra investigación seguirá, por lo tanto, el proceso **inductivo**.

CARÁCTER SUBJETIVO U OBJETIVO:

Hemos visto que, partiendo de la experiencia descrita, los datos aportados pueden ser parcialmente subjetivos. Sin embargo, para que una teoría tenga validez, conviene trabajar con datos objetivos.

Además, la creación de conceptos tiende a ser un proceso subjetivo (DiMaggio, 1995) y la construcción de teoría depende, por lo tanto, de

[10] Remenyi et al. (1998), p.26

nuestros sistemas de valores. Según Gould (1988, p.21), “la ciencia no es una cosa objetiva, sino en quintaesencia una actividad humana afectada por pasiones, esperanzas y prejuicios culturales”. La imaginación y la creatividad juegan un papel importante en cómo se forman las conjeturas teóricas. Por lo tanto, es fundamental que el investigador pueda dar el mayor número de explicaciones y argumentos a sus reflexiones.

Según Maxwell (2005), en la investigación cualitativa, es fundamental exponer los datos de la forma menos subjetiva posible. Para dar objetividad a estos datos, conviene contextualizar y discutir los resultados de la experiencia para interpretarlos, entenderlos y extraer sentido. Otro punto importante a considerar es la búsqueda de relaciones entre los distintos fenómenos para encontrar conexiones. Finalmente, durante este proceso tenemos que ser capaces de cuestionar continuamente nuestros propios constructos mentales pre-establecidos.

Finlay (2008) sugiere que el investigador “sea consciente de su propia subjetividad, de sus intereses particulares, predilecciones y supuestos y que sea consciente de cómo estos factores pueden impactar el proceso investigador y los resultados“[11]. Es decir, conviene poner la subjetividad del investigador en el primer plano para poder “separar lo que pertenece al investigador y lo que pertenece al investigado” (Finlay, 2008, p.17). Recordamos, aquí, que el objeto de nuestro estudio, es decir, lo que vamos a investigar, son percepciones y, sobre todo, comportamientos humanos.

Pons, Bonet e Iglesias (2003) recomiendan “suspender nuestro juicio sobre las cosas y someterlas a una crítica rigurosa”[12]. Así podemos reducir la subjetividad del investigador, que en nuestro caso es también el

[11] Finlay, (2008), p.17

[12] Pons, Bonet & Iglesias, (2003), p.13

actor principal (aunque no sujeto y ni objeto del estudio) de la experiencia en cuestión.

Por lo tanto, sabiendo que partimos de unos constructos, a priori, subjetivos, iremos '**objetivando**' estos constructos haciendo contrastes con otros empleados y directivos representando distintos negocios, niveles jerárquicos, experiencias, geografías y funciones. De hecho, Giorgi (2008) sugiere estudiar la experiencia con otros participantes, argumentando que las diferencias de las vivencias respectivas ayudan a discernir la experiencia individual del fenómeno de la experiencia general.

Además, nos apoyaremos en la literatura de cada disciplina con el fin de neutralizar los posibles efectos negativos de conceptos e ideas pre-concebidos. Según Einstein (1950), las experiencias tienen que ser correlacionadas con las estructuras teóricas respectivas de tal manera que la resultante sea única y convincente. Este proceso nos permitirá generar el rigor y la seriedad necesarios para nuestra investigación.

ENFOQUE POSITIVISTA, CONSTRUCTIVISTA O FENOMENOLÓGICO:

Según Moliner (1998) y la RAE, el **positivismo** es el sistema filosófico formulado por Comte (1798-1857), que admite como **única fuente de conocimiento el método experimental** y rechaza las nociones a priori y los conceptos absolutos y universales. El positivismo tiende a valorar los aspectos materiales de la realidad.

La filosofía positivista asume, por lo tanto, que los fenómenos son reales, ciertos, precisos y orgánicos. El positivismo es una teoría de la naturaleza que tiende a unificar la ciencia (Remenyi et al., 2003). Para el positivismo, la única forma de conocimiento es la ciencia. Este conocimiento consiste

en la descripción de patrones invariables en el tiempo y el espacio de fenómenos observables.

Ser un positivista "implica que el investigador trabaja con una realidad social observable y que el producto final de la investigación correspondiente puede ser la derivación de leyes o principios generales similares a aquellos generados por las ciencias físicas o naturales" (Remenyi et al., 2003, p.32).

Para la teoría positivista los principios de verificabilidad, objetividad y reproductibilidad son los fundamentos de todo conocimiento genuino (Avis, 2003). Según el autor, las ciencias sociales deben de seguir, por lo tanto, los mismos pasos metodológicos que los previstos en las ciencias exactas. Es decir, los datos obtenidos tienen que ser verificables y objetivos para formar la evidencia empírica.

La introspección, la interpretación, el razonamiento y el conocimiento intuitivo son, por lo tanto, rechazados y excluidos.

Hawking (2001) afirma que "según esta forma de pensar, (el positivismo), una teoría científica es un modelo matemático que describe y codifica las observaciones que hacemos"[13]. Ward (1898) sugiere que "**el grado de** exactitud o **positivismo de una teoría corresponde a la capacidad de ser sometida a una demostración matemática**"[14] y añade que "la exactitud de una ciencia es inversamente proporcional a su complejidad"[15].

Con el fin de seguir los preceptos del positivismo **hace falta controlar el experimento** y entender los comportamientos de las variables estudiadas. Por otro lado, sabemos que "el mundo de la experiencia humana es una

[13] Hawking, (2003), p.31

[14] Ward, (1898), p.7

[15] Ward, (1898), p.7

cosa compleja y que es una tarea ardua para investigadores asumirla como objeto de investigación" (Dahlberg, Drew & Nyström, 2002, p.18). Por eso, la metodología positivista tiene un **enfoque reduccionista** (Remenyi et al., 2003).

Según Remenyi et al. (2003, p.35), "el determinismo causal y el reduccionismo, que se centran en **cuestiones cuantificables** y estadísticas sobrecargadas, oscurecen, de hecho, la esencia de los objetos investigados". Además, **estudios estadísticos no definen un modelo matemático** sino una relación probabilística de una(s) variable(s) con otra(s).

El paradigma positivista ha permitido al mundo académico avanzar hacía un cierto grado de conocimiento. Sin embargo, el positivismo **no permite un enfoque holístico** para las cuestiones relacionadas con el comportamiento humano. Por consiguiente, la esencia de este tipo de investigaciones se les sigue escapando a los investigadores (Lincoln & Guba, 1985; Bentz & Shapiro, 1988). La cuestión de **encontrar el método de investigación adecuado** de cara a experiencias vividas sigue, por lo tanto, vigente.

La filosofía del **constructivismo** fue creada por Jean Piaget (Le Moigne, 2011). Su obra (Piaget, 1937; 1967; 1970a; 1970b) fue posteriormente desarrollada, sobre todo, por Ernst von Glaserfeld (Riegler & Gash, 2011; Braffort, 2011). Sin embargo, se han ido desarrollando varias escuelas de constructivismo que tienen como elemento común que todos nuestros conceptos, incluidos los científicos, surgen en nuestra mente (Schmidt, 2010).

El constructivismo de Piaget rechaza el racionalismo así como el empirismo (Staver, 1986; Robert, 2009). Para él, el conocedor tiene que construir el conocimiento a través de la abstracción, la generalización y la

dialéctica (Robert, 2009). Von Glasersfeld, apoyándose en la teoría de Piaget, sostiene que la ciencia trata de ordenar de forma coherente la experiencia (Boden, 2010).

En las ciencias sociales normalmente se considera que el constructivismo se inicia en la obra de Peter Berger y Thomas Luckman (1968) que procede de los trabajos de fenomenología de Alfred Schutz (1899-1959) quien, sin embargo, nunca hizo este tipo de afirmaciones.

El constructivismo asume que existen múltiples realidades, es decir, asume el relativismo de la realidad que depende de la percepción de la realidad de cada individuo (Guba & Lincoln, 1994; Charmaz, 2000; Denzin & Lincoln, 2005). Esa percepción se genera a través de la interacción del investigador y el investigado que la interpretan conjuntamente para generar su realidad (Lincoln, 1992; Guba & Lincoln, 1994; Charmaz, 2000).

En la construcción de una realidad particular no se puede separar el investigador de lo investigado, según Guba y Lincoln (1989). La ontología y la epistemología se fusionan, por consiguiente (Norton, 1999). Por lo tanto, el constructivismo **rechaza la existencia de una realidad objetiva** (Guba & Lincoln, 1994).

Es más, el paradigma contructivista sostiene que no existe la realidad fuera de nuestras percepciones (Smith, 1983; Neuman, 1991). El constructivismo sugiere que nuestra visión de la realidad es algo construido en nuestras mentes e inventado por nosotros: **nunca podemos conocer la realidad**, solamente podemos tener una idea sobre la realidad (Speed, 1991).

Glaser (1978) argumenta que la **epistemología** del constructivismo está **sesgada** por ser en realidad una epistemología subjetivista. Según él, el

constructivismo permite al investigador evitar la confrontación con sus conceptos mentales preestablecidos, lo que merma la calidad posterior de la propia investigación. Recuerda que el prejuicio es una variable más dentro del ámbito de cualquier investigación que hay que gestionar de forma adecuada para conseguir la 'objetivación' de la investigación.

Refiriéndonos a nuestra investigación, sabemos que la experiencia ha sido real. De hecho, anticipándonos a la evaluación de la experiencia, podemos decir que los resultados, en cuanto a la realidad económica se refieren, fueron reales.

Además, queremos construir una teoría que, siendo la experiencia del autor el punto de partida, no dependa de él. De lo contrario, esta investigación carecería de todo sentido por limitarse a una mera descripción estructurada de la experiencia.

Finalmente, queremos proponer una teoría objetiva y de validez general. De hecho, el 'investigado' en nuestro caso cambiará según las necesidades de la investigación. Queremos decir que, en un primer tiempo, el investigado serán las acciones y los resultados de las acciones de la experiencia y, en un segundo tiempo, el investigado será la literatura correspondiente, definida gracias a la experiencia.

Por lo tanto, el **enfoque constructivista no conviene** para nuestro estudio.

"Max Weber (1864-1920) sostenía que podemos observar directamente los propósitos inmediatos de las acciones de las personas, pero no sus **propósitos íntimos**, ni sus significados" (Pons, Bonet & Iglesias, 2003, p.9). Para fundamentar filosóficamente el enfoque interpretativo de Max Weber, Alfred Schutz se basó en la fenomenología de Edmund Husserl.

La fenomenología intenta averiguar y descubrir la esencia de un fenómeno específico para darle **validez universal y utilidad científica** (Husserl & Janssen, 1986; Zahavi, 2007). “Schutz defiende la posición de que no podemos nunca observar directamente el propósito de otras personas, pero, por el contrario, podemos interpretar algunos de ellos introduciendo ciertos tipos de acciones” (Pons, Bonet & Iglesias, 2003, p.3).

La fenomenología, partiendo de la percepción y asumiendo la vivencia intencional, **procura alcanzar los principios generales mediante la intuición aportada por la experiencia y las evidencias** (Husserl, 1985; Godina, 2012). Según Husserl (1970), la fenomenología procura “volver a los objetos mismos”[16]

Este principio general, llamado esencia o significado universal de un concepto, se busca comparando los objetos y buscando los elementos comunes. Se trata de encontrar las variaciones eidéticas (Husserl, 1985) que no dependen ni del tiempo y ni del espacio.

“Cuando observamos un hombre en el campo con una escopeta apuntando a un animal, la observación directa nos hace reconocer que este hombre está cazando. Sin embargo, no podemos entender los significados de su acción si no sabemos si caza con el fin de practicar un deporte, conseguir comida o por cualquier otro propósito” (Pons, Bonet & Iglesias, 2003, p.11).

En la metodología fenomenológica, el investigador tiene que mirar, por lo tanto, más allá de los detalles de la situación descrita para extraer un sentido general con respecto a la situación estudiada (Remenyi et al., 2003). La metodología fenomenológica asume, además, que el mundo no se compone únicamente de una sola realidad objetiva, sino de una

[16] Husserl, (1970), p.252

multitud de realidades que tienen que ser entendidas y tomadas en cuenta.

Por consiguiente, la fenomenología defiende una visión holística del mundo. Conviene, por lo tanto, **buscar diversas experiencias** y descripciones detalladas del fenómeno **para** generar la argumentación necesaria (Husserl, 1985; Remenyi et al., 2003; Godina, 2012) y **llegar a la esencia** del fenómeno. No obstante, sabemos que "la probabilidad de que un fenómeno, una vez identificado, aunque solamente una vez, sea único es tan baja que lo hace casi imposible" (Remenyi et al., 2003, p.31).

Según Gadamer (1983), la universalización del fenómeno proviene del proceso interpretativo de la experiencia histórica, concreta y personal. Sin embargo, la fenomenología hermenéutica[17] tiene que limitarse a analizar solamente interpretaciones vividas y no interpretaciones de interpretaciones (Levering, 2006). Según Lee (1991), este enfoque interpretativo es cada vez más importante para la investigación organizacional.

Sistematizando la metodología fenomenológica, Giorgi (1989) afirma que la fenomenología requiere cuatro características claves: La investigación tiene que ser descriptiva, utilizar la reducción fenomenológica, explorar la relación intencional entre las personas y las situaciones y revelar las esencias gracias a la utilización variada de la imaginación.

En cuanto a la fase descriptiva, Finlay (2009) recomienda evitar la introducción de conceptos externos que podrían falsificar la realidad del fenómeno. Y afirma que "cualquier investigación que no tiene como núcleo la descripción de 'las cosas en su apariencia' y enfocada en la experiencia vivida no puede ser considerada como fenomenológica"[18].

[17] Hermenéutica: arte de interpretar textos (Moliner, 1998; RAE)

[18] Finlay, (2009), p.9

Dahlberg y Dahlberg (2003) argumentan que, para entender la percepción descrita, hay que considerar el sujeto y el objeto como una relación dinámica. Recordemos que en nuestro estudio, el sujeto es el PO y el objeto de investigación son las percepciones y comportamientos que promueven el PO así como los comportamientos que influyen en la competitividad de la organización.

Sin embargo, esa relación dinámica genera el problema de la subjetividad debido a la interpretación del investigador que, desde el punto de vista fenomenológico, es el inevitable punto de partida (Schutz, 1953; Levering, 2006). El problema de la subjetividad tiene que ser resuelto, según Marbach (1974) y Levering (2006) en el momento de la interpretación de la descripción.

Según Pons, Bonet e Iglesias (2003), "la interpretación de acciones es más compleja que la de las percepciones de los objetos"[19]. La interpretación de acciones se hace a través de la búsqueda de relaciones intencionales por parte del actor y sirve para identificar temas generales sobre la posible esencia del fenómeno (Finlay, 2008).

Visto que el comportamiento humano es complejo, no creemos conveniente plantear nuestro estudio de forma reduccionista. Además, nuestra investigación parte de una experiencia vivida a lo largo de muchos años y no de unos supuestos hipotéticos.

Finalmente, el método interpretativo, que puede causar problemas de legitimación en las ciencias sociales (Pons, Bonet & Iglesias, 2003), no debería constituir un obstáculo de cara al rigor y la sistemática en nuestra investigación particular por las razones siguientes:

[19] Pons, Bonet & Iglesias, (2009), p.15

- Nuestra investigación se centra solamente en comportamientos y no en objetos. Por lo tanto, **no existe un problema con la interpretación** y la búsqueda **de la esencia de objetos**.
- Nuestra investigación se centra, en una primera fase, en describir el fenómeno y, en la segunda fase, en buscar relaciones causales apoyándonos en la literatura correspondiente. Además, no trata de contestar a la pregunta '¿por qué?', sino solamente a las preguntas ¿qué? y ¿cómo?.
- En cuanto a la interpretación intencional del directivo (que también es un actor), recordamos que este actor es la misma persona que el observador y el autor de la presente tesis. Por consiguiente, no hay interpretación posible de cara a los propósitos y las intenciones de los comportamientos observados o deseados.

El proceso interpretativo se limitará, por lo tanto, a buscar, vía la intuición, las posibles relaciones causales del fenómeno observado. No obstante, como veremos más adelante, tendremos que **tomar en consideración** la carga subjetiva que contiene el punto de partida debida a los **prejuicios del autor**. Además, tendremos que analizar las condiciones necesarias para que el proceso intuitivo sea riguroso y sistemático y dé suficientes garantías para su validez científica.

Estas reflexiones nos llevan a la conclusión que el **enfoque** adecuado será **fenomenológico.**

CONSIDERACIÓN INTERPRETATIVA O GENERALIZADORA:

Según Strauss y Corbin (1998), analizar, averiguar y descubrir son procesos interpretativos, aunque estén basados en "perspectivas múltiples"[20]. Si bien que estas interpretaciones puedan producir realidades

[20] Strauss & Corbin, (1994), p.280

específicas, no se pueden generalizar en el sentido ontológico fenomenológico.

Como el objetivo de nuestra investigación es la construcción de teoría, tendremos que buscar, por lo tanto, un método adecuado para poder, a partir de los resultados analizados e interpretados, construir un modelo teórico válido dentro de un marco limitado y preestablecido (Remenyi y Money, 2006). Por consiguiente, aunque **partiremos desde un enfoque interpretativo**, tendremos que centrarnos en la segunda fase en la **orientación generalizadora**.

INTERPRETACIÓN INTUITIVA Y EPISTEMOLOGÍA:

No quisiéramos terminar el análisis epistémico sin intentar resolver un posible problema de coherencia que ha podido surgir durante el estudio de los distingos.

Hemos visto que la epistemología se ocupa de proponer las alternativas de construcción del **conocimiento objetivo**. Por otra parte, hemos visto que la fenomenología procura alcanzar los principios generales mediante la **intuición** aportada por la experiencia y las evidencias (Husserl, 1985; Godina, 2012). Además, la relación entre sujeto y objeto, en la cual interviene el autor con sus modelos mentales preestablecidos y probablemente subjetivos, forma parte de la epistemología.

A pesar de haber insistido en la necesidad de tomar en cuenta esta propia subjetividad del investigador, de separar lo que pertenece al investigador de lo que forma parte de lo investigado, de mirar más allá de la propia experiencia, de contrastar esta experiencia con la experiencia de otros participantes y de contrastar la experiencia con la literatura, nos puede

quedar la **duda**, de cara al rigor y la seriedad de la investigación, **sobre la validez de la interpretación intuitiva** a nivel epistémico.

La intuición es la facultad de comprender una cosa, una idea o una verdad instantáneamente sin necesidad de razonamiento y que aparece como evidente a quién la tiene. No hay que confundir la intuición con el presentimiento que es una sensación, una adivinación de que algo va a suceder (RAE; Moliner, 1999).

Según Bealer (1998), la intuición se puede basar en la lógica o en un sentimiento. Además, la intuición es un fenómeno episódico que surge en el momento de tomar una decisión o emitir un juicio. Que un objeto sea percibido como rojo hace intuir, por deducción lógica, que no puede ser verde en el mismo tiempo y en el mismo lugar (Russell, 2010). Por otra parte, un niño, sin conocer la ley de gravedad, intuirá, de manera instantánea, que su patinete seguirá bajando la cuesta hasta el final de ésta o hasta que encuentre un obstáculo que lo pare.

Russell (2010) concluye que la intuición es fuente de evidencia y de conocimiento por las razones siguientes:

- la intuición puede ser de naturaleza racional
- la intuición puede basarse en lo racional sin que la persona lo sepa
- la intuición aporta siempre evidencia. De hecho, es imposible argumentar sobre algo sin apelar a ella.

Para terminar, Russell (2010) argumenta que **todo proceso de investigación necesita**, en algún momento, apoyarse en **la intuición**.

Sin embargo, Feltz (2008) sostiene que la intuición puede fallar y que, por lo tanto, “no se puede usar como justificación epistémica”[21]. Por otra parte, Duch (2007) explica que, en la vida diaria, muy pocas personas basan sus

[21] Feltz, (2008), p.131

decisiones en el análisis de todas las opciones y que la mayoría de las funciones cognitivas no se pueden reducir a deducciones lógicas.

Además, según Wilson (2002), existen muchos ejemplos que muestran que **la intuición**, en ciertas condiciones, **puede superar el proceso de reflexión** deliberado. Un accidentado de tráfico podría morirse poco después de llegar a urgencias si el médico no actuara de inmediato sino que se tomara el tiempo para estudiar y analizar el caso con detenimiento (Duch, 2007).

Bealer (1996) concluye que existen buenas y malas intuiciones y que, para **mejorar el proceso intuitivo**, hace falta desarrollar un procedimiento de justificación de la intuición. Este procedimiento consiste en "sondear las intuiciones, someter estas intuiciones a la crítica dialéctica, construir teorías que sistematizan las intuiciones supervivientes, probar estas teorías contra intuiciones adicionales y repetir el proceso hasta llegar a un equilibrio"[22]. Este proceso se puede equiparar a un proceso de depuración de la subjetividad. No obstante, Bealer (1996) no explica el origen, ni la génesis de la intuición.

Para Sadler-Smith (2008), la intuición se basa en la experiencia y el aprendizaje pasados. La neurociencia, por su parte, muestra que el aprendizaje implícito constituye el principal sustrato de la intuición (Lieberman, 2000).

Los neurocientíficos han descubierto que existen varias regiones en el cerebro que contribuyen a la inteligencia y al razonamiento, en las cuales incluyen la sabiduría y la intuición como sub-componente de éstas, y que su coordinación parece seguir un patrón que llaman la 'integración parieto-frontal' (Meeks & Jeste, 2009).

[22] Bealer, (1996), p.122

Según Chassy y Gobet (2011), la biología proporciona los mecanismos claves para la intuición explicando su naturaleza, su rapidez y su carácter inconsciente. El hecho de que la intuición tenga un fuerte componente de inconsciencia no quiere decir que no sea explicable y formable. En efecto, la **intuición experta** se constituye de '*chunks*'[23] generados a partir de años de experiencia. Cuanto mayor sea el numero de *chunks* asociados con el conocimiento y la experiencia relevante, mayor será la comprensión intuitiva dentro del ámbito de la pericia (Voltz, Rübsamen & Cramon, 2008). Chassy y Gobet (2011) sostienen que eso explica porqué el **proceso intuitivo aporta mejores soluciones con el aumento de la pericia** y que, por lo tanto, la pericia está en el origen de la intuición.

Como la intuición es un proceso inconsciente, el conocimiento asociado es implícito y su calidad depende, por lo tanto, del momento y de la calidad de las experiencias relacionadas (Bar, 2007).

Duch (2007) explica que "estudiar solamente la teoría no conduce a buenas intuiciones. Observaciones de cómo las cosas cambian, son necesarias. Los buenos conductores pueden tener problemas en recordar las normas de conducción, sin embargo hacen los supuestos y las predicciones correctos"[24]. Existen experimentos con novatos y expertos solucionando el mismo problema en los cuales se ha visto claramente la correlación entre la intuición y la capacidad de evaluar similitudes y el número de patrones almacenados en la memoria de largo plazo (Duch, 2007).

Chassy y Gobet (2011) sugieren que, gracias a la práctica, a la observación y al estudio, los expertos adquieren un gran número de patrones perceptivos, conocidos como *chunks*, que codifican los rasgos

[23] *Chunks*: Un *chunk* puede ser definido como una colección de elementos (de naturaleza neuronal) que tienen fuertes asociaciones los unos con los otros, pero asociaciones débiles con otros elementos dentro de otros *chunks*" (Gobet et al., 2001, p.236).

[24] Duch, (2007), p.5

claves del entorno. Según Dreyfus y Dreyfus (1988; 2005), los expertos no suelen solucionar realmente problemas o tomar decisiones cuando se encuentran ante situaciones típicas. Actúan simplemente y llevan a cabo las acciones con éxito. Raab y Johnson (2007) especifican, sin embargo, que **la intuición experta**, sí, **da** acceso y **calidad a una solución inicial**, pero no necesariamente a su deliberación posterior.

En el campo de la **inteligencia artificial**, Simon (1995) reivindica que ha llegado el momento dónde la intuición podría ser modelada. Duch (2007) sugiere que las "máquinas intuitivas deberían de aprender a partir de observaciones parciales correlacionando subconjuntos de características con el fin de crear 'trozos' de conocimientos. En muchos dominios no se conocen reglas simbólicas rígidas. A cambio, el aprendizaje implícito crea un número de módulos neuronales que capturan correlaciones entre las variables seleccionadas"[25].

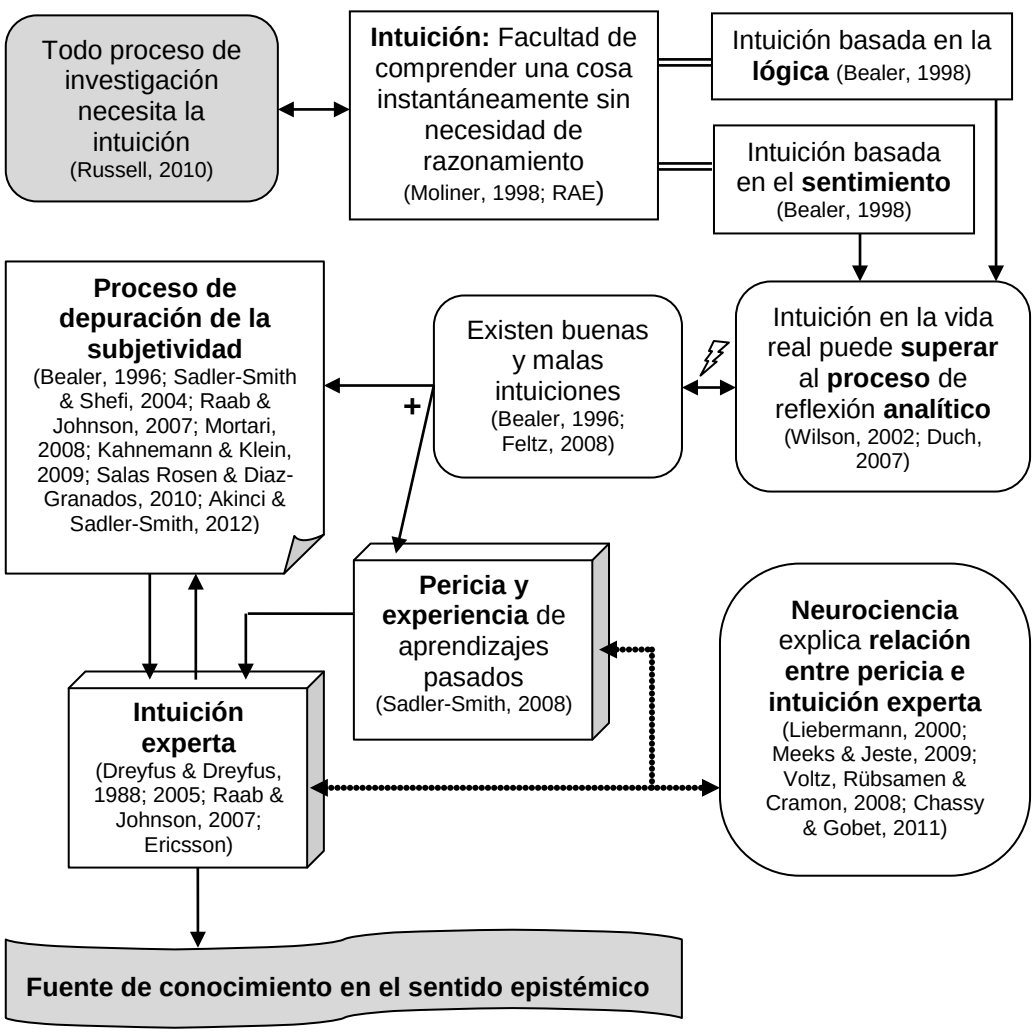
Vemos, por lo tanto, que la **intuición experta es el fruto de una extensa práctica**, de mucha experiencia, reflexión, retroalimentación y análisis (Dreyfus & Dreyfus, 1988, Ericsson et al., 2007).

Además, podemos concluir que la **intuición experta**, que parte de una pericia probada, puede ser **fuente de conocimiento** y de juicio en el sentido epistémico. No obstante, recomendamos considerar las advertencias de muchos académicos que proponen protegerse de ideas preconcebidas y delimitar la intuición experta de juicios sesgados y demasiado confiados (Sadler-Smith & Shefy, 2004; Raab & Johnson, 2007; Mortari, 2008; Kahneman & Klein, 2009; Salas, Rosen & Diaz-Granados, 2010; Akinci & Sadler-Smith, 2012).

La Ilustración I.4 esquematiza la validez de la intuición como fuente de conocimiento en el sentido epistémico.

[25] Duch, (2007), p.3

ILUSTRACIÓN I.4: VALIDEZ DE LA INTERPRETACIÓN INTUITIVA A NIVEL EPISTÉMICO:



Fuente: Elaboración propia

4.2. Morfología epistémica

En el apartado anterior hemos discutido y evaluado la idoneidad de los posibles enfoques metodológicos para nuestra investigación. Trataremos ahora, recopilando las características epistémicas, de construir la morfología epistémica para poder responder de forma rigurosa y científica

a nuestras preguntas de investigación y lograr los objetivos definidos en este estudio.

Se trata, en definitiva, de combinar de forma coherente, racional y razonada los distintos enfoques epistémicos analizados en el apartado anterior.

Tratándose de una investigación centrada en los comportamientos humanos, podemos confirmar que el enfoque general del estudio será también **holístico**.

También, hemos visto que, en nuestro caso, partimos de datos empíricos recogidos gracias a la descripción de la experiencia del autor a lo largo de su trayectoria profesional. Sabiendo que estos datos son de naturaleza cualitativa por las razones ya explicadas, tendremos que ceñir nuestra investigación al ámbito **cualitativo**.

Siendo el objetivo de nuestra investigación la construcción de teoría, siendo, además, el enfoque metodológico inductivo y considerando las preguntas de investigación enunciadas, podemos deducir que nuestro estudio tendrá un carácter **descubridor.**

Queriendo construir una teoría a partir de esos datos, el planteamiento de nuestra investigación será **teórico**. Los datos disponibles nos permitirán ir conceptualizando, gracias al razonamiento y a la conceptualización, apoyados en el estudio de la literatura correspondiente. La búsqueda de respuestas a las preguntas de investigación nos guiará a lo largo del estudio. Además, considerando las preguntas de investigación, hemos visto que nos encontramos ante una construcción de teoría de tipo mixto. Habrá, por lo tanto, elementos descriptivos, normativos y críticos. Concluyendo, podemos decir que iremos **conceptualizando la experiencia vivida** gracias a la observación, al análisis, a la

interpretación, a la categorización y a la abstracción **para** elaborar, **construir** y enunciar **un modelo teórico útil** para el mundo académico y el entorno socio-económico.

Hemos visto que Whetten (1989) sugiere que la deducción se puede entender como un proceso mental que evoluciona a partir de un concepto general hacía una situación particular mientras el proceso inductivo parte de una situación específica para moverse hacía un principio general. No obstante, sabemos que se recomienda el enfoque inductivo para la construcción de teoría (Glaser & Strauss, 1967; Remenyi et al., 1998, Locke, 2007; Eisenhardt & Graebner, 2008). Por lo tanto, buscaremos una metodología de **investigación inductiva**.

Para garantizar el rigor y la seriedad científica de nuestra investigación, encauzaremos la investigación hacía un enfoque **objetivo**. Sin embargo, somos conscientes de la dificultad para un enfoque objetivo que representa el hecho de partir de una experiencia vivida en la cual el investigador de este estudio ha sido el protagonista. Tendremos, por consiguiente, que ser muy cuidadosos y sistemáticos para separar “lo que pertenece al investigador y lo que pertenece al objeto investigado” (Finlay, 2008, p.17), siendo el objeto de nuestra investigación los comportamientos y percepciones del trabajador. Para conseguir la objetividad requerida, será necesario contrastar la experiencia con distintos puntos de vista.

El hecho de que nuestra investigación parte de una experiencia vivida a lo largo de muchos años y no de unos supuestos hipotéticos y que queremos conceptualizar la experiencia para desarrollar una teoría nos lleva a considerar que el **enfoque** adecuado será **fenomenológico.**

En cuanto a la orientación interpretativa o generalizadora, tendremos que tomar en cuenta que partiremos desde una experiencia vivida y que, por lo tanto, tendremos que empezar la conceptualización gracias a la

observación, al análisis y a la interpretación. Podemos concluir que la **primera fase** será **interpretativa**. En una segunda fase intentaremos categorizar, abstraer y sacar la esencia para elaborar, construir y enunciar un modelo teórico válido dentro de un marco delimitado y preestablecido. Por lo tanto, la **segunda fase** será de orientación **generalizadora**.

El cuadro I.1 recapitula la morfología epistémica definida. En el siguiente apartado buscaremos, por lo tanto, una metodología que respetará el enfoque fenomenológico, la orientación holística, el planteamiento cualitativo, el enfoque teórico, la perspectiva descubridora, el principio inductivo, la consideración ambivalente interpretativa y generalizadora y, para terminar, una metodología que permitirá la mutación de un carácter subjetivo hacía un planteamiento objetivo.

CUADRO I.1: MORFOLOGÍA EPISTÉMICA:

Distingos epistémicos			
Orientación	Holística		Específica
Enfoque	Cuantitativo		Cualitativo
Perspectiva	Verificadora		Descubridora
Planteamiento	Teórico		Empírico
Principio	Deductivo		Inductivo
Carácter	Subjetivo ⇨		Objetivo
Enfoque	Positivista	Constructivista	Fenomenológico
Consideración	Interpretativa ⇨		Generalizadora

Fuente: Elaboración propia

4.3. Búsqueda de la metodología

Una primera idea para desarrollar nuestra investigación podría consistir en aplicar la metodología del ***action research***[26]. Sin embargo, para que tenga sentido la metodología del *action research* hace falta una interacción cíclica entre la acción y la reflexión crítica. Eso permite revisar, contrastar y explicar la experiencia con el fin de mejorar la acción (Heron & Reason, 2006; Marshall, 2006). Como la experiencia en la cual se basa esta investigación es, por una parte, una experiencia pasada y, por otra parte, no podemos prever futuras acciones, falta la posibilidad de la interacción cíclica. Por lo tanto, no podemos aplicar esa metodología.

El proceso del **estudio del caso** propuesto por Grunow (1995) podría servir como referencia para secuenciar nuestra investigación. Sin embargo, a día de hoy ya no tendremos acceso directo a la empresa en cuestión.

Se podría plantear utilizar la metodología del estudio del caso propuesto por Eisenhardt (1989). Como comentado ya anteriormente, la descripción de la experiencia del autor, que es el punto de partida de la presente tesis, no contempla aportar datos cuantitativos por las razones de confidencialidad. Por lo tanto, el **estudio** tendrá que limitarse a ser **cualitativo**. La secuencia de análisis propuesta por Eisenhardt (1989) no conviene, por consiguiente, en nuestro caso.

En el estudio del caso, la secuencia de análisis propuesta por Yin (2003) se basa en un enfoque deductivo, proponiendo la definición de un modelo teórico como paso anterior a la investigación. Sin embargo, el objeto de nuestra tesis doctoral se centra en la **elaboración de un modelo de**

[26] *Action research:* Metodología de investigación social desarrollada por un equipo de trabajo de una organización con un especialista de una metodología que utiliza todas las herramientas que considera necesarias para mejorar la situación de los participantes (Larrea, 2012).

gestión a partir de los datos disponibles. Además, hemos visto que el enfoque será **inductivo**. Por lo tanto, descartaremos también esta alternativa.

LA TEORÍA FUNDAMENTADA:

El método de la **teoría fundamentada** (*grounded theory method*) es un método para desarrollar teorías basado inicialmente, y ante todo, en **datos cualitativos** (Glaser & Strauss, 1967; Annels, 1996; Strauss & Corbin, 1998). Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006) afirman que su propósito es "desarrollar teoría basada en datos empíricos"[27] La teoría fundamentada se basa en explorar, evaluar y confirmar constructos recogidos y asociarlos para explicar y dar validez a los conceptos básicos planteados (Zarif, 2012). Es decir, **partiendo de la experiencia práctica** se utilizan conceptos abstractos para elevar dicha experiencia hacía un nuevo constructo mental.

"El objetivo de la metodología de la teoría fundamentada (en adelante MTF) es desarrollar **teorías explicativas** relacionadas con patrones de la vida social común" (Annels, 1996, p.380). Es una metodología que se utiliza para investigar **comportamientos** y conductas humanas. "La MTF, al contrario de la construcción por deducción lógica, que parte de supuestos definidos a-priori, es una vía para llegar a una **teoría adaptada a su** supuesta **utilización**" (Glaser & Strauss, 1967, p.3). Para Age (2011), la MTF tiene la ventaja de enfocar la realidad en términos de relevancia y de utilidad.

Age (2011) recomienda la utilización de la MTF a investigadores que defienden un **punto de vista más pragmático** y que quieren crear un modelo conceptual que será de **utilidad para los profesionales**.

[27] Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, (2006), p.687

Según Glaser y Strauss (1967), el proceso seguido por la investigación en la MTF tiene un **carácter inductivo** en el sentido de que, primero, se observa el fenómeno o la experiencia y, después, se desarrolla la teoría.

Rand (1990) sugiere que el conocimiento empieza con la evidencia y que el conocimiento perceptual debe ser integrado en los conceptos. Según él, el conocimiento conceptual se integra gradualmente en principios, formulas y teorías, siempre obedeciendo a la ley de contradicción. Peikoff (1991) matiza que podemos obtener la certeza contextual cuando nos encontramos ante una acumulación importante de evidencia positiva. Termina diciendo que el ser humano, como no tiene todo el conocimiento, tiene que identificar el ámbito y el contexto en el cual reivindica el conocimiento.

Según Locke (2007), la construcción de teoría tiene que ser "un proceso cuidadoso, minucioso y gradualmente progresivo"[28]. **La teoría se puede construir solamente a partir de unas evidencias acumuladas** y objetivas u objetivizadas. Según Mortari (2008), el movimiento fundamental epistémico consiste en apartar nuestros actos mentales que tienden a validar nuestro conocimiento habitual y enfocar nuestra atención en las fuentes de la experiencia libres de prejuicios. Siendo consciente que este proceso mental es muy difícil en la práctica, Mortari (2008) recomienda ayudarse de la MTF para no quedarse anclado en el proceso meramente fenomenológico.

Según Brown (1995) y Goulding (1998), la MTF es una metodología **interpretativa**. Glaser (1998), por su parte, añade que la MTF debería ser considerada como una metodología **pragmática** que va más allá de las escuelas de pensamiento filosófico. Asimismo, Glaser (2001; 2012) argumenta que, en la MTF, no se trata de obtener una descripción exacta

[28] Locke, (2007), p.884

de la experiencia, sino conseguir una abstracción de los fenómenos observados para llegar a la construcción de la teoría.

Finalmente, la MTF proporciona tres tipos de resultados (Age, 2011):

- **Entender algo que existe** y que está a la espera de ser descubierto
- Encontrar una **nueva idea unificadora** que es simple y poderosa
- Énfasis en **teorías transcendentales**

Con el fin de garantizar el rigor y la credibilidad del proceso de investigación por inducción, Locke (2007) hace las recomendaciones siguientes[29]:

- "Empezar con axiomas filosóficos válidos como punto de partida"
- "Desarrollar un cuerpo sustancial de observaciones o datos. Transformar la observación subjetiva en datos objetivos tomando en consideración el marco temporal, varias experiencias y varias personas involucradas"
- "Formular conceptos válidos buscando evidencias de causalidades e identificar sus mecanismos. [Este proceso consiste en explicitar] conceptos válidos [que] empiezan en el nivel de las percepciones, [buscando] las evidencias [y] agrupándolas según sus similitudes y características básicas. Los conceptos tienen que ser definidos de forma inequívoca y relacionarse con la realidad. Estos conceptos se construyen de forma inductiva, observando la realidad. Las palabras y los conceptos correspondientes encontrados tienen que coincidir con la realidad y sus relaciones entre ellos tienen que ser demostrables. La generalización de las relaciones causales se basa en inducciones".
- Merece la pena mencionar que la "gestión, incluido el liderazgo es tanto un arte como una ciencia. Por lo tanto, no se puede nunca reducir simplemente a fórmulas científicas"[30]. Además, Locke (2007)

[29] Locke, (2007), pp. 880-884

[30] Locke, (2007), p.882

argumenta que "los métodos estadísticos, utilizados masivamente en las ciencias sociales,…, sólo revelan relaciones probabilísticas"[31]

- "Relacionar conceptos válidos de otras fuentes y teorías dónde se puede".
- "Integrar todos los descubrimientos y conceptos en un todo coherente sin contradicciones. [Estas] conclusiones tienen que ser consistentes con todos los conocimientos descubiertos y elaborados".
- "Validar el ámbito de aplicación e identificar las limitaciones de la teoría".

Según Garza (2007, p.338), "la flexibilidad de la investigación fenomenológica y la adaptabilidad de sus métodos hacia horizontes de indagación cada vez mayores es una de sus mayores fuerzas". Finalmente, Annels (2006) y Mortari (2008), sugieren que se puede utilizar el **enfoque fenomenológico interpretativo y la MTF en una misma investigación** si existen factores vitales que lo promueven, si existe un buen encaje con respecto a las preguntas de investigación y, finalmente, si se mantiene la integridad de cada enfoque. Por lo tanto, nos parece interesante **enfocar la primera parte** del estudio (observación, descripción y valoración de la experiencia y elaboración de constructos) **según la epistemología fenomenológica para, después, seguir** los principios de **la MTF**.

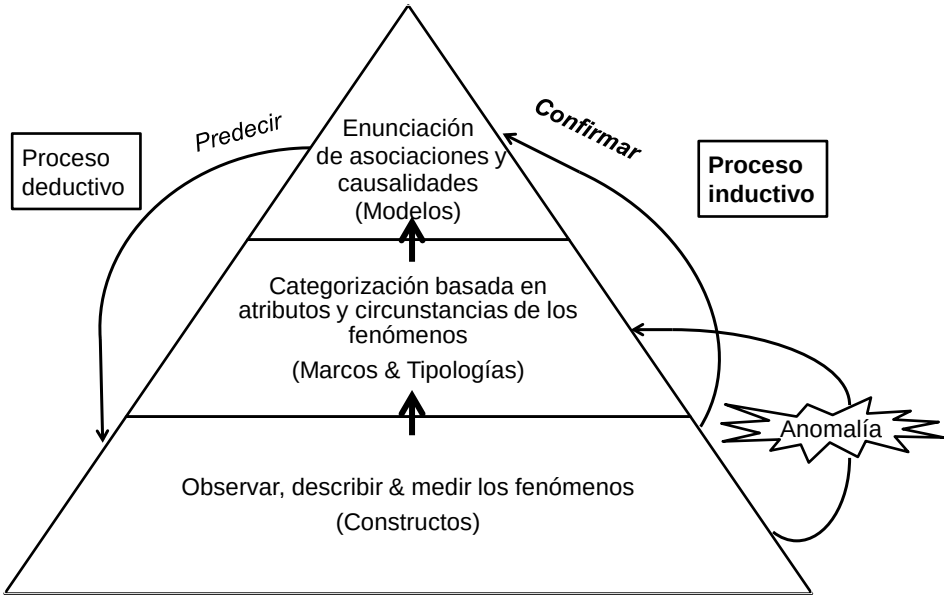
LA METODOLOGÍA PROPUESTA POR CHRISTENSEN Y CARLILE (2009):

Christensen y Carlile (2009) han desarrollado un modelo de investigación "**sintetizando modelos de construcción de teoría** que han sido desarrollados por académicos en distintos campos (Metodología fenomenológica, *action research*, estudio del caso, MTF). Estos

[31] Locke, (2007), p.883

académicos incluyen a Glaser y Strauss (1967), Yin (1984), Weick (1989), Eisenhardt (1989) y otros en el estudio de la gestión empresarial y de las ciencias sociales"[32]. Terminan los autores diciendo: "A esta síntesis hemos añadido nuestras propias observaciones derivadas del estudio de los esfuerzos de investigación de diversos miembros del profesorado de Harvard, MIT, Stanford y otras universidades[33]. La ilustración I.5 esquematiza el proceso de construcción de teoría según Christensen Y Carlile (2009).

ILUSTRACIÓN I.5: EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE TEORÍA



Fuente: Adaptación propia según Christensen & Carlile, (2009), p.241/243

La ilustración I.5 enseña dos posibilidades de enfocar la investigación: el proceso deductivo o el proceso inductivo. Como nuestra investigación tendrá un **enfoque inductivo**, centraremos nuestra atención en la secuencia de 'abajo hacia arriba', es decir: primero, constructos, segundo,

[32] Christensen & Carlile, (2009), p.240

[33] Christensen & Carlile, (2009), p.240

marcos y tipologías, y tercero, modelos. Posteriormente vendrían la búsqueda de anomalías y la confirmación de la construcción de teoría.

La **primera fase** consiste en **observar** con detenimiento los fenómenos para describir **y valorar lo vivido** y lo visto. La observación se centra en las personas, la organización funcional y estructural, los sistemas de gestión y los procesos. En este paso se generan los **primeros constructos mentales**. Este paso corresponde al enfoque fenomenológico.

En la **segunda fase** se van clasificando las observaciones en categorías. Existen dos posibilidades para **clasificar los fenómenos**: según sus atributos (ej.: atributos de liderazgo, organizativos, culturales etc.) y según las circunstancias en la cual nos encontramos (ej.: relaciones causales, temporales etc.). Los resultados de esta fase nos dan, o marcos de trabajo, o tipologías.

En la **tercera fase** se trata de **explorar asociaciones** entre los distintos atributos y los resultados observados. El análisis de las circunstancias se hace relacionando conceptos válidos de otras fuentes y teorías apoyándose en la literatura existente que nos permite contrastar las causas y efectos. Es en esta fase donde se **elabora el modelo**. Este modelo tiene que integrar todos los descubrimientos y conceptos en un todo coherente sin contradicciones.

La elaboración de teoría se puede hacer de forma descriptiva o normativa. La teoría descriptiva se limita a la categorización de los atributos. La investigación descriptiva responde a la pregunta de cómo están sucediendo los fenómenos y no pretende ofrecer explicaciones causales (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006). Sin embargo, la teoría normativa añade el estudio de las circunstancias (Carlile & Christensen, 2005) y busca relaciones causales. La elaboración de las

circunstancias es muy útil a la hora de facilitar la comprensión del estudio a los directivos y futuros investigadores. Por consiguiente, nos centraremos en la **construcción de teoría normativa**.

Por último, y para dar mayor credibilidad al modelo teórico, conviene, además de **comprobar la lógica de las conclusiones**, tener una visión holística con respecto al estudio contrastando los resultados del trabajo dentro de otros contextos diferentes al de la investigación (validación contextual) (Christensen & Carlile, 2009).

También es interesante buscar observaciones que la teoría no puede explicar (anomalías y limitaciones). Estas anomalías permiten revisar la categorización y mejorar el modelo.

Estos contrastes respectivos nos permitirán confirmar o ajustar el ámbito del modelo teórico.

5. METODOLOGÍA APLICADA A NUESTRA TESIS Y ESTRUCTURA DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

En este estudio queremos poner la experiencia y el aprendizaje, amplios por su duración, por sus distintas fases y sus diversos contextos, a disposición de la investigación. Se trata de contextualizar el concepto del PO en el entorno empresarial de una manera holística. Además del comportamiento organizacional incluiremos otras disciplinas en nuestro estudio como la competitividad empresarial, el liderazgo, la organización empresarial, la etología y el humanismo. Las preguntas que nos acompañarán a lo largo del análisis serán exploratorias (¿qué…?) y explicativas (¿cómo…?). Queremos por lo tanto descubrir y confirmar una

realidad, descifrar, ordenar y estructurar las variables críticas que intervienen en esta serie de fenómenos y entender las causalidades.

Apoyándonos en las conclusiones de Weick (1989) y Maxwell (2005) y, sobre todo, en los trabajos de Locke (2007), Carlile y Christensen (2005) y Christensen & Carlile (2009), proponemos apoyarnos en el esquema de la ilustración I.5 como modelo metodológico para nuestra investigación. El contenido y la estructura del trabajo seguirán los pasos metodológicos propuestos en la ilustración I.6.

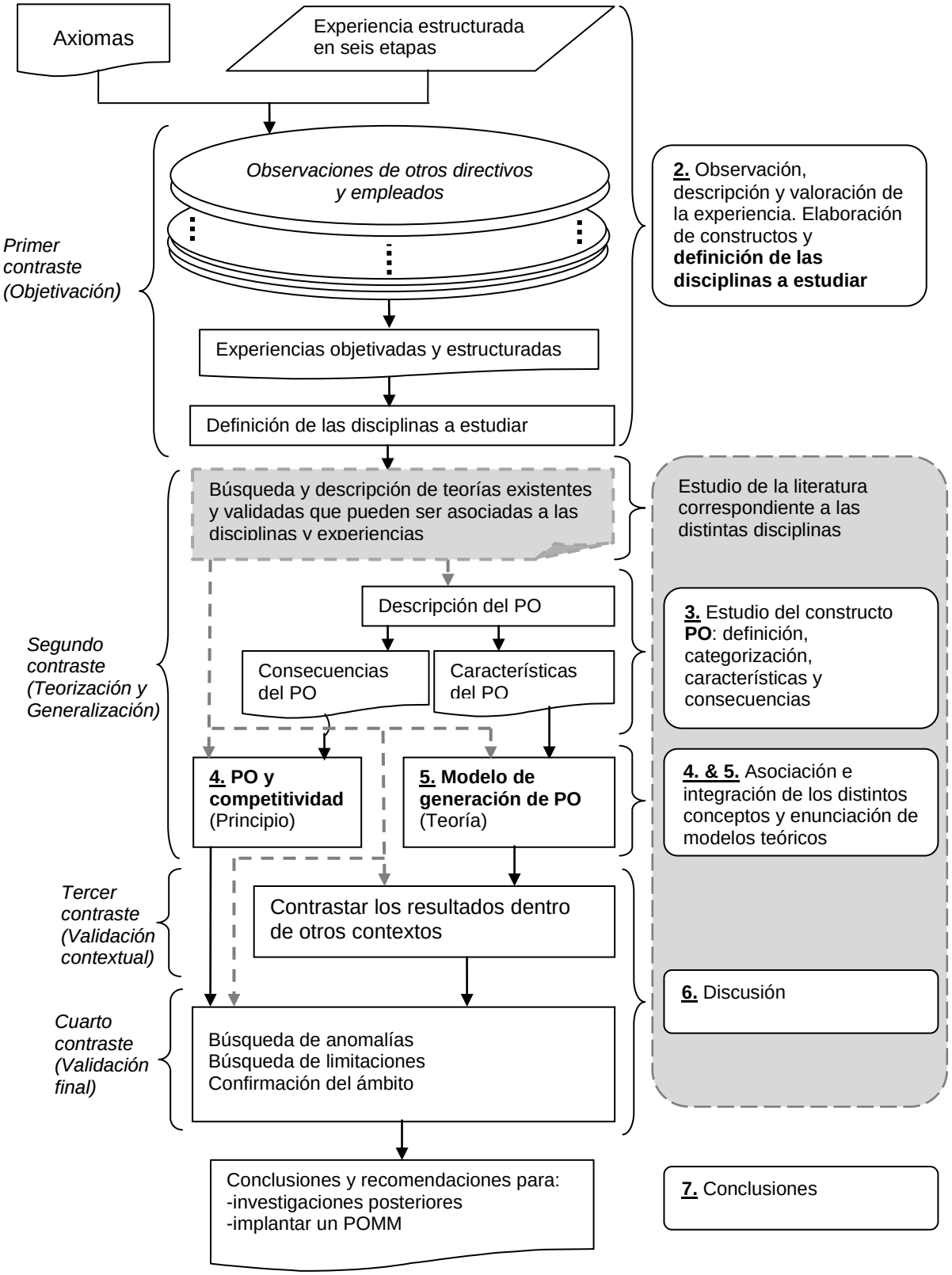
5.1. Experiencia objetivada y disciplinas a estudiar (Capítulo II)

Los objetivos principales del segundo capítulo son establecer el **marco de investigación, objetivar los resultados de la experiencia** y descubrir las **disciplinas a estudiar** durante nuestra investigación. Las preguntas de investigación definidas para este capítulo son:

- ¿Cuáles han sido las intenciones del actor principal durante la experiencia?
- ¿Cuáles fueron las claves para conseguir el PO durante la experiencia?
- ¿Cuáles fueron las disciplinas involucradas para desarrollar el PO?
- ¿Qué disciplinas hay que considerar y estudiar para la construcción de un modelo teórico de generación y gestión de PO?
- ¿Cuáles son las características principales extraídas de la experiencia en cada disciplina?

Siendo nuestra tesis doctoral un estudio inductivo cualitativo, empezaremos en la primera fase por definir los axiomas (Locke, 2007) que nos guiarán a lo largo de la investigación como punto de partida.

ILUSTRACIÓN I.6: METODOLOGÍA PARA NUESTRA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Después, **describiremos**, desde el punto de vista de los comportamientos humanos, las distintas etapas a lo largo de la **experiencia** del autor subrayando, en cada momento, las medidas específicas que se tomaron para generar el sentido y sentimiento de propiedad. Además, intentaremos averiguar si este sentido y sentimiento de propiedad constituyó, o no, una fuente de competitividad. Este ejercicio analítico nos ayudará también a definir, más adelante, las disciplinas que siendo utilizadas.

Las entrevistas con empleados y directivos de la empresa nos permitirán **contrastar los resultados de la experiencia** y ajustar, si fuera necesario, el ámbito del estudio. Gracias a este primer contraste, lograremos neutralizar posibles interpretaciones subjetivas del autor/actor así como relativizar posibles constructos preconcebidos del actor principal (que es a la vez el autor de esta tesis).

Una vez terminado este proceso de '**objetivación**', elaboraremos los **constructos básicos mentales**. Esta primera etapa corresponde, por lo tanto, a la primera fase del modelo propuesto por Christensen y Carlile (2009).

Finalmente, clasificaremos las observaciones en categorías según sus atributos según la propuesta de Christensen y Carlile (2009). Eso nos permitirá **definir** de forma rigurosa las **disciplinas implicadas** y plantear el estudio de la literatura correspondiente.

Antes de describir el contenido del capítulo siguiente, queremos resaltar, apoyándonos en la ilustración I.6, que el **estudio de la literatura** se hará **según surjan las necesidades a lo largo de la investigación**. Gracias a la literatura existente, relacionaremos conceptos válidos de otras fuentes y teorías comprobadas con las disciplinas implicadas.

Reconocemos que esta forma de proceder es poco habitual. Sin embargo, creemos conveniente proceder de esta manera directa y pragmática en nuestro caso por ser un estudio inductivo cualitativo (Dunne, 2011) y teórico; sobre todo si tomamos en cuenta la naturaleza holística de nuestra trabajo.

5.2. El PO en el entorno empresarial (Capítulo III)

Siendo el PO el concepto central de la presente tesis, le dedicaremos, antes de abordar la tercera fase de construcción de modelos según Christensen y Carlile (2009), un capítulo aparte. En este tercer capítulo, contestaremos a las preguntas de investigación siguientes: ¿Qué es el PO?, ¿cómo se define y se describe?, ¿cuáles son sus características?, ¿cuáles son sus consecuencias? y ¿cómo se distingue de otros conceptos aparentemente similares?.

Estudiaremos de forma exhaustiva el concepto del PO. Buscaremos, por lo tanto, los trabajos académicos de referencia revisando el estado de la cuestión dentro del entorno empresarial. El objetivo de esta etapa es determinar las **características del PO**, describir las **circunstancias necesarias para que haya generación de PO** y encontrar las **consecuencias** a nivel de comportamientos y actitudes en la empresa.

Finalmente, analizaremos y compararemos el PO con otros **conceptos aparentemente similares** dentro del ámbito del comportamiento organizacional. El objetivo aquí consiste en averiguar si el concepto del PO es único o si se puede asimilar a otros conceptos existentes.

5.3. El PO y la competitividad empresarial (Capítulo IV)

El impacto del PO sobre la competitividad empresarial será el objeto del cuarto capítulo. Intentaremos buscar, por lo tanto, respuestas a dos de las tres preguntas clave de nuestra investigación:

- ¿Podemos establecer una relación entre el PO y la competitividad empresarial?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede conceptualizar y caracterizar esta relación entre el PO y la competitividad?

Basándonos en los conocimientos adquiridos de la experiencia y apoyándonos en la literatura correspondiente, exploraremos en qué medida el PO puede ser fuente de competitividad.

Para lograr este objetivo, empezaremos por situar la empresa en su contexto actual. Después, definiremos el concepto de la competitividad empresarial y buscaremos, apoyándonos, aquí también, en los textos académicos correspondientes, las posibles ventajas competitivas de la empresa. Además, evaluaremos la importancia de la sostenibilidad y la alineación de las ventajas competitivas.

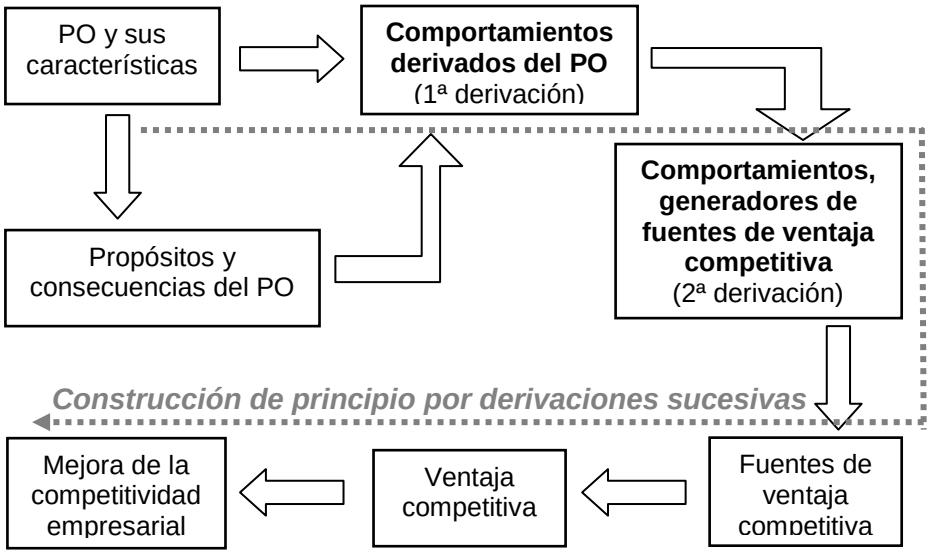
Una vez determinadas las posibles ventajas competitivas, indagaremos, mediante la literatura existente, sus fuentes derivadas de los comportamientos de los empleados.

Por otra parte, partiendo del PO, de sus características, de sus propósitos y de sus consecuencias, estudiados en el capítulo III, buscaremos por derivación una serie de comportamientos.

Finalmente y gracias a las investigaciones realizadas por otros académicos, intentaremos relacionar, por una segunda derivación, los

comportamientos resultantes del PO con los comportamientos, fuente de ventajas competitivas (Ilustración I.7)

ILUSTRACIÓN I.7: DESARROLLO CONCEPTUAL DE LA RELACIÓN DEL PO CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia

Gracias a esta sucesión de derivaciones (Ilustración I.7) y desencadenamientos, esperamos poder construir el principio que sostiene que el PO es fuente importante de ventaja competitiva en la empresa.

Según Christensen y Carlile (2009), habremos terminado la primera parte de la fase 'enunciación de asociaciones y causalidades.

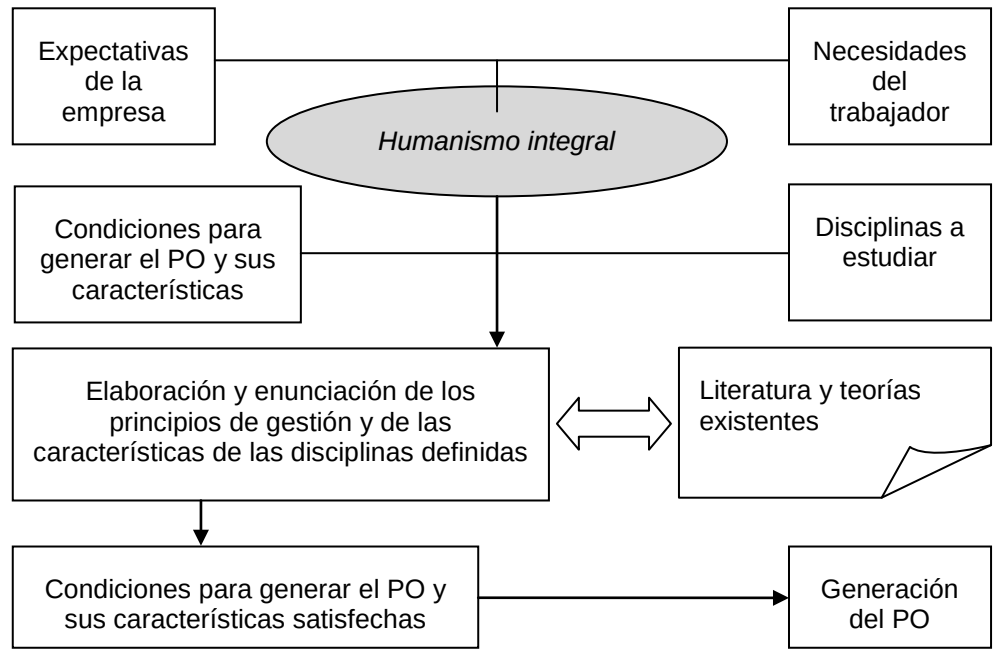
5.4. Como generar el PO para mejorar la competitividad en la empresa (Capítulo V)

Esta segunda parte de la fase 'enunciación de asociaciones y causalidades', según Christensen y Carlile (2009), se dedicará a la generación del PO.

Basándonos en los resultados de la propia experiencia contrastada, en las disciplinas a estudiar y en el estudio del PO, diseñaremos y expondremos de forma rigurosa y sistemática los principios de gestión y las características de estas disciplinas necesarios para la generación del PO apoyándonos, una vez más, en los textos académicos así como en las teorías existentes sobre las distintas disciplinas definidas.

La ilustración I.8 describe esquemáticamente el desarrollo conceptual del proceso generador del PO.

ILUSTRACIÓN I.8: DESARROLLO CONCEPTUAL DEL PROCESO GENERADOR DEL PO



Fuente: Elaboración propia

El resultado de este capítulo será la enunciación de una teoría y un modelo de generación del PO.

5.5 Discusión (Capítulo VI)

La primera parte de este capítulo tratará de la validación contextual. Para la validación contextual de la teoría buscaremos, primero, puntos de partida y contextos empresariales diferentes a los vividos durante la experiencia del autor. Las observaciones por parte del autor de otros entornos empresariales al suyo a lo largo de su vida profesional, así como la búsqueda en los textos académicos, servirán de referencia a la hora de encontrar estos factores. Una vez definidos, contrastaremos estas nuevas situaciones con el modelo desarrollado y discutiremos en qué medida interfieren estas situaciones en el modelo propuesto.

Para la validación final del principio establecido y de la teoría elaborada trataremos de variar los parámetros de las disciplinas definidas y descritas que generan el PO así como los mediadores y moderadores que existen entre el PO y las fuentes de competitividad para evaluar, después, cómo influyen estas variaciones sobre el PO y la competitividad.

Estos dos contrastes nos permitirán, por una parte, reflexionar sobre la transferibilidad de la teoría y, por otra parte, averiguar posibles anomalías y limitaciones del modelo. Además, estos contrastes nos permitirán confirmar o, si fuera necesario, adaptar el ámbito de aplicación de la teoría.

Finalmente, esperaremos poder sacar conclusiones con respecto a la validez del principio establecido entre el PO y la competitividad.

5.6. Conclusiones y recomendaciones (Capítulo VII)

En este último capítulo sacaremos, primero, las conclusiones principales de la presente investigación.

Finalmente, elaboraremos recomendaciones prácticas para la implantación sistemática de un POMM en el entorno empresarial y, después, formularemos preguntas para futuras investigaciones.

6. REFLEXIÓN FINAL

En este primer capítulo hemos presentado el estudio, explicado los motivos científicos y prácticos de la investigación, descrito el interés y la **relevancia** para la comunidad académica y el entorno socio-económico, planteado los **objetivos**, explicitado las **preguntas científicas**, definido el **ámbito** y el **enfoque**. Finalmente hemos buscado una **metodología** rigurosa e sistemática adaptada a nuestro punto de partida y a los objetivos y las preguntas de la investigación.

Creemos que los pasos definidos para nuestra investigación, gracias a la metodología elegida y ampliamente argumentada, son rigurosos, sistemáticos y coherentes y nos permitirán generar conocimiento objetivo y generalizado. Es más, la metodología definida nos permitirá teorizar con conceptos explícitos existentes, estudiados y confirmados desde un punto de vista científico y, además, utilizando distintas disciplinas científicas que se basan cada una en literatura científica (Cuadro I.2).

CUADRO I.2: MAPA DE LOS DISTINTOS ENFOQUES TEÓRICOS:

	Teorizar a base de una literatura	**Teorizar, utilizando distintas disciplinas**
Teorizar con supuestos implícitos de la literatura	-Problematización	-Combinar epistemologías -Bricolaje metafórico
Teorizar con constructos explícitos	-Contrastar racionalidad práctica -Teorizar de forma inductiva o deductiva	-Mezclar

Fuente: Suddaby, Hardy & Huy, (2011), p.241

Finalmente, creemos que el hecho de haber decido incluir paso a paso y, según va avanzando la investigación, el estudio de la literatura simplifica la estructura y facilitará la comprensión del documento.

Capítulo II.
Experiencia objetivada y temas a estudiar

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo describiremos en un primer apartado la experiencia profesional del autor de esta tesis. Esta experiencia estará estructurada en seis fases que corresponden a las distintas etapas profesionales a lo largo del tiempo. El objetivo de este apartado es **buscar y describir las principales disciplinas de gestión** que fueron utilizadas para fomentar y garantizar de forma sostenible el éxito de la empresa.

Cabe recordar que la investigación parte de la convicción de que la **única razón de ser de la empresa es el bienestar del ser humano y de la sociedad** y que el autor ha puesto, a lo largo de su carrera profesional, la persona, dentro de un **marco humanista integral**, en el centro de todas sus reflexiones. Por lo tanto, las observaciones aquí descritas se centrarán sobre todo en la utilización de las herramientas de gestión que influenciaban el comportamiento de los empleados hacía un mayor compromiso y una mayor identificación con la empresa.

En el segundo apartado **recopilaremos las entrevistas** con empleados y directivos. Estas entrevistas serán contrastadas en un tercer apartado con la experiencia del autor para buscar y determinar los temas y los conceptos a estudiar durante nuestra investigación.

2. EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL AUTOR

De adolescente, en sus tiempos libres, el autor de esta tesis fue jefe de patrulla en los *boy-scouts*[34]. También daba clases particulares de solfeo y saxofón a niños entre ocho y trece años. Tenía sobre todo una preocupación: **¿Cómo debía actuar para que** los niños **dieran lo mejor de sí?** Más tarde, combinando sus estudios universitarios con un puesto de tutor de cursos en la universidad, le surgió la misma preocupación con los estudiantes.

A los seis meses de trabajar, la empresa, un fabricante de máquina herramienta de altas prestaciones en cuanto a precisión y productividad, ofreció al autor el puesto de director post-ventas. Bajo su responsabilidad tenía un equipo de cincuenta ingenieros con una antigüedad media de veintiséis años y una edad media de cincuenta y un años. El departamento se componía de los servicios de formación al cliente, de instalación y recepción de la maquinaria, del servicio técnico, del servicio de revisiones generales y del servicio de piezas de recambio. ¿Qué podía aportar él, con sus veintiocho años y sin experiencia técnica, ni comercial, a esas personas y al negocio en general?

Su respuesta fue tomar, por una parte, una actitud de *laisser-faire*[35] y, por otra parte, **centrándose proactivamente en el bienestar de cada miembro del equipo**, limando tensiones interpersonales, quitándoles barreras organizativas y administrativas, defendiéndoles y protegiéndoles ante errores y haciéndoles muchas preguntas. 'Así', pensó, 'cada uno lo tendrá más fácil para hacerse cargo de la empresa a través de sus

[34] *Boy-scouts*: Expresión con que se designa a los chicos y chicas pertenecientes a una asociación que tiene por objeto acostumbrar a sus miembros a la práctica del excursionismo y del ejercicio físico, a la vez que del compañerismo y las virtudes cívicas (Moliner, 1998).

[35] *Laisser-faire*: Actitud que consiste en no intervenir y dejar desarrollarse una acción (Larousse, 2009)

cometidos respectivos'. En definitiva, el autor se puso **al servicio de los miembros de su organización** y de la organización, en general.

Esta experiencia duró tres años y, aunque supuso un gran reto, no exento de dificultades para ser aceptado en su rol de líder, fue un éxito personal, profesional y empresarial. Gracias a esta experiencia se planteó si

- el ser humano puede tener cierta **necesidad innata a 'apropiarse'** de cosas
- esta apropiación **puede generar resultados positivos** a nivel de la empresa
- **se puede fomentar este comportamiento** a través de herramientas de gestión empresarial.

2.1. La propia experiencia generando el sentido y el sentimiento de propiedad

Durante la segunda etapa laboral tomó verdaderamente conciencia de la importancia del ser humano en la empresa. Gracias a su primera experiencia, tan gratificante a nivel personal y a nivel de los resultados de la empresa, empezó a sistematizar su forma de ver las cosas, poniendo **la persona** con sus emociones y comportamientos **en el centro de todas sus reflexiones** y actuaciones.

El reto fue montar y poner en marcha una fábrica de proceso continuo. El montante de la inversión fueron unos noventa millones de euros generando 210 empleos directos. Como ya hemos mencionado, puso a las personas en el centro de todas las actuaciones.

Como el 97% del personal era de nueva contratación, se puso mucho énfasis en el proceso de selección. Se desarrolló y se implantó un **programa de contratación** que definía y describía el perfil buscado en

cuanto a los conocimientos, las habilidades, las competencias y las actitudes y los comportamientos. Así, se intentaba contratar personas con ganas de sentirse parte integrante del proyecto y de identificarse fácilmente con él. También, se buscaba personas con un alto sentido de la responsabilidad y con ganas de hacer cosas; es decir, personas con aspiraciones de auto-realización. Eso, pensaba el autor, ayudaría a crear un alto grado de **compromiso** y una actitud eficaz para tomar **iniciativas** a todos los niveles de la empresa.

No se hicieron descripciones formales de los puestos de trabajo, tampoco se dibujaron organigramas: se hablaba de la estructura 'espagueti' (Peters, 1994) para ilustrar la **flexibilidad organizacional** que se quería lograr. El organigrama dibujaba un 'sistema solar', en el cual el sol representaba el binomio cliente/producción. Los planetas, que giraban alrededor del sol, representaban las otras funciones de soporte, cada una teniendo en cada momento un rol específico para estar al servicio del binomio, según la situación de la organización. Eso obligaba a **formar equipo**, a apoyarse mutuamente y a mejorar permanentemente la **agilidad mental** de cada uno.

Los **puestos de trabajo** estaban **'abiertos'**. Es decir, los empleados abarcaban, además del núcleo de trabajo obligatorio previsto, tareas y misiones para las cuales tenían las habilidades adquiridas y un interés demostrado.

Se construyeron **oficinas abiertas**, sin muros, ni particiones. Se optó por el **contacto visual** y la **comunicación abierta** y permanente, aceptando la desventaja del posible ruido de fondo. Los jefes, que solían tener gran cantidad de conversaciones confidenciales (conversaciones con miembros de su equipo, por ejemplo) fueron ubicados en 'peceras'.

No se hicieron presupuestos, sólo previsiones, y se trabajó según el principio del ***zero-base budget***[36]: Es decir, cada empleado gastaba lo que podía justificar en todo momento. Eso implicaba que cada uno tenía que saber **rendir cuentas** en cada momento y que eso mejoraría el sentido de la responsabilidad directa e inmediata.

Tampoco se estableció un sistema de gestión por objetivos, pensando que podría encorsetar a las personas. El autor creía que un *management by objectives* (**MBO**) provocaría negociaciones permanentes entre la empresa y los trabajadores que podían generar **actitudes mercantilistas** o mercenarias por parte de los empleados.

Se buscó una **comunicación espontánea,** informal y continua, con el fin de compartir, dar y recibir los datos y hechos relevantes y, también, intercambiar las emociones, los sentimientos y las dudas que surgirían. La comunicación formal, por su parte, se resumía en una breve reunión de información cada mañana en la cual participaban representantes de las distintas funciones, una reunión mensual en la cual participaba toda la plantilla menos los operarios, unas reuniones mensuales de trabajo monográficas y las reuniones *ad-hoc*, según las necesidades de cada momento.

La dirección introdujo **pautas de comportamiento** en cuanto a prioridades y las llamó: 'Nuestros valores a la hora de hacer las cosas' (Anexo 1). Tenían que ser suficientemente sencillas y genéricas pero, a la vez, concretas para que cada uno pudiera adaptar su comportamiento respectivo. A través de estos valores se empezó a generar un **lenguaje común** y a definir **expectativas y prioridades** iguales para todos.

[36] *Zero-base budget*: En oposición al *budget* o presupuesto se trata de no hacer presupuestos y de gastar lo mínimo posible justificando en cada momento la necesidad del desembolso

Se explicó el **rol de la jerarquía**: Serviría de arbitraje en caso de no acuerdo entre varias opciones, además de su funciones de coordinación, de animación y de representación en el caso que fuera necesario. Éramos conscientes de que el poder es la gran tentación del directivo en la empresa y que las empresas “sufren por el hecho de que muchos de aquellos, a quienes se les ha conferido una responsabilidad, trabajan para sí mismos y no para la comunidad” (Benedicto XVI, 2009, §6) y, por consiguiente, para el bien de la empresa. Por eso, se introdujo la **lógica del servicio** y no la del poder. El superior no tenía ningún papel honorífico, ni tenía derecho a un trato especial. La retribución estaba ligada en exclusiva a los resultados del empeño. Al final éramos todos seres humanos con los mismos derechos en cuanto a trato, respeto y actuaciones.

La introducción de *key perfomance indicators* (**KPI**) **claros, fáciles de entender** y entre sí en consonancia y relacionados con los llamados ‘valores a la hora de hacer las cosas’, permitía que cada uno supiera dónde estaba y por dónde tenía que ir.

Introducir estos conceptos costó muchos esfuerzos y algunos disgustos. Mientras los recién contratados, sin o con poca experiencia laboral, no cuestionaban las pautas preestablecidas, los empleados con experiencia, sin embargo, se mostraban reacios a adoptar esa política empresarial. De hecho, tuvimos que sustituir a algunas personas clave para seguir adelante con nuestra forma propuesta de actuar, lo que supuso algunas tensiones, disgustos y retrasos.

Sin embargo, **la fábrica** pudo arrancar con dos semanas de antelación y con un ahorro del doce por ciento sobre la inversión prevista. Empezó a tener beneficios a partir del primer día y al tercer mes estaba a plena capacidad. Esta fábrica fue, **durante todos estos años, la más rentable**

del grupo y la única sin movimiento social y exenta de centrales sindicales.

Gracias a estos tres años se llegó a las **conclusiones siguientes**:

- Existen personas con mayor predilección para sentirse empresa.
- Organizaciones flexibles y abiertas dejan a la gente la libertad de elegir cómo quieren ejecutar el trabajo y promueven la solidaridad entre los empleados.
- Puestos de trabajo ‘abiertos’ permiten a los empleados añadir voluntariamente nuevas responsabilidades.
- Quitando barreras físicas y psíquicas se fomenta el espíritu de equipo y con ello la comunicación y el comportamiento de apropiación.
- Quitando elementos de negociación periódica (presupuestos, objetivos, etc.) se evita la actitud mercantilista y promueve la capacidad de rendir cuentas.
- Cuanto más fluye la comunicación de forma espontánea más se involucra y se identifica el ser humano con el proyecto.
- Compartir valores promueve la identificación con pautas de comportamientos y genera sentimientos de comunidad y de pertenencia.
- Poner la jerarquía al servicio de los empleados y de la organización refuerza el sentido de propósito de la organización.
- Para poder responsabilizarse de sus actos hace falta una serie de KPIs claros y fáciles de entender.

El tercer gran reto fue el de unificar las operaciones de esta fabrica nueva con una fabrica fundada en el año 1934, ubicada a dos cientos kilómetros, con una edad media de la plantilla de cincuenta y dos años y una antigüedad correspondiente de veinte y ocho. De hecho, no se había contratado a nadie desde hacía más de veinte años.

Este periodo empezó con reflexiones sobre las actuaciones anteriores intentando estructurarlas. Se buscó medidas coherentes y consistentes para conseguir los mismos comportamientos por parte de los trabajadores de esta antigua fábrica que los que habían desarrollado las personas de la fábrica recién arrancada. Además, se tuvo en cuenta las dificultades encontradas durante la etapa anterior. Se **trabajó sobre las tres cuestiones siguientes**:

¿Había que introducir procedimientos y reglas o principios y expectativas **de comportamiento?** Los trabajadores antiguos estaban acostumbrados a procedimientos y reglamentos estrictos y muy detallados. Se suponía que cada tarea tenía su procedimiento. Se decidió **quitar** todos los **procedimientos y reglamentos** (salvo los de procesos de fabricación propiamente dicho). Eso debería ayudarles a deshacerse de costumbres y a abrirse para acoger nuevos hábitos. En su lugar se **introdujeron,** además de los valores ya arriba mencionados, los **valores** de la empresa (Anexo 2) **y principios de liderazgo** (Anexo 3). También se ilustró y se **explicó** el proceso básico de la **relación jefe – trabajador**, es decir el funcionamiento básico del liderazgo (Anexo 4).

¿Cómo apoyar, valorar y desarrollar el personal? Si las personas son la clave del éxito empresarial, había que organizar y estructurar un acompañamiento y un seguimiento de desarrollo personal y profesional. Se creó un **programa de desarrollo que se centraba en las aspiraciones del trabajador**. Eso permitía a la empresa buscar las ambiciones comunes entre la persona y la organización y proponer un plan adaptado a cada necesidad.

También se desarrolló una evaluación de desempeño (Anexo 5). **La evaluación de desempeño** no pretendía ser una herramienta para juzgar a la persona, sino **una ayuda para reflexionar sobre la evolución del**

trabajador. Proponía el seguimiento de cinco u ocho variables (según el nivel de responsabilidad de la persona evaluada):

1. los resultados propiamente dichos,
2. el desarrollo de habilidades adquiridas y nuevas,
3. el comportamiento de cara a uno mismo (actitud propia),
4. el comportamiento de cara a los demás (liderazgo) y
5. el comportamiento de cara a la empresa (espíritu de empresa).

Las otras tres variables eran:

6 la valoración sobre la acción de dirigir,

7 la valoración sobre la acción de apoyar y

8 la valoración sobre si uno es merecedor de confianza, o no.

Como no queríamos un sistema de remuneración por objetivos, se introdujeron unos **principios de compensación** (Anexo 6).

Para poder desarrollar a las personas de manera satisfactoria los jefes tenían que dedicar el sesenta y cinco por ciento de su tiempo al ser humano según el lema 'a cada muchacho sus caricias'. A los jefes se les daba formación extensa y continuada en el tema del comportamiento humano y liderazgo.

¿Cuáles iban a ser las prioridades?: Había que centrarse en definir el marco y los enfoques de las actuaciones.

Se definieron los '**enfoques estratégicos'** (Anexo 7). Estos enfoques permitían guiarse en cuanto a la búsqueda de las grandes prioridades para la empresa y **animaban a todos a proponer 'desde abajo' nuevas ideas y proyectos estratégicos.**

Siendo conscientes de que el ser humano era el centro de todas las reflexiones, **se sustituyó el binomio persona-empresa por el binomio jefe-empleado**. Así se concretaban de forma pragmática y practica todos

los temas relacionados con la comunicación, el desarrollo personal y profesional del trabajador y el liderazgo. Esta iniciativa permitió **humanizar la relación entre la empresa y la persona** y el jefe se apropiaba de alguna forma de la empresa.

La persona capaz y competente siempre formaría parte de 'la familia' que constituía la organización y, por consiguiente, siempre tendría un lugar en la empresa y **no iba a ser despedido nunca**. Se creó el **concepto del hogar**.

Finalmente, se estructuró el conjunto de estos principios, valores y prioridades en el llamado **tejido estratégico** (Anexo 8). Eso permitía ilustrar de forma sencilla, coherente y consistente los **objetivos básicos, los medios disponibles y los principios de actuación**.

La definición del marco de actuación y de sus enfoques permitió **prescindir de planes estratégicos** y planes de negocios a medio y largo plazo, muchas veces complicados, costosos de elaborar y obsoletos, una vez establecidos.

En cuanto al marco físico trasladamos todo el personal de oficinas distribuido en siete pequeños edificios de varias plantas a un antiguo taller de mantenimiento diáfano. El efecto de cara a la comunicación y al espíritu de equipo no se hizo esperar.

Finalmente **se generaron unos grandes proyectos** de modernización de la fábrica antigua con unas inversiones muy sustanciales (más de cien millones de Euros).

Esta tercera etapa fue mucho más compleja en su planteamiento y muy difícil desde un punto de vista humano para ser aceptada. Visto el éxito de la etapa anterior, la dirección general del grupo tuvo paciencia durante

más de dos años para ver los primeros resultados. Además, nos puso los medios materiales necesarios a disposición (más que los previstos al principio del proyecto). Asimismo, la complejidad del reto nos obligo a repensar las etapas y las prioridades varias veces para llegar, finalmente a un modelo de gestión sistemático y estructurado con mecanismos de *feed-backs* y mejoras continuas.

Finalmente, pudimos ver como se **mejoraron los resultados de forma consistente**: índices de seguridad, de absentismo, costes de no calidad, rendimientos, índices de servicio al cliente, volumen de ventas, productividades,... y, por consiguiente, los resultados económicos.

Pudimos, también, confirmar los supuestos siguientes:

- La gran mayoría de **las personas tienden**, de alguna forma, **a apropiarse** de la empresa.
- **La plantilla valora**, sobre todo, la sistemática, la coherencia y **la consistencia entre las herramientas de gestión implantadas**. Las líneas de actuaciones tienen que estar claramente definidas.
- La **continuidad en el tiempo** de esa forma de gestionar tiene **una importancia vital** para seguir generando este espíritu de empresario. Eso **genera credibilidad y confianza**.
- La cultura con sus valores y **principios de comportamiento** establecidos, como herramienta proactiva de gestión, adquiere una **importancia estratégica**.
- Se confirma que hay que definir el **bien estar del ser humano** en su entera complejidad y en todas sus dimensiones como la necesidad fundamental y como la **condición *sine qua non* de toda actuación empresarial exitosa**, y no como un mero objetivo empresarial adicional. Los trabajadores se sienten enormemente respetados y valorados.

- **Generar un propósito adicional** al de simplemente 'prestar un servicio contra retribución', es otra clave para el éxito. Un programa de desarrollo adecuado juega un papel determinante.
- El rigor, la disciplina, el **fijarse como ejemplo a seguir** y el nivel de auto-exigencia **por parte de los responsables** es también determinante para la generación de confianza y la implantación exitosa de esta iniciativa.
- El hecho de poder presentar algunos *Big, Hairy, Audacious Goals*[37] (BHAG) parece ser un acelerador para el desarrollo de la empresa.
- Celebrar cada logro, por pequeño que sea, y **reforzar los ejemplos positivos aumenta el sentimiento de pertenencia** gracias al espíritu ganador.
- **Tiene un efecto positivo sobre el empleado si el dueño** o el accionista **comparte la parte inmaterial y emocional de la propiedad** con él.

Una vez que la organización estuvo alineada, vino el momento del cuarto desafío. Se trataba de probar qué resultados podían aportar **el sentido y el sentimiento de propiedad en el ámbito de nuevas iniciativas empresariales**. Gracias a los enfoques estratégicos (Anexo 7), a la comunicación abierta y a otras herramientas **no hizo falta promover el emprendimiento**. Los trabajadores se sentían animados a tomar riesgos calculados y a ver los **errores como fuente de aprendizaje**. Eran conocedores del tejido estratégico (Anexo 8) y se involucraban tomando decisiones por cuenta propia, presentaban iniciativas de mejoras e, incluso, de nuevas oportunidades de negocios.

Gracias a estos comportamientos de los empleados, la **organización fue la de más iniciativas empresariales, de mayor diversificación y de**

[37] *Big, Hairy, Audacious Goals*: Expresión inglesa describiendo importantes retos merecedores de esfuerzos excepcionales y que, aunque difíciles de conseguir; se pueden realizar

mayor crecimiento dentro del grupo durante estos años. De esas experiencias se puede concluir lo siguiente:

- **El espíritu emprendedor es inherente al sentido y sentimiento de propiedad**.
- El **emprendimiento** genera unas satisfacciones importantes a nivel del ser humano y le **permite auto-realizarse**.
- El **apropiarse** de la empresa parece generar un ciclo virtuoso, es decir, que **contagia positivamente y se retroalimenta**.

Visto el éxito arriba descrito, la propiedad del grupo puso el modelo a prueba y propuso al autor tomar las riendas de una unidad de negocio del grupo que se encontraba en crisis, sin rumbo definido y empezando a perder clientes y dinero. Durante esta quinta fase se añadieron otras dos oportunidades, también con problemáticas de supervivencia extremadamente serias, aunque cada una con las suyas específicas.

Estos **retos** fueron **superados con éxito**, utilizando las mismas herramientas y con la misma metodología que las anteriormente descritas.

Durante la última fase se unificó toda una región geográfica con más de mil millones de euros de facturación anual y cuatro mil quinientos trabajadores. Cada unidad de negocio tenía sus cuentas de explotación propias y estaban, en cierto modo, compitiendo dentro del grupo. De hecho, se publicaban listas comparativas con datos sobre niveles de calidad, de seguridad, de absentismo, de costes unitarios, de rendimientos, de cantidades producidas y vendidas, y, por supuesto, de resultados económicos. Eso generaba competencia de forma natural y cada unidad defendía su ‘territorio’. **El mayor reto** en esta fase fue **cómo mantener una competición sana y leal y, a la vez, promover el interés general del grupo**.

En primer lugar se implantaron los métodos y los principios, arriba descritos, en todas las unidades. Como en las situaciones de crisis, se hicieron también **intercambios**, a tiempo indefinido, **de personas claves**.

Como el concepto de la **defensa del territorio era muy complejo**, había que explicar que, dependiendo de la situación, el territorio a defender podía ser la unidad de negocio o la región entera, o hasta una parte de esa región. Así, el ámbito de la propiedad tenía que tener una cierta flexibilidad y variabilidad. Para conseguir eso, había que **mejorar la colaboración mutua**, la comunicación, el sentimiento de pertenencia en un grupo grande, el espíritu de equipo a otra escala, el nivel de confianza y la capacidad de identificarse con una organización multinacional, con todo lo que conlleva (idiomas distintos, hábitos y costumbres regionales diferentes, problemáticas de negocios dispares, cuentas de explotación propias, etc).

Se pusieron en marcha **grupos de trabajo entre las unidades de negocio**. Ese *networking* generó la llamada s*pider-organization*, es decir, un organigrama recordando una tela de araña de múltiples niveles (Anexo 9). Se evitaron organigramas matriciales y jerarquías adicionales para no crear nuevas barreras y mantener el espíritu de las estructuras espagueti, horizontales y descentralizadas.

Gracias a ese concepto de la territorialidad relativa, se generó la idea de la '**competición solidaria'**, es decir: en una primera etapa, se competía, cosa que mejoraba los resultados debido a un nivel de iniciativa, de intra-emprendizaje y de compromiso superior. Después, debido al intercambio entre las distintas unidades de los últimos avances en cuanto a descubrimientos, conocimientos y métodos, se mejoraban los resultados globales. **Las personas habían asumido la responsabilidad global**, es decir **la de su unidad y, a la vez, la** responsabilidad sobre la región que se podría llamar **responsabilidad superior**.

Las enseñanzas fueron las siguientes:

- La **competición interna controlada** tiene **efectos positivos sobre el sentido y sentimiento de propiedad** y sobre los resultados de la compañía en general.
- Elevar esa propiedad psicológica más allá de la propia unidad de negocio es fundamental para un grupo empresarial.
- Promover y desarrollar la **comunicación**, el intercambio y el espíritu de equipo más allá de la unidad de negocio es **crítica para un sentido de la propiedad a nivel de grupo empresarial**.
- Parece importante, mantener la estructura lo más plana posible y **evitar la centralización**.
- El concepto de la **territorialidad emana del sentimiento de propiedad** y lo puede poner, a la vez, en peligro.

2.2. Principios y conclusiones extraídas de la propia experiencia

Guiados por la experiencia y apoyándonos en Locke (2007), podemos extraer los siguientes **principios** que nos servirán como punto de partida para nuestra investigación:

- La razón de ser de la empresa es el bienestar del ser humano y de la sociedad en general.
- El bien estar se define aquí como la satisfacción de todas las necesidades de la persona y no solamente las económicas.
- El ser humano es cualquier miembro de cualquier *stakeholder*: es el accionista y el empleado, el cliente y el proveedor y las demás personas que tienen un interés en la empresa.
- Los valores que nos guiarán serán los del humanismo integral que se basan en los valores cristianos.
- La función del líder es ponerse al servicio de los miembros de la organización y de la organización, en general.

- La persona, con sus emociones y comportamientos, está en el centro de todas las reflexiones y actuaciones del líder.

Estos años llevaron al autor al **convencimiento** de que:

- **El ser humano tiene una tendencia natural a apropiarse de las cosas**, no sólo físicamente, sino también psicológicamente y, por consecuente, **a desarrollar un sentido y un sentimiento de propiedad de la empresa**.
- La apropiación psicológica por parte del trabajador le **aporta un propósito adicional importante a su vida**.
- Esta apropiación **se puede promover y desarrollar de forma sistemática** y ordenada **en beneficio de los resultados y de la competitividad** a largo plazo de la empresa aunque parece difícil cuantificar estas ventajas debido al gran número de variables comparativas a tomar en cuenta.
- El desarrollo del PO **se consigue a través de la implantación de un conjunto de herramientas de gestión**.
- **El liderazgo es la herramienta de gestión más importante** y, por lo tanto, crítica a la hora de definir e implantarla. Es ella que domina las otras herramientas influyendo continuamente en ellas.

A continuación hemos **ordenado**, según la tipología de herramienta de gestión utilizada, **las actuaciones críticas**, realizadas a lo largo de todos estos años **para conseguir el** sentido y el **sentimiento de propiedad**:

Gestión de las personas (liderazgo):

- ✓ La función principal del jefe era estar al servicio de las personas para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Se hacía la distinción entre satisfacer necesidades para el bien de todos y cumplir deseos meramente egoístas o caprichosos.
- ✓ La persona estuvo en cada momento en el centro de todos los pensamientos y actuaciones.

- ✓ Hubo coincidencia de objetivos entre el programa de contratación, el programa de desarrollo y la evaluación de desempeño.
- ✓ Se hacía mucho hincapié para que los jefes fueran un ejemplo a seguir en todos los aspectos del comportamiento.
- ✓ El binomio jefe – empleado canalizaba la relación del empleado con la empresa y gestionaba las necesidades del empleado.
- ✓ Había que trabajar conscientemente en la mejora continua de la interacción entre jefe y trabajador.
- ✓ Se protegía a las personas de sus miedos y se les atendía según las necesidades.

Gestión de los puestos de trabajo:

- ✓ Se definió lo que se esperaba de las personas de cara a ellas mismas, a la empresa y a los compañeros.
- ✓ Se evitó encasillar a las personas con descripciones farragosas de sus puestos de trabajo.
- ✓ Se les aplicaba unos principios de compensación y no unas reglas de remuneración.
- ✓ Se celebraba los hitos personales con mucha publicidad para reforzar los ejemplos positivos.
- ✓ Había que ser disciplinado, coherente y consistente en la utilización de las herramientas.
- ✓ Se definió las prioridades en cómo se había de proceder y actuar en el trabajo.

Gestión de la organización:

Objetivos:

- ✓ Las personas tenían enfoques estratégicos y un tejido estratégico para orientar y guiar su reflexión y su acción.
- ✓ Absolutamente todos conocían y entendían el objetivo estratégico.
- ✓ No hubo planes estratégicos, ni planes de negocios. Las iniciativas se promovían ‘desde’ abajo hacia ‘arriba’.

Estructura:

- ✓ Estaba claro que la jerarquía era un medio y no un fin.
- ✓ Los organigramas se limitaban a su expresión mínima.
- ✓ Las estructuras se mantenían abiertas y flexibles.
- ✓ Se abrió el entorno físico y se eliminó en lo posible las barreras físicas.

Organización funcional:

- ✓ Todos los procesos tenían que ser medibles y tenían que tener sus KPI's.
- ✓ Todos los KPIs se publicaban.
- ✓ No existían presupuestos. Se sabía justificar cada gasto individualmente.
- ✓ Sólo los procesos tenían procedimientos y KPI's.
- ✓ Las personas no eran procesos ni "máquinas" y, por lo tanto, no se les aplicaban KPI's.
- ✓ Las personas decidían sobre los procesos y, como tal, sólo podían tener directrices o principios de actuación, nunca reglas.
- ✓ La gestión del conocimiento se hacía a través de la gestión de las personas, la gestión de la organización funcional y las gestiones de la cultura y comunicación.
- ✓ Las necesidades y las aspiraciones de cada empleado se gestionaban a través del programa de desarrollo.

Comunicación:

- ✓ Con el fin de promover la comunicación informal y *ad-hoc* se implantó una serie de reuniones periódicas para las cuales estaban perfectamente definidos los objetivos, los contenidos, los participantes, las fechas, el lugar y las duraciones. Esa comunicación formal promovía la informal.
- ✓ Los informes con los KPIs tenían sus destinatarios y su periodicidad.
- ✓ A través del acondicionamiento físico de los espacios se intentó promover los encuentros espontáneos.
- ✓ El contacto físico tenía prioridad sobre el teléfono y e-mail a la hora de conversar.

Enfoque cultural:

- ✓ Se definió claramente los valores y pautas de comportamientos dentro de un marco humanista cristiano.
- ✓ Se les proponía y exigía a las personas cierta actitud positiva ante la vida.
- ✓ Se promovía el error como oportunidad de aprendizaje.

Nos sorprende también que **no se utilizaron ciertas herramientas de gestión que suelen ser habituales en las empresas.** Vemos que los enfoques estratégicos sustituían a los planes estratégicos. Parece que las iniciativas de negocio, surgiendo a todos los niveles de la organización y estructurándose en proyectos, eliminaban la necesidad de los planes de negocio y del cuadro de mando, o *balanced scorecard,* tradicionales. Debido a la filosofía del *zero-base budget* sobraban los presupuestos anuales. Según el autor, no hacía falta descripciones rígidas de los puestos trabajo, visto que los empleados sabían o descubrían lo que tenían que hacer en cada momento. Eso eliminaba la necesidad de organigramas rígidos. Constatamos que el MBO se consideraba contra-productivo en este modelo de gestión. Así se valoraba y remuneraba la persona y no el puesto de trabajo; las tablas salariales sobraban.

Finalmente, observamos que la gestión y los **esfuerzos directivos se centraban sobre todo en y alrededor del trabajador.** Es decir, se intentaba optimizar el desarrollo profesional y personal de cada uno de los empleados para utilizar y explotar ese potencial con sus competencias y habilidades al máximo. Mucha atención fue puesta en la creación y gestión de un entorno que favorecía la identificación con la empresa. Podemos concluir que lo que **se buscaba,** en definitiva, era **que el trabajador hiciese suya la empresa** y que viese la empresa como un reto personal.

3. *FEED-BACK* DE LOS COLABORADORES

Con el fin de poder contrastar la experiencia del autor y dar mayor validez a las conclusiones resultantes de esta experiencia, hemos buscado el *feed-back* de otros colaboradores de esta empresa. Los criterios para elegir los colaboradores eran los siguientes: voluntad y disponibilidad de compartir sus vivencias, experiencia dilatada con más de diez años de antigüedad en la empresa, haber vivido las transformaciones de la empresa, representar una zona geográfica, un tipo de negocio y/o una función específica dentro de la empresa.

Pudimos recoger once *feed-backs* con los enfoques correspondientes: dirección general de la división vidrio de España, dirección general de la división vidrio de Gran Bretaña, dirección general de la división vidrio de Luxemburgo, dirección general de la división automoción de Europa, actividad comercial, producción en Luxemburgo y Gran Bretaña, producción en España, recursos humanos, actividad técnico-comercial, investigación y desarrollo, departamento financiero y actividad administrativa.

El proceso para recoger los *feed-backs* de estos empleados se hizo en tres fases.

En la primera contactamos personalmente con los potenciales colaboradores explicándoles el propósito y el marco de la presente tesis así como las razones y la importancia de su aportación para nuestra investigación. Después de recibir su aprobación para participar en el estudio, les explicamos el concepto del PO y les pedimos que nos hiciesen un escrito entre 750 y 1500 palabras sobre qué hizo la empresa, desde sus puntos de vista, para generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial. Aunque les dimos, a modo de ejemplo, algunos puntos de referencia, formulamos la pregunta de forma

abierta. Eso evitaba que los participantes se quedasen encorsetados, permitiéndoles expresarse más libremente y poner los acentos acorde a sus experiencias y percepciones. También les comunicamos la posibilidad de juntarse con uno o varios compañeros con el fin de enriquecer lo más posible el contenido. Finalmente, les mandamos un resumen de lo hablado y acordado (Anexo 10). Esa fase se desarrolló durante el mes de diciembre del 2012.

La segunda fase se realizó durante el mes de enero del 2013 y sirvió a los participantes para redactar sus reflexiones.

Durante la tercera fase, que se desarrolló durante el mes de febrero de 2013, el autor contactó con cada colaborador para revisar y aclarar aspectos del escrito que había entregado previamente. Los informes definitivos resumen las aportaciones de cada una de las personas que realizó el *feed-back* y están recogidos en los anexos del 11.1 al 11.11.

4. OBJETIVACIÓN: CONTRASTE DEL *FEED-BACK* CON LA EXPERIENCIA DEL AUTOR

A continuación vamos a contrastar los *feed-backs* de los colaboradores con la experiencia del autor. Las conclusiones expuestas no tienen ninguna pretensión de validez empírica, ya que representan únicamente las percepciones subjetivas de las actuaciones emprendidas para fomentar el PO en un caso particular. Es más, los resultados empresariales obtenidos a lo largo de todos estos años descritos en este capítulo podrían ser consecuencia de otras actuaciones y medidas por parte de la empresa como, por ejemplo, la política de productos, la estrategia de mercado o el desarrollo tecnológico.

Sin embargo, el estudio de esta experiencia, incluido el contraste con otros colaboradores, nos **aclara** cuáles fueron las **medidas tomadas para generar el PO**. Además, nos indica cuáles son las **disciplinas que tenemos que tomar en cuenta** para nuestra presente investigación. Finalmente, este proceso inductivo nos permite **generar un primer constructo mental** de cara a la construcción de nuestra teoría.

Podemos observar que el **punto de partida** en las experiencias descritas es **la persona**. La persona está en el centro de todas las reflexiones que se enmarcan dentro del humanismo integral. De hecho, los responsables jerárquicos dedican la mayoría de su tiempo, el 65 porciento, según el autor y algunos *feed-backs,* a las personas (Anexo 11.1; 11.4). Además, los valores éticos y los principios de comportamientos se enmarcan dentro del humanismo (Anexo 11.2; 11.3; 11.6; 11.8; 11.11).

Vemos que existen personas con mayor predilección para sentirse empresa y generar el PO (Anexo 11.8). Y las experiencias descritas nos muestran también que **se puede generar y fomentar el PO**. Los enfoques gerenciales promueven, por lo tanto, el desarrollo del perfil emprendedor (Anexo 11.5).

Otro punto que merece ser destacado es la clara **definición de las expectativas de la empresa**: Hay que ganar dinero y cuanto más, mejor. Para lograr este objetivo, se explotan los activos existentes, se refuerza las competencias históricas y se crean nuevas. Finalmente, hay que generar la nueva generación de liderazgo (Anexo 11.1; 11.4).

Inspirándose en y tomando en consideración las necesidades del empleado y las expectativas de la empresa, vemos que el **elemento central para la generación de PO es el liderazgo** (Anexo 11.1; 11.5; 11.7; 11.8) con su rol y sus principios de actuación. Juntándose a este concepto, y solapándose parcialmente con él, se encuentran las

características del puesto de trabajo, el enfoque cultural y la implantación de elementos organizativos.

4.1. Necesidades del trabajador

Pensamos que, **satisfaciendo las necesidades** innatas y las que surgen a lo largo de la vida, incluidas las aspiraciones, los empleados se identifican más fácilmente con la empresa y la cuidan como si fuera suya. Por lo tanto, hay que intentar averiguar cuáles son estas necesidades del ser humano para satisfacerlas en la medida de lo posible.

Aunque es una tarea muy compleja, hay que intentar hacer la **distinción entre satisfacer necesidades para el bien de todos y cumplir deseos meramente egoístas o caprichosos.** Eso permite reafirmar el objetivo común frente a aspiraciones egoístas, evitar envidias y guerrillas de clanes, promover un cierto sentido de equidad y de justicia, la solidaridad y el espíritu de equipo (Anexo 11.4; 11.8).

Vemos, además, que existe una **necesidad innata a 'apropiarse'** y, por consecuente, no hay que entorpecer esa tendencia natural (Anexo 11.5).

Creemos también que la persona necesita tener 'su sitio' en la empresa sin que tenga que tener miedo de perderlo (Anexo 11.8). La persona capaz y competente no debe ser despedido nunca (Anexo 11.4). Así creamos el **concepto del hogar.**

Por otra parte, importa mucho que la persona **se siente valorada y partícipe** en el trabajo (Anexo 11.2; 11.8). Tratar a la persona como podría llegar a ser, no como es (Anexo11.1; 11.8), es una herramienta para valorar y desarrollar el empleado. Hacer sentir al empleado como alguien

importante porque es importante (Anexo 11.4; 11.7), refuerza el sentimiento de pertenencia (Anexo 11.8).

Se descubre, además, que hay que buscar el **bienestar del ser humano** en su entera complejidad y en todas sus dimensiones como la **condición *sine qua non* de toda actuación empresarial exitosa** y no como un mero objetivo empresarial adicional (Anexo 11.8). Los trabajadores se sienten enormemente respetados, valorados y compensados. De hecho la política de compensación establecida está en línea con este principio y no consiste únicamente en remuneración monetaria (Anexo 11.1; 11.4; 11.5; 11.6; 11.7; 11.8).

El **generar un sentido adicional de propósito** a través del trabajo, al de simplemente 'prestar un servicio contra retribución', parece otra clave para el éxito. El programa de desarrollo, además de la política de compensación, juega un papel determinante (Anexo 11.4).

Promover el **emprendimiento** es una herramienta que genera satisfacciones importantes a nivel del ser humano y le **permite auto-realizarse** (Anexo 11.3; 11.8). Promoviendo las ideas generadas por los propios empleados (Anexo 11.4; 11.8) y asumiendo que **las personas no son procesos**, ni 'máquinas' y, por lo tanto, no se les aplican KPI's y se les ata lo menos posible con reglas y procedimientos rígidos (Anexo 11.2; 11.4; 11.6; 11.8), se genera este comportamiento.

4.2. Liderazgo

El **rol de la jerarquía** y, por consiguiente, el **estilo y los principios de liderazgo** son esenciales, según los resultados del contraste entre los colaboradores y la experiencia del autor.

El líder no debe trabajar para sí mismo, sino para el bien de la empresa y el bien-estar de sus empleados. Por consiguiente, **liderar no tiene un fin en sí mismo**, sino sirve en exclusiva para lograr los objetivos marcados (Anexo 11.2; 11.3; 11.5; 11.7; 11.8; 11.9; 11.11). El liderazgo tiene que atender las necesidades de la organización y de sus miembros. La jerarquía se pone, por lo tanto, al servicio de la empresa. Es decir, prima la **lógica del servicio** (Anexo 11.8). Reforzando el sentido de propósito en la organización promueve la identificación con y la pertenencia a la empresa (Anexo 11.8).

Se propone también **diferenciar entre el poder** que ostenta el jefe **y la autoridad** que emana del líder (Anexo 11.9; 11.11). Se pretende que la gente siga a la jerarquía por la confianza que trasmite y los valores que defiende y no por su estatus (Anexo 11.8). La utilización del poder se limita a casos de arbitraje (Anexo 11.1).

Por consiguiente, el líder tiene que **fijarse como ejemplo a seguir** y se le exige hacer lo que predica con el fin de ser coherente consigo mismo (Anexo 11.2; 11.3; 11.8). Tiene que ser, por lo tanto, disciplinado, riguroso, coherente, consistente y predecible. Es decir, tiene que demostrar un alto nivel de auto-exigencia (Anexo 11.1; 11.7; 11.8; 11.11). Además, estando seguro de sí mismo, tiene que **fomentar la toma de decisión y de iniciativa** (Anexo 11.4; 11.5; 11.7). Para conseguir esto, el jefe tiene que animar a todos a proponer ‘desde abajo’ nuevas ideas y proyectos para mejorar el negocio (Anexo 11.5; 11.6; 11.7; 11.8).

Además, el jefe tiene que trabajar conscientemente en la mejora continua de la interacción entre él y el trabajador (Anexo 11.8). Se sustituye el binomio persona-empresa por el **binomio jefe-empleado** con el fin de **humanizar la relación entre la empresa y la persona**. Hace falta explicar la interacción entre el jefe y el trabajador a todo el personal (Anexo 11.7).

En ese sentido, conviene proteger a los empleados de sus miedos para que salgan de sus zonas de confort (Anexo 11.7; 11.8, 11.11) y que se atrevan a **cometer errores como oportunidad de aprendizaje** (Anexo 11.2; 11.4; 11.5, 11.6; 11.7; 11, 8, 11.10; 11.11).

Se **extiende el lema 'dirigir es servir'** al prójimo creando el concepto del cliente interno en el sentido de que, finalmente, cada empleado tiene que satisfacer las necesidades de sus compañeros dentro de la cadena de valor (Anexo 11.1; 11.8; 11.9; 11.11).

Formar equipos de trabajo y **fomentar el espíritu de equipo** a través de la colaboración y participación activa de todos los empleados en la elaboración del modelo de gestión y de las pautas de comportamiento (Anexo 11.1; 11.2; 11.8; 11.9; 11.11) es otra prioridad del líder.

Finalmente, la redacción de **principios de liderazgo** (Anexo 11.1; 11.6; 11.8) correspondientes y el **compromiso público de seguirlos** refuerza la coherencia y la credibilidad de los planteamientos.

4.3. Características del puesto de trabajo

Los **puestos de trabajo son 'abiertos',** permitiendo a los empleados añadir voluntariamente nuevas responsabilidades y enriquecer su cometido (Anexo 11.4; 11.5; 11.6; 11.7; 11.8; 11.9; 11.11) saliéndose de sus zonas de confort (Anexo 11.7; 11.8; 11.9; 11.10). Además, el área de responsabilidad queda siempre claramente definido (Anexo 11.3; 11.8; 11.10). Estos puestos abiertos permiten desarrollar el espíritu emprendedor y reforzar la identificación y el sentimiento de pertenencia con la empresa (Anexo 11.5).

Por otra parte, se evita encasillar a las personas con descripciones farragosas de los puestos de trabajo (Anexo 11.5; 11.9, 11.10) poniendo el acento en la responsabilidad y no en la mera ejecución de tareas.

Estas dos medidas **fomentan la toma de responsabilidad, la iniciativa**, la agilidad mental (Anexo 11.4; 11.5; 11.7; 11.8) y el sentido de propiedad.

4.4. Enfoque cultural

El enfoque cultural se centra en **promover un clima emprendedor** a través de **actitudes positivas** (Anexo 11.1, 11.2, 11.6, 11.8, 11.10, 11.11) y comportamientos similares a los de un empresario (Anexo 11.3, 11.4, 11.5; 11.8, 11.10).

Aunque pueden existir previsiones, no existen presupuestos anuales (Anexo 11.5; 11.8) y hay que saber justificar cada gasto individualmente. Tampoco existen objetivos periódicos negociados entre la jerarquía y el empleado (Anexo 11.5; 11.8). Quitando elementos de negociación periódica (presupuestos, objetivos, etc.) se **evitan comportamientos y actitudes mercantilistas** hacía la propia empresa **y promueve la capacidad de ser autónomo**, tomar decisiones, rendir cuentas **y de aceptar responsabilidades**.

Se definen por escrito **pautas y principios de comportamiento** (Anexo 11.1; 11.8) **dentro de un marco humanista cristiano** (prioridades, enfoques y tejido estratégicos, valores, ‘mandamientos’, actitud positiva (Anexo 11.1; 11.2; 11.6) que se explican y se argumentan durante reuniones de reflexión) para **evitar reglamentos** y procedimientos rígidos e imaginarse siempre algo mejor (Anexo 11.2; 11.7). Es muy importante que todos los **principios** y reglas de juego estén establecidos de forma sistemática, coherente y que sean **consistentes y no contradictorios**

entre ellos (Anexo 11.2; 11.3; 11.6; 11.8; 11.11). Parece que la **continuidad en el tiempo** de esa forma de gestionar tiene una importancia vital para seguir generando este espíritu de empresario. Eso genera predictibilidad, credibilidad y confianza (Anexo 11.4; 11.6; 11.7; 11.10; 11.11). Estas directrices, dentro de un marco predefinido, permiten mucha más libertad de movimiento que reglamentos escritos y detallados y generan una **serie de hábitos y un lenguaje común**.

Con el fin de mejorar el lenguaje común se insiste en la movilidad funcional de los empleados (Anexo 11.1; 11.7; 11.8; 11.9). La organización es más ágil, aunque dentro de un marco previsible. Hablar un lenguaje común, sencillo y sin retórica y compartir hábitos **crea un sentimiento de comunidad y de pertenencia**, fomenta el espíritu de equipo y de solidaridad y quita el miedo para tomar decisiones (Anexo 11.6; 11.7; 11.8).

A través de estas medidas se busca un entorno positivo, exigente, informal, flexible, sencillo, honesto (Anexo 11.2; 11.4; 11.6; 11.8), transparente, responsable, respetuoso, creativo, competitivo y emprendedor (Anexo 11.1; 11.4; 11.8). Además, no solo se trata de ser honesto con los demás, sino con uno mismo y ver las cosas como son. Eso permite mejorar el negocio (Anexo 11.6; 11.8).

Finalmente, celebrar cada logro, por pequeño que fuera (Anexo 11.2), y **reforzar los ejemplos positivos** con mucha publicidad aumenta el **sentimiento de pertenencia** gracias al espíritu ganador. También se genera un espíritu de superación y de mejora continua (Anexo 11.1; 11.8).

4.5. Elementos organizacionales

La organización tiene que promover el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas y de la empresa, permitir la implantación de los puestos de trabajo abiertos, reforzar el enfoque cultural, facilitar el rol de la jerarquía y estar alineada con los principios de liderazgo.

La **organización** es lo más **plana** posible, **flexible, abierta y moldeable según sus necesidades** (organización *ad-hoc*) y deja a la gente la libertad de elegir cómo quiere ejecutar el trabajo, promoviendo la solidaridad entre los empleados y el trabajo en equipo (Anexo 11.1; 11.2; 11.4; 11.5; 11.6; 11.7; 11.8; 11.9; 11.10; 11.11). El organigrama se limita, por lo tanto, a su expresión mínima (ver estructura 'cebolla' o sistema 'solar') (Anexo 11.1.; 11.7) para favorecer la toma de decisiones lo más cerca posible de la acción (Anexo 11.5; 11.6; 11.7; 11.8; 11.10) y la rapidez de la comunicación (Anexo 11.8; 11.10). Aún así, cada trabajador tiene que saber perfectamente quien es su jefe y cuál es su marco de actuación (Anexo 15.5; 15.9).

Generar unos **grandes proyectos** crea ilusión, visión y esperanza y **confianza para el futuro.** El hecho de poder presentar algunos BHAGs parece ser un acelerador para el desarrollo de los empleados y de la empresa (Anexo 11.8; 11.9).

Crear **grupos de trabajo** (Anexo 11.4, 11.8; 11.9; 11.11), no solamente dentro de cada unidad de negocio, sino también entre las unidades de negocio promueve la competición interna y, a la vez, la colaboración dentro del grupo. Se creó el concepto de la **competición solidaria** (Anexo 11.7). Estos grupos favorecen la cohesión entre los empleados y **refuerzan el sentimiento de responsabilidad** (Anexo 11.10). Así, el concepto del PO no se limita únicamente a la unidad de negocio, sino también al grupo empresarial entero.

Abriendo el entorno físico, eliminando en lo posible las barreras físicas (Anexo 11.4) y creando oficinas diáfanas y abiertas, se promueve los encuentros espontáneos, el contacto físico, el intercambio de información y la comunicación en general. El contacto físico era más fácil y eficaz que el teléfono o el correo electrónico. Al final, esas medidas quitan también barreras psíquicas y fomentan el espíritu de equipo, la solidaridad entre los trabajadores y el PO.

Conscientes de que cuanto más fluye la comunicación de forma espontánea más se involucra y se identifica el ser humano con el proyecto, se recomienda implantar una serie de **reuniones periódicas** (Anexo 11.1; 11.4; 11.8; 11.11) para las cuales están perfectamente definidos los objetivos, los contenidos, los participantes, las fechas, el lugar y las duraciones. En estas reuniones participaban siempre personas de distintos departamentos. Además de estas reuniones periódicas, se organizaban **reuniones de reflexión** que servían para hacer puestas en común de principios de comportamientos y de otros conocimientos (Anexo 15.1; 15.8; 15.11). Esta información fluida ayuda a las personas para sentirse importantes (Anexo 11.4; 11.8) y valoradas.

Para poder responsabilizarse de sus actos hace falta una serie de KPIs claros y fáciles de entender. Todos los procesos tienen procedimientos y tienen que ser medibles con sus KPI’s. Los informes con los KPIs tienen sus destinatarios predefinidos y su periodicidad (Anexo 11.4; 11.6; 11.8).

El **Programa de contratación y desarrollo** (PCD) define las directrices a la hora de buscar y seleccionar un candidato. La selección propiamente dicha es responsabilidad del futuro jefe directo y no del departamento de recursos humanos (Anexo 11.1; 11.3; 11.5; 11.11). Además, el programa define las cinco variables a tomar en cuenta a la hora de contratar

(resultados pasados, habilidades, auto-motivación, espíritu empresarial y liderazgo). Pensamos que, valorar aspectos de actitudes, de comportamientos y aspiraciones (Anexo 11.3; 11.6), además de valorar aspectos técnicos, nos permite encontrar personas con una alta predisposición para generar el PO (Anexo 11.5; 11.9).

El programa de desarrollo, que gira alrededor de las mismas variables, se centra en la evaluación del desempeño, de las capacidades y de las aspiraciones del trabajador (Anexo 11.5; 11.7; 11.9). También contempla el *feed-back* regular e informal de cara a la mejora continua (Anexo 11.4).

Además, implantar programas que promueven la seguridad, la salud del empleado y de sus allegados (Anexo 11.9) así como otros aspectos que importan al empleado promueven el sentimiento de propiedad.

Finalmente, los **principios de compensación** están enfocados hacía la persona y no al puesto de trabajo. Se paga a la persona por sus resultados y no por el puesto que ocupa (Anexo 11.5; 11.8). La compensación no se limita a la remuneración monetaria que está compuesta de una parte fija y una parte variable que reflejan la participación en el éxito de la empresa. Además, se compensa a través de cosas no materiales que añaden sentido a la vida del trabajador como por ejemplo, reconocimientos y nuevas oportunidades (Anexo 11.1; 11.3; 11.4; 11.7; 11.8). **La compensación no monetaria se considera un factor relevante a la hora de generar el sentimiento de propiedad** (Anexo 11.4). Por ejemplo, una nueva responsabilidad asumida no va ligada a un incremento salarial inmediato, quedando este sujeto a una próxima revisión donde se evalúa el nuevo desempeño realizado. Este principio refleja un carácter empresarial, ya que cualquier emprendedor tiene un sistema muy similar de compensación directamente ligado a sus logros y resultados (Anexo 11.5; 11.8).

Estos tres programas, junto a la implantación de los principios de contratación y de las directrices de comportamiento promueven el bien-estar del trabajador y, con ello, el sentimiento de propiedad (Anexo 11.9).

4.6 Competitividad

Gracias a las medidas descritas, la gran mayoría de **las personas se apropian** emocionalmente de la empresa (Anexo 11.2; 11.8) y 'si la empresa es mía, cuanto mejor funcione esta, mejor me irá a mí' (Anexo 11.3; 11.8). Por lo tanto, el PO genera **resultados positivos**, no solo para los empleados, sino, también y sobre todo, para la empresa. Estos resultados se ven a largo plazo (Anexo 11.1; 11.2; 11.3; 11.8).

El PO crea un **ciclo virtuoso**. Es decir, que contagia positivamente a los compañeros y se retroalimenta (Anexo 11.4; 11.8). Además, como mejora la competitividad empresarial, genera nuevas oportunidades para los empleados con los retos y las satisfacciones correspondientes (Anexo 11.8; 11.10).

5. RESUMEN DEL CAPÍTULO, CONSTRUCTO MENTAL Y TEMAS A ESTUDIAR

Hemos resumido en el cuadro II.1 el contraste del *feed-back* de los colaboradores con la experiencia del autor:

CUADRO II.1: RESUMEN DE LA OBJETIVACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL AUTOR

Leyenda:							
Dirección general vidrio España (Anexo 11.1)	**A1**		Departamento comercial (Anexo 11.5)	**A5**		Departamento técnico comercial (Anexo 11.9)	**A9**
Dirección general vidrio Uk/España (Anexo 11.2)	**A2**		Departamento producción Luxbg./Uk (Anexo 11.6)	**A6**		Departamento de apoyo operativo-financiero (Anexo 11.10)	**A10**
Dirección general vidrio Luxbg./Esp. (Anexo 11.3)	**A3**		Departamento producción España (Anexo 11.7)	**A7**		Administración representando el empleado (Anexo 11.11)	**A11**
Dirección general automoción Europa (Anexo 11.4)	**A4**		Recursos humanos (Anexo 11.8)	**A8**			

Concepto:	**A1**	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**A6**	**A7**	**A8**	**A9**	**A10**	**A11**
Ideas generales											
Dedicación intensa a la persona	X			X							
Principios de comportamiento enmarcado dentro del humanismo		X	X			X		X			X
Predilección para sentirse empresa								X			
Se puede generar y fomentar el PO					X						
Definir las expectativas de la empresa	X			X							
Liderazgo como elemento esencial para generar el PO	X				X		X	X			

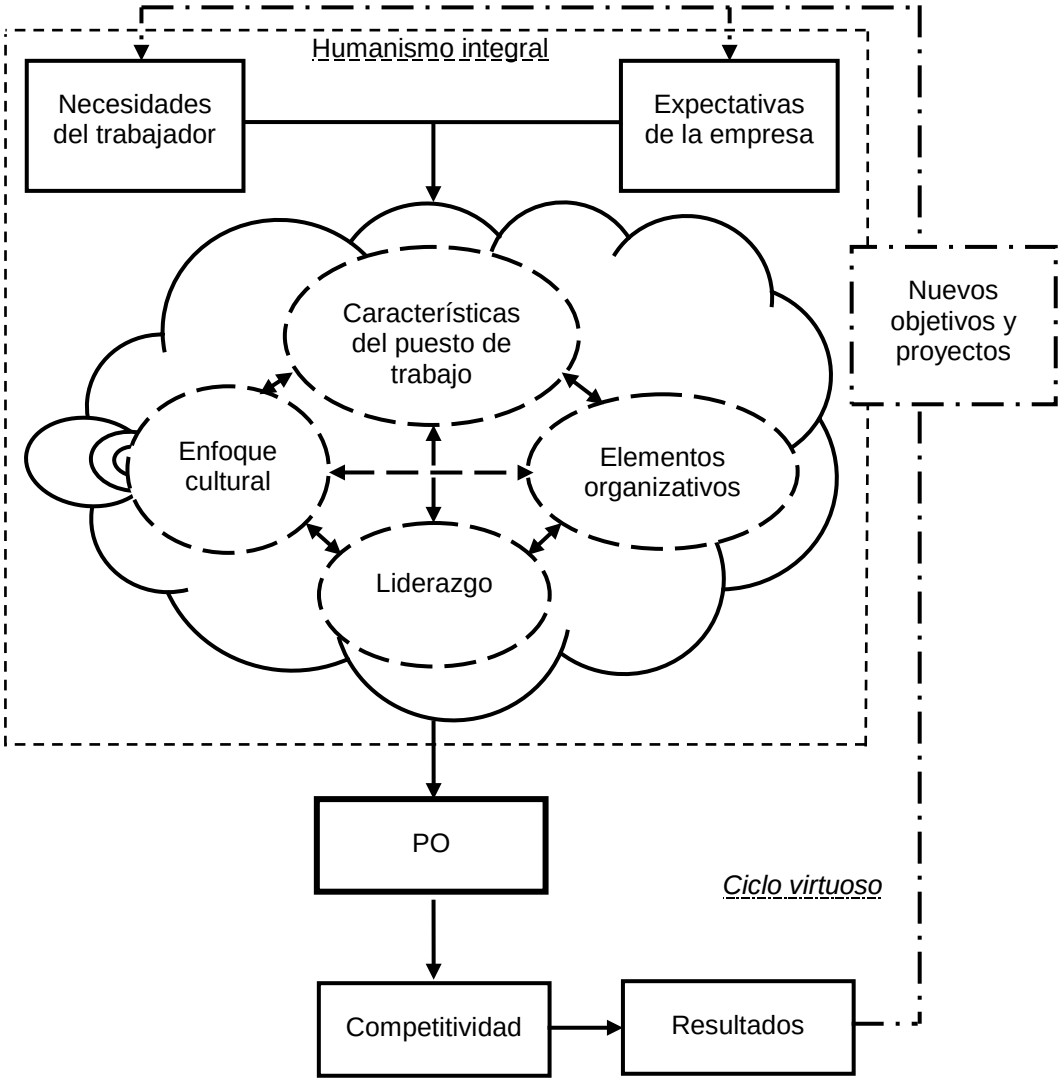
Concepto:	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
Necesidades del trabajador											
Satisfacer necesidades para el bien de todos				X			X				
Necesidad innata a 'apropiarse'					X						
Necesidad de tener 'su sitio'				X				X			
Necesidad de sentirse valorado	X	X						X			
Necesidad de sentirse importante				X			X	X			
Necesidad de bienestar	X			X	X	X	X	X			
Necesidad de propósito				X							
Necesidad de auto-realizarse		X	X	X		X		X			
Liderazgo											
Liderar no tiene un fin en sí mismo		X	X		x		X	X	X		X
Liderar es servir	X							X	X		X
Diferenciar entre poder y autoridad	X							X	X		X
Ser ejemplo a seguir		X	X					X			
Auto exigente	X						X	X			X
Fomentar la toma de decisión y la iniciativa				X	X	X	X	X			
Fomentar la relación jefe-empleado							X	X			
Proteger del miedo y aceptar fallos		X		X	x	X	X	X		X	X
Fomentar el espíritu de equipo	X	X						X	X		X
Redactar principios de liderazgo y seguirlos	X					X		X			
Características del puesto de trabajo											
Puestos de trabajo 'abiertos'				X	X	X	X	X	X	X	X
Áreas de responsabilidad claramente definidas			X		X			X		X	
Fomentar la toma de responsabilidad				X	X		X	X			
Enfoque cultural											
Promover actitud positiva y clima emprendedor	X	X	X	X	X	X		X		X	X
Evitar reglamentos y definir pautas de comportamientos coherentes	X	X	X			X	X	X			X
Marco humanista cristiano	X	X				X					
Generar lenguaje común	X						X	X	X		
Competición solidaria							X				
Celebrar hitos	X	X						X			

Concepto:	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
Elementos organizacionales											
Organización plana, flexible, abierta, moldeable según las necesidades	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Decisión lo más cerca posible de la acción					X	X	X	X	X	X	
Fomentar grandes proyectos					X				X		
Crear grupos de trabajo				X				X	X		X
Abrir el entorno físico				X							
Reuniones multidisciplinarias	X			X				X			X
Previsiones en vez de presupuestos					X			X			
Definir KPIs				X		X		X			
Desarrollar el talento, incluyendo aspectos de actitudes y habilidades	X		X		X	X	X		X		X
La compensación enfocada hacía las necesidades del empleado	X		x	X	X		X	X	X		
PO y Competitividad											
Las medidas fomentaron el PO	X	X	X		X		X	X			
El PO fomenta la competitividad	X	X	x					X			
El PO genera un ciclo virtuoso				X				X		X	

Fuente: Elaboración propia

Gracias al contraste de los *feed-backs* de los colaboradores y de la experiencia del autor podemos intentar desarrollar un constructo mental. Conceptualmente queremos, por una parte, mostrar los efectos causales entre los conceptos gerenciales (liderazgo, enfoque cultural, diseño del puesto de trabajo, elementos organizacionales), la toma en consideración de las necesidades humanas así como las expectativas de la empresa y el desarrollo del PO. Y, por otra parte, queremos sugerir la influencia positiva del PO sobre la competitividad empresarial (Ilustración II.1).

ILUSTRACIÓN II.1: CONSTRUCTO MENTAL DE GENERACIÓN DEL PO Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia

El esquema nos ilustra los temas a considerar. Siendo el PO el concepto central de esta tesis dedicaremos un capítulo separado al estudio de este tema.

Visto que la presente investigación se desarrolla dentro de un marco humanista, creemos conveniente entrar también en esta materia.

Después, revisaremos la cuestión de la competitividad empresarial para establecer, o no, una relación causal entre el PO y la competitividad.

También, estudiaremos la naturaleza y la génesis de las necesidades humanas así como el diseño del puesto de trabajo y el liderazgo desde el punto de vista del servicio al prójimo. Además, es necesario entrar en aspectos de la cultura empresarial y de elementos organizacionales recogidos en el apartado 4 de este capítulo. Eso nos permitirá buscar y construir, gracias al estudio de la literatura correspondiente un modelo de gestión para la generación de PO.

Capítulo III.
El PO en el entorno empresarial

En este tercer capítulo, contestaremos a las preguntas de investigación siguientes: ¿Qué es el PO?, ¿cómo se define y se describe?, ¿cuáles son sus características?, ¿cuáles son sus consecuencias? y ¿cómo se distingue de otros conceptos aparentemente similares?

No obstante, antes de estudiar el concepto del PO, reflexionaremos en un primer apartado sobre la propiedad. Trataremos de averiguar el origen de la propiedad desde un punto de vista sociológico y etológico[38]. Después analizaremos la necesidad del ser humano de poseer en propiedad desde un punto de vista psicológico.

En una segunda fase, buscaremos una definición del PO y estudiaremos de forma exhaustiva el concepto del PO. Buscaremos, por lo tanto, los trabajos académicos de referencia revisando el estado de la cuestión.

Después, nos centraremos en la descripción del concepto en el entorno empresarial. Nos dedicaremos a especificar su naturaleza y a detallar sus **características**. Describiremos las **circunstancias necesarias para que haya generación de PO** y averiguaremos las **consecuencias** y los propósitos a nivel de comportamientos y actitudes en la empresa.

También, y vista la importancia del trabajo en equipo descrita por el autor en el segundo capítulo de este trabajo, creemos conveniente hacer una incursión en el concepto del PO colectivo (POC).

[38] Etológico: La etología es la ciencia que estudia las costumbres de especies animales (Moliner, 1998). Es la parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales (RAE).

Además, y con el fin de averiguar si el constructo del PO tiene entidad propia, intentaremos explicar las diferencias entre el PO y conceptos similares dentro del ámbito empresarial.

Finalmente, clasificaremos los aspectos analizados sobe el PO hasta la fecha para confirmar, o no, que no existe, de momento, una teoría holística sobre la generación del PO desde la perspectiva gerencial y tampoco un principio general que relaciona de forma positiva y integral el binomio PO-competitividad.

1. REFLEXIONES SOBRE EL CONCEPTO DE LA PROPIEDAD

Sobre el origen de la propiedad, Rousseau (1762) sugiere que la sociedad civil empezó a existir cuando una persona se fue a vallar una parcela de tierra y la 'llevó' a su mente proclamando '¡esto es mío!'. Eso hace pensar que **el concepto de la propiedad** estaría íntimamente ligado, no solo a la evolución social humana, sino también a la **necesidad mental** de crear el concepto de la propiedad.

Por otra parte, se sabe, gracias a la etología, que muchas especies de **animales** tienen y defienden **'su' territorio**, es decir, un espacio que elige el animal para desarrollar sus actividades y que defiende frente a otros animales (Lorenz, 1986). Hoimar von Ditfurth expone que el desarrollo de la civilización ha ido infinitamente más rápido que la evolución biológica y que conlleva, debido a este fenómeno, problemas sociales y ecológicos cada vez más importantes con consecuencias incalculables (Russell & Russell, 1971).

De hecho, **la adaptación de los instintos e impulsos no se han hecho a la velocidad necesaria con respecto al ritmo de los cambios de la**

civilización y de su entorno. Con el fin de controlar estos instintos e impulsos y poder crear el fundamento de la convivencia, se han desarrollado, sobre todo, prohibiciones. Se puede concluir que **el ser humano ha mantenido ese instinto fundamental de territorio** (Russell & Russell, 1971).

Sartre (1943) va más allá y sostiene que la totalidad de los bienes de una persona refleja la totalidad de su ser. Dice: "**Soy lo que tengo y lo que es mío es yo mismo**"[39]. Acaba asimilando la propiedad del ser humano al propio ser del ser humano.

La psicología de la propiedad ha sido estudiada en numerosos contextos, incluyendo el del desarrollo infantil. **Observando a niños** pequeños jugando, **uno puede,** a menudo, **constatar reacciones** fuertes **del estilo** 'mi coche' o **'mío**' cuando otro niño intenta coger un juguete.

Ese sentido y sentimiento de la propiedad no sólo se puede ver con objetos físicos. Heider (1958) argumenta que **la percepción social sigue** normalmente **las reglas de la percepción de los objetos físicos** y que los mecanismos encontrados con respecto a la percepción de objetos se encuentran en la percepción social.

Isaacs (1933) observó sentimientos de propiedad hacía canciones infantiles. Eran 'suyas' si los niños las habían escuchado primero y nadie estaba autorizado a cantar o a escucharlas sin su permiso. Es habitual, según Isaacs, que niños pequeños sienten que las cosas sean 'suyas' si las han utilizado o mencionado primeros. La psicóloga sugiere la teoría de 'lo que es mío forma sentimentalmente parte de mí' y anticipa de cierto modo la teoría de Sartre.

[39] Sartre (1943), p.506

Pero con la madurez y la toma de conciencia de las relaciones sociales, la gente va teniendo **experiencias de propiedad con relaciones tridimensionales más complejas que incluyen el 'yo', la 'cosa' y el 'otro'.** Como resultante, las personas empiezan a pensar en términos de 'eso es mío y no tuyo' o 'eso es tuyo y no mío' (Isaacs, 1933).

La perspectiva socio-biológica propone una **combinación de la tendencia biológica e innata hacía el sentido de la propiedad y de la evolución hacía el concepto cognitivo** a través de hábitos sociales **del sentimiento de la propiedad** (Buss, 1990).

Acabamos de ver los orígenes desde un punto de vista etológico y social de la propiedad de las cosas físicas y no materiales. Analizando el concepto de la propiedad desde un punto de vista de la necesidad humana, nos parece relevante averiguar ¿por qué generan los seres humanos sentimientos de propiedad y **cuáles son las motivaciones para querer adueñarse de cosas?** Sobre todo, cuando sabemos que muchas veces "un bien propio rara vez conserva el mismo encanto que tenía cuando fue anhelado"[40].

Como se ha podido ver en los párrafos anteriores no existe una evidencia que resuelve, de forma clara, la cuestión del origen del sentimiento y de la necesidad de propiedad. Aún así, merece la pena reflexionar sobre los motivos psicológicos de la posible necesidad del sentimiento de propiedad que podrían ser de tipo utilitario y práctico, interpersonal, identificatorio, financiero, placentero o, simplemente, para aparentar.

Parece ser que, en muchos casos, las propiedades tienen varios papeles significativos: además de tener un valor económico y de utilidad, las propiedades influyen y dan forma a la conciencia, a la conciencia de uno mismo, a la percepción de uno mismo y a la percepción general sobre el mundo (Dittmar, 1992). Dittmar acepta la 'necesidad biológica innata' de la

[40] PLINIO EL JOVEN, Epístolas II, 15

propiedad, pero está convencido que **los factores socio-culturales tienen mucha** mayor **influencia sobre los comportamientos proactivos y voluntarios hacía la propiedad.**

Isaacs (1933) llega a la conclusión de que **el deseo de poseer sólo puede ser concebido en términos de poder o de impotencia**, siendo la causa principal del deseo de propiedad la capacidad de controlar y de dominar el curso de 'mi necesidad como mía'. Por consecuente, la persona tiene **mayor control sobre su destino, lo que le da un mayor sentimiento de seguridad y de bien-estar psicológico** (Pierce, O'Discroll & Coghlan, 2004). **'Tener'** acaba siendo **un fin en sí mismo y** se transforma en una **cuestión elemental de poder.**

La identidad o la individualidad, definida como el concepto de conocerse a uno mismo para expresarlo a otros y que se mantiene en el tiempo, se expresa a menudo a través de las propiedades y posesiones (Sartre, 1943). En general, **la propiedad** ayuda al ser humano a definirse a sí mismo y **a expresar su identidad a otros. La identidad es punto de encuentro entre la persona y la sociedad.** El ser humano desarrolla su identidad observándose y viéndose desde la perspectiva de los demás. La conciencia de uno mismo acaba siendo el resultado de esa reflexión (Dittmar, 1992).

Como consecuencia de lo expuesto, el ser humano, gracias a la conciencia de su identidad y la imagen o la descripción que quiere transmitir de sí mismo, influencia la percepción de su entorno y, por consiguiente, al propio entorno a través de sus posesiones (Dittmar, 1992). **El ser humano puede,** por lo tanto, **ejercer** poder y **control sobre el entorno** físico y social **a través de su imagen expresada por sus posesiones.**

Ya se ha hablado de **la necesidad natural del territorio** en la mayoría de los animales y en el ser humano. De hecho **el 'tener un sitio'** es más que una **necesidad** fisiológica; es, también, **psicológica** porque representa una

forma más de expresarse uno mismo. Por esa razón, la gente dedica mucho tiempo, energía y otros recursos para adquirir, proteger, decorar y enseñar sus casas (Dittmar, 1992).

Recapitulando, se puede decir que la **necesidad de apropiación satisface** las siguientes necesidades:

- **Necesidad de eficacia, es decir, poder, control, seguridad y bien estar**.
- **Necesidad de identificarse**, conociéndose a uno mismo y expresándolo.
- **Necesidad de dar una imagen de sí mismo**, como necesidad para los puntos anteriores.
- **Necesidad de tener su sitio** y de sentirse parte de.
- **Necesidad de añadir propósitos a su vida** (Frankl, 1999).

A su vez, podemos afirmar que la **satisfacción de estas necesidades genera el sentimiento de propiedad.**

Vemos, por lo tanto, que la necesidad de apropiación y estas necesidades mencionadas se complementan y se apoyan mutuamente formando un **binomio inseparable**.

2. DEFINICIÓN DE LA PROPIEDAD PSICOLÓGICA

Según el diccionario (Oxford, 2008) *Psychological Ownership* significa propiedad psicológica. La palabra ‘psicológico’ significa ‘de la mente’ o ‘de la psicología’ (Moliner, 1998). La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento, la mente, que es la facultad con que se piensa, y la actitud mental (estado de ánimo que se califica de alguna manera) (Moliner, 1998).

El término **‘propiedad’** se refiere a la **circunstancia de poseer, disponer y poder usar cierta cosa,** pudiendo aplicarse el concepto de la cosa a todo aquello que puede ser objeto del pensamiento o que puede ser un objeto inanimado y/o inmaterial por oposición a la persona, la fauna y la flora (Moliner, 1998).

Así, podemos definir la **propiedad psicológica** (PO) como **la actitud y el comportamiento correspondientes a los de un propietario de un objeto** físico o inmaterial **ante ese mismo**, asumiendo que se dispone de ese objeto definido y que se puede usar libremente. Aplicando esta definición al ámbito de nuestro estudio, **el objeto** es **la empresa, el propietario** es el empresario o el accionista y **cualquiera que desarrolla la actitud y el comportamiento arriba descrito.** Esta persona puede ser, también, la persona empleada.

3. DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO PO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

En esta tesis, nos limitaremos a investigar el PO para empleados que no tienen ninguna participación accionarial en la empresa en la cual están empleados, ni han tenido una relación emocional con la empresa antes de haber sido empleados y tampoco otro interés material o inmaterial en la empresa, salvo el de ser empleados.

La propiedad psicológica puede ser descrita como un constructo cognitivo y afectivo definido como el **estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante la sensación de que una cosa determinada es suya**. Este sentimiento refleja los pensamientos, las creencias y la toma de conciencia ante ese objeto conceptualmente suyo (Avey et al., 2009). **Este estado de**

ánimo se forma gracias a percepciones, sentimientos, sensaciones y preocupaciones que surgen ante esos estímulos externos.

Un sentimiento es un estado afectivo de la clase que se expresa y la circunstancia por tener o ser capaz de tener preocupación por el deber o la responsabilidad (Moliner, 1998). **Sentir es la percepción de sensaciones**, es notar cierto estímulo externo y responder ante él, es percibir en el propio organismo algún estado y/o tener cierto estado afectivo o de ánimo. **Sentir incluye** preocuparse, es decir, **ser afectado y/o influido por ciertos estímulos, como la responsabilidad y/o el deber**, por ejemplo. Es tener hacía una cosa una cierta disposición afectiva, teniéndola, o no, como cosa propia y a la que uno se siente íntimamente unido (Moliner, 1998).

El sentido es la capacidad para entender, para juzgar y apreciar ciertas cosas como, por ejemplo, el sentido del ritmo o el sentido de la empresa. Se puede también entender como **la aptitud para sentir preocupación por cosas** como la responsabilidad, el deber o la justicia. Preocupar es dedicar atención a alguien o a cierto asunto, es decir, encargarse de cierta cosa u objeto de atención por parte de alguien que le da importancia (Moliner, 1998).

3.1. El PO y sus dimensiones

El concepto de la propiedad se puede encontrar en casi todas las sociedades y civilizaciones. Hemos visto que cuando el ser humano desarrolla un sentido y un sentimiento de propiedad, experimenta una relación emocional entre él mismo y la cosa en cuestión que puede ser tangible o intangible.

Esas cosas pueden ser, por ejemplo, un asiento preferente en la sala de reuniones que será ‘suyo’ aunque legalmente no le pertenece o, hasta el

conjunto de una fábrica de producción o, el grupo empresarial en su totalidad. Un ingeniero puede sentir suyo un proceso definido del desarrollo de un producto específico, un directivo puede apropiarse de una iniciativa estratégica, el portero o la telefonista pueden hacer suyo la primera imagen de la empresa hacía el exterior, etc.

Estos objetos de PO pueden coger tal importancia para la persona y pueden enraizarse tan profundamente en uno mismo que **pueden asimilarse a una extensión del yo** (Avey et al., 2009).

El concepto del PO se puede construir sobre varias dimensiones o elementos:

- Existe la **separación según la naturaleza del objeto**, es decir, si el objeto es físico o no.
- **Se puede describir** el PO **a través de sus características principales**.
- **Se puede estructurar** el PO **según sus propósitos.**

LA NATURALEZA DEL OBJETO:

Es importante **distinguir entre el objeto material y el objeto inmaterial. Los objetos materiales** se pueden tocar, ver, etc. Sin embargo, los objetos **inmateriales** tienen una **naturaleza simbólica o conceptual.** Así, encontramos en esta segunda categoría proyectos, valores, procedimientos y comportamientos empresariales, creencias y teorías, orientaciones y planes estratégicos y muchas otras cosas desarrolladas por la mente humana (Etzioni, 1991). En la empresa nos encontramos tanto con objetos materiales como con objetos inmateriales que pueden ser considerados como propiedad psicológica del empleado.

CARACTERÍSTICAS DEL PO:

Se puede describir la propiedad psicológica según sus características principales: el sentimiento de pertenencia, la eficacia y auto-realización, la identidad y la imagen de uno mismo, la territorialidad y, para terminar, la responsabilidad (Avey et al., 2009).

- **El sentimiento de pertenencia es el sentimiento de formar parte de un grupo de personas dentro de una organización** (familia, empresa, club,..). El sentimiento de propiedad conlleva tener un sitio en términos físicos, sociales, socio-emocionales y psicológicos (Avey et al., 2009).

- El concepto de **la eficacia y la auto-realización se define como la creencia de que uno mismo es capaz de rendir de cierta manera y de lograr así ciertos objetivos.** Es el concepto de uno mismo a través de la gestión de su autoestima (Bandura, 1997). Personas con un alto grado de eficacia y auto-realización tienden a esforzarse y persistir más que las personas con un grado bajo. **Cuanto más alta la expectativa de maestría, mayor será el esfuerzo.**

  Este componente del PO parece indicar que la persona se obliga a realizar la tarea, porque está convencida que la puede realizar y, por esa razón, se hace dueña de la responsabilidad para lograr el éxito (Avey et al., 2009). Resultados de investigaciones del efecto de la autoestima sobre el ser humano muestran que la autoestima proporciona sentimientos profundos de protección contra el miedo elemental de la muerte (Greenberg et al., 1997).

- Grupos de personas y **empresas suelen actuar como símbolos** y/o utilizar símbolos con los cuáles se puede **identificar** el ser humano. **A través de esta identificación con la organización**, y gracias a las interacciones con objetos tangibles e intangibles representando la

misión, el propósito o la organización misma, **el ser humano desarrolla**, establece, mantiene, transforma y adapta **su propia identidad** (Abrams & Hogg, 2004; Rousseau, 1998).

Belk (1988) explica que es común para el ser humano experimentar una conexión psicológica entre su yo y varios objetivos de posesiones como casas, coches, espacios y otras personas. **Las posesiones juegan tal papel en la identidad que pueden llegar a formar parte del yo.**

Sin embargo, Brown, Lawrence y Robinson (2005) matizan diciendo que una persona puede tener un sentimiento de pertenencia con una organización sin identificarse con ella. Por ejemplo, trabajadores montando coches en la línea de ensamblado pueden desarrollar un sentimiento de pertenencia sintiendo su lugar de trabajo como 'su segundo hogar', pero eso no significa que se identifican con la organización.

- Según Lerner y Tetlock (1999), **la responsabilidad consiste en la expectativa implícita o explícita de que uno puede ser llamado para justificar creencias, sentimientos, comportamientos y acciones** (o inacciones) **hacia otros**. La responsabilidad puede ser considerada un componente de la propiedad psicológica a través de dos mecanismos opuestos: por una parte, el supuesto derecho de responsabilizar a otros y, por otra parte, la expectativa de ser responsabilizado por otros (Avey et al., 2009).

- El concepto de la territorialidad proviene de la biología del comportamiento. Animales suelen tener y defender sus territorios. El ser humano y **miembros de organizaciones** pueden, y **suelen**, **hacerse con el territorio de espacios físicos y de espacios conceptuales** y mentales que pueden ser ideas, informaciones, reflexiones, planes, relaciones y otras posesiones existentes en organizaciones. Hay que

buscar el origen de estos comportamientos en la necesidad de supervisar, controlar y defender estos espacios. **Cuanto más fuerte se hace el sentimiento de propiedad** sobre un objeto, **mayor será** la probabilidad de que el ser humano desarrolle **comportamientos territoriales** (Brown, Lawrence & Robinson, 2005). En las empresas, los territorios más típicos son el puesto de trabajo, las competencias, el rango, el sitio en la mesa de reunión, el equipo de trabajo, proyectos o la propia empresa.

PROPÓSITOS DEL PO:

El propósito defensivo o **protector** abarca todos los comportamientos que hacen referencia a la protección, al cuidado, y a la defensa de la empresa para garantizar su integridad y su perdurabilidad, y para prevenir incidentes y daños en el tiempo. Ese comportamiento de propiedad **conlleva un fuerte compromiso** con la empresa (Avey et al., 2009; O'Driscoll, Pierce, & Coghlan, 2004). El compromiso con la empresa incluye un marcado **sentido de la responsabilidad**. De hecho, empleados con un marcado PO tienden a comunicar los errores de sus compañeros con el fin de proteger la empresa (Chung & Moon, 2011). Tzu-Shian, Hsu-Hsin y Aihwa (2010) demuestran que el compromiso logrado a través del PO **promueve el intercambio** significativo **de conocimientos**.

El segundo propósito es constructivo y tiene varias vertientes. En primer lugar, promueve comportamientos de **intra-emprendimiento** (Avey et al., 2009; Sieger, Zellweger & Aquino, 2013), facilita la **toma de decisiones** y tiene un efecto positivo sobre el *organizational citizenship behavior*[41] (**OCB**).

[41] *Organizational citizenship behavior*: término inglés que podría traducirse como el comportamiento cívico dentro de la organización.

Olzer, Ylmaz y Ozler (2008) describen los efectos positivos del PO sobre el OCB. La mejora del OCB conlleva una mayor probabilidad de **auto-desarrollo** y de **prolongar el empleo** a largo plazo y disminuir así la rotación de personal (Sun, Aryee & Law, 2007). Además, según Organ (1988), Podsakoff y Mackenzie (1997) y Morgeson (1999), la mejora del OCB refuerza la **eficacia organizativa en cuanto a la productividad, la calidad** y la **satisfacción del cliente** (Schneider et al., 2005). La **motivación**, como propósito del PO, es un factor mediador del OCB. Van Dyne y Pierce (2004) hablan de una mejora en la actitud hacía el trabajo en general. También se generan una mayor **creatividad** y perspectivas que pueden transformar de forma significativa el lugar de trabajo (Avey et al., 2009).

Chung y Moon (2011) concluyen que el PO promueve la **implantación de nuevos procesos** de trabajo poco convencionales y el **corregir errores de compañeros** con el fin de mejorar la eficacia organizacional. Además, el PO, según ellos, lleva a los empleados a trabajar más duro, a ser más **constructivos** y a dedicarse de forma más pro-activa a la vida empresarial, **tomando decisiones** (Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010) y medidas por iniciativa propia. Según Davis, Schoorman y Donaldson (1997), el PO promueve **comportamientos de liderazgo** para el bien de la empresa.

Aunque lo veremos de forma detallada en el siguiente capítulo, podemos anticipar que el PO promueve el comportamiento innovador (IWB)[42]

Además, sabemos que el hombre necesita encontrar un sentido a su vida. Y va satisfaciendo este propósito entregándose a lo que la vida misma le va pidiendo (Frankl, 1999). Podemos asumir que esa búsqueda se realiza también en el ámbito profesional (De Klerk, 2003). Como hemos podido ver, el PO, como necesidad socio-biológica, influye de forma positiva en **encontrar un sentido a la vida** dentro del ámbito profesional. Y encontrar

[42] IWB: Abreviación del inglés *Innovative Work Behavior*

un propósito de vida en el entorno empresarial fomenta, a su vez, el mismo PO. Vemos, por lo tanto, que el propósito de vida y el PO se alimentan mutuamente.

Finalmente, parece que el sentimiento de propiedad produce **placer y satisfacción *per se*** (Porteous, 1976; Furby, 1978; Nuttin, 1987; Beggan, 1992).

3.2. El PO colectivo (POC)

Aunque este estudio se centra en el PO del ser humano, merece la pena anotar algunas reflexiones acerca del PO colectivo (POC). En efecto, el entendimiento del fenómeno del POC puede ser importante desde el punto de vista de la gestión de equipos y de la cooperación entre los trabajadores (Pierce & Jussila, 2011).

En sus reflexiones sobre la territorialidad, Altman (1975) y Brown (1987) nos muestran que existen también sentimientos de propiedad a nivel de grupos. Pierce y Jussila (2010) describen el POC "como un aspecto consensuado y colectivo del grupo en su totalidad"[43] y Druskat y Pescosolido (2002) definen el POC como "un modelo mental de PO compartido que implicaría la creencia de que todos los miembros fueran propietarios"[44]. El fenómeno del POC se puede observar en el deporte. Por ejemplo, los aficionados de un equipo de fútbol se alegran por 'haber ganado un partido' y, aunque ellos no han participado, claman que '¡Somos campeones!'.

El POC se puede explicar partiendo del PO a nivel del individuo. Como el empleado reconoce que él no es el único que está relacionado y ligado con la empresa, incluye a otros, empezando a llamar el objeto 'nuestro'.

[43] Pierce y Jussila, (2010), p.810

[44] Druskat & Pescosolido, (2002), p.291

Finalmente, “la dinámica interactiva (entre los miembros del equipo) genera una propiedad emergente que es más que la suma de los POs individuales (Bandura, 1997, p.477-478). Este último punto hace que el **POC** sea un **concepto singular** y que merezca la pena ser **considerado en la gestión empresaria**l.

Partiendo de esta constatación, podemos concluir que **el POC** puede ser **generador de PO**, incitando a otros miembros del equipo a generar PO por el efecto de imitación y/o de “contagio vía la comunicación afectiva” (Pierce & Jussila, 2010, p.812).

Además, el POC puede facilitar el **aprendizaje colectivo** a través del *feed-back*, de la ayuda mutua, de hablar de los errores cometidos (Edmondson, 1999) y a través de la complementariedad.

Finalmente, la eficacia y eficiencia del grupo deberían aumentar gracias a una **mejor capacidad de auto-gestión** del equipo, mejorando la compenetración entre los miembros del equipo, el reparto de las tareas y la ayuda mutua (Pierce & Jussila, 2011).

4. EL PO: UN CONCEPTO ÚNICO

A continuación vamos a describir conceptos que provienen también de estados anímicos hacia la empresa y que podrían ser confundidos con el PO. Sin embargo, veremos que, por distintas razones, no son idénticos.

Estos conceptos son la identificación con la empresa, el compromiso con la empresa, el sentido de responsabilidad hacía la empresa, la satisfacción con la empresa, el *empowerment*, la interiorización de la empresa, el intra-emprendimiento, la implicación en la empresa, la motivación en el trabajo, el

contrato psicológico, el OCB y el concepto del trabajador-propietario (Cuadro III.1).

Hemos visto que **la identificación con la empresa es una de las cinco dimensiones del PO**. Uno puede identificarse con un pensamiento, con un concepto o una ideología. Sin embargo, puede no estar dispuesto a exteriorizar, publicitar o defenderlo en público o ante terceros. Eso quiere decir que falta el sentimiento de territorialidad, el sentimiento de responsabilidad, la predisposición a esforzarse para la creencia (auto-estima y auto-realización bajas) y, por supuesto, el sentimiento de pertenencia (no hay solidaridad).

El compromiso con la empresa es la **obligación contraída voluntariamente a seguir las pautas definidas** por la empresa **y responsabilizarse** de sus consecuencias (Moliner, 1998). Estar comprometido con la empresa conlleva comportamientos, actitudes y sentimientos que protegen, cuidan y garantizan la integridad de la empresa.

Un trabajador comprometido se siente responsable tanto de los éxitos como de los fracasos de la empresa. Se involucra con su trabajo y realiza, sin duda alguna, un esfuerzo sincero por la compañía. Además, está orgulloso de formar parte de la empresa y defiende a sus compañeros y a la empresa ante eventuales ataques.

El compromiso es una actitud protectora hacía la empresa, resultante del PO. Es una de las consecuencias de sentirse responsable de, identificado con, parte de y auto-realizado a través de la empresa, y del desarrollo del sentimiento de territorialidad en el trabajo. El compromiso pregunta: '¿Hasta qué hora voy a quedarme?' (Avey et al., 2009). Pero no contesta a las preguntas: '¿Hasta qué hora quiero quedarme?', '¿Quiero quedarme?'. Y las últimas preguntas pertenecen al propósito constructivo y proactivo del PO.

El sentido de la responsabilidad es, como en el caso de la identificación, **una característica del PO**. Uno puede sentirse responsable de algo, como de un accidente, por ejemplo. Sin embargo, es difícil imaginarse que se identifique con y se siente auto-realizado gracias a él. Por tanto, no engloba la totalidad del concepto del PO.

CUADRO III.1: CONCEPTOS APARENTEMENTE SIMILARES, PERO DISTINTOS

Características del PO / Conceptos comparados	Sentimiento de pertenencia	Eficacia y auto-realización	Identidad e imagen de uno mismo	Responsa-bilidad	Territoria-lidad
Identificación con la empresa	N/A	N/A	**X**	N/A	N/A
Compromiso con la empresa	Propósito del PO				
Sentido de la responsabilidad hacia la empresa	N/A	N/A	N/A	**X**	N/A
Satisfacción con la empresa	N/A	Puede promover	N/A	N/A	N/A
Empowerment	N/A	Puede ser una herramienta para conseguir el PO			
Interiorización de la empresa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Intra-emprendimiento	Propósito del PO				
Implicación en la empresa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Motivación en el trabajo	Puede promover auto-realización y es un propósito del PO				
Contrato psicológico	N/A	N/A	N/A	**X**	N/A
OCB	Propósito del PO				
Concepto Trabajador-Propietario	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A: no se aplica **X**: afirmativo

..Fuente: Elaboración propia

La satisfacción busca solamente la respuesta a: '¿Estoy contento con lo que hago?' (Avey et al., 2009). Uno puede estar contento con lo que hace sin desarrollar ningún sentimiento de pertenencia, ni de responsabilidad o

de territorialidad aunque puede sentirse auto-realizado. Finalmente puede, o no, sentirse identificado con lo que hace.

La promoción para asumir responsabilidades e iniciativas a nivel de la empresa debería llevar al trabajador a sentirse responsable e identificado. **El *empowerment*** puede ser una de las herramientas necesarias para conseguir el PO. Sin embargo, se puede aplicar el *empowerment* sin que uno desarrolle el sentimiento de pertenencia o sin que se sienta auto-realizado o sin que desarrolle comportamientos de territorialidad. El *empowerment* es, por lo tanto, una herramienta de gestión mientras el PO es un sentimiento, un estado emocional que resulta de acciones y situaciones vividas.

Según Moliner (1998), **interiorizar** significa adoptar ideas, conceptos o principios ajenos hasta olvidar que son adquiridos. Vemos, según esta definición, que la interiorización se limita a cosas de la mente mientras el PO incluye ambos objetos materiales e inmateriales. Además, la adquisición no conlleva necesariamente una toma de responsabilidad. Uno puede adquirir unos conocimientos y no preocuparse de protegerlos y de mantenerlos. Finalmente, la adquisición de objetos puede promover la auto-realización, pero no necesariamente.

El intra-emprendimiento es el segundo propósito del PO, siendo el compromiso el primero. Es una de las consecuencias de sentirse auto-realizado, de formar parte de algo, de identificarse y de actuar de forma autónoma en pro de la empresa.

Un trabajador que sienta la empresa como si fuera suya está siempre buscando el progreso y la mejora de ‘su negocio’ y de la empresa. No se conforma con la situación actual y actúa de acuerdo con ello. Tampoco espera que sea la dirección quien se encargue de identificar y/o solucionar los problemas. Suele asumir la iniciativa de desarrollarse personalmente y

de desarrollar el conjunto de la organización. Considera su trabajo como un desafío personal y actúa en consecuencia, fomentando la iniciativa y la curiosidad en su entorno. Finalmente, asume las consecuencias de sus actuaciones.

Sin embargo, uno puede ser emprendedor sin tener desarrollado el sentido de la responsabilidad o del compromiso.

La implicación o involucración podría equipararse a primera vista al compromiso. Sin embargo, no contempla necesariamente sentimientos hacía la propiedad, ni la disposición de sacrificio o esfuerzo para proteger y garantizar la integridad de la empresa. Sirva el ejemplo siguiente para ilustrar la diferencia entre los dos conceptos: “La próxima vez que estéis comiendo huevos con beicon recordad esto: ¡la gallina estaba implicada, pero lo del cerdo fue un compromiso!” (Hunter, 1999, p.118).

Por estas razones no se puede confundir, ni con el propósito del compromiso o del sentido protector del PO, ni con el propio concepto del PO.

Motivar es la acción de estimular a alguien suscitando su interés para que se sienta animado a hacer algo (Moliner, 1998). La persona motivada no tiene porque sentirse responsable de, ni identificada con la empresa. Tampoco requiere el sentimiento de pertenencia a la empresa, ni que la persona desarrolle un sentimiento de territorialidad.

Sin embargo, el sentimiento de propiedad promueve la motivación y estimula y anima al propio trabajador. Como podemos ver, la motivación es una consecuencia del PO y no se puede, por lo tanto, equiparar al PO.

El contrato psicológico no es un pacto o un convenio entre el empleado y la empresa en el cual ambos se obligan sobre cosas determinadas, sino

unos sentimientos y/o convicciones generados por el empleado de los cuales nacen libremente obligaciones por su parte hacia la empresa. Estas obligaciones suelen conllevar el sentimiento de responsabilidad. Sin embargo, el contrato psicológico o las obligaciones correspondientes no tienen porqué conllevar, ni el sentimiento de pertenencia, ni el de auto-realización y eficacia. Tampoco tiene relación alguna el contrato psicológico con la identificación o el sentimiento de territorialidad.

El **OCB**, como hemos visto, es un propósito del PO y, por lo tanto, no puede ser equiparado a este.

Tampoco hay que confundir el concepto del sentimiento de propiedad por parte de los trabajadores con el concepto del **trabajador-propietario**. Según Pierce y Jussila (2011, p.11) “empleados-propietarios no están necesariamente más motivados, satisfechos y productivos que sus colegas no-propietarios en organizaciones convencionales, excepto si se sienten propietarios”.

Esto quiere decir que los dos conceptos son totalmente independientes, porque **se puede ser trabajador-propietario, y no sentir la empresa como suya**. La propiedad de una casa suele significar más que únicamente la correspondiente inversión financiera. Sin embargo, uno puede ser propietario de una casa y no tener ningún vínculo emocional hacía ella.

Podemos **concluir** que la mayoría de los conceptos que hemos comparado con el PO están, de alguna forma, relacionados con el PO y podrían, a priori, ser confundidos con él. Sin embargo, hemos visto que el PO tiene sus características y sus propósitos propios (Abrams & Hogg, 2004; Brown, Lawrence & Robinson, 2005; Avey et al., 2009; O’Driscoll, Pierce, & Coghlan, 2004; Olzer, Ylmaz y Ozler, 2008; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Chung & Moon, 2011), satisface una serie determinada de necesidades (Pierce, Kostova & Dirks, 2001, 2003; Pierce, O’Discroll

&Coghlan, 2004, Jussila & Puumalainen, 2005; Pierce, Cummings & Jussila, 2009; Pierce & Jussila, 2011) y consiste en un estado de ánimo en el cuál se encuentra un ser humano ante la sensación de que una cosa determinada es suya (Avey et al., 2009). Por lo tanto, no podemos equiparar ninguno de los conceptos comparados con el PO en sí mismo.

Es más, podemos afirmar que el **PO** hace la siguiente **pregunta: '¿Cuánto siento yo esta organización como mía?'** (Avey et al., 2009). Pierce y Jussila (2011) concluyen que no existe ningún otro concepto que necesite la idea del sentido y sentimiento de propiedad y que **la propiedad emocional describe una idea y un concepto únicos,** reflejando la relación psicológica generada entre el ser humano y la organización.

La literatura utiliza los términos siguientes cuando habla de la propiedad psicológica utilizándolos como sinónimos: sentido de la propiedad, sentimiento de propiedad, comportamiento de propietario, actitud de propietario, sentimientos posesivos, propiedad emocional (Avey et al., 2009; Bandura, 1997; Chung, Moon, 2011; Dittmar, 1992; Higgins, 1997; Pierce, Jussila, 2011; Van Dyne, Pierce, 2004).

Cuando se habla del **PO**, se habla de tener el sentido y sentimiento de propiedad, haciendo suyo el proyecto empresarial. Se asume y **se vive la responsabilidad empresarial como si fuera la empresa de uno mismo. Uno se hace cargo de la empresa y se apropia de su destino.** Se demuestran actitudes y comportamientos en pro de las necesidades y de los intereses de la empresa a corto y a largo plazo. Se desarrolla la capacidad para entender la empresa, intuir y deducir sus necesidades y poner las acciones correspondientes en marcha.

Finalmente, podemos deducir de todo lo anteriormente descrito que el **PO** no es un concepto que se define a través de derechos y obligaciones, sino **un estado de la mente**, que descubre, genera y desarrolla de forma

consciente o inconsciente preocupaciones, obligaciones, deberes, intenciones, retos, emociones y sentimientos de propietario hacía la empresa. Los términos opuestos al PO serían comportamiento mercenario y actitud mercantilista.

5. Clasificación de los aspectos analizados sobre el PO hasta la fecha.

Con el fin de confirmar, o no, la aportación de nuevos conocimientos en esta tesis y su utilidad para la comunidad científica y la sociedad, en general, clasificaremos los aspectos del PO analizados en la literatura hasta la fecha, a partir de la revisión realizada sobre la misma en este capítulo.

Esta clasificación de los aspectos del estudio del PO se hará según las dimensiones siguientes: definición del PO, antecedentes del PO, aspectos organizativos que promueven los antecedentes, medidas gerenciales que fomentan el PO, propósitos del PO, consecuencias del PO sobre la competitividad empresarial (Cuadro III.2).

Revisando la literatura estudiada en este capítulo con respecto al PO vemos que el concepto del PO se desarrolla a principios de este siglo (Pierce, Kostova & Dirks, 2001, 2003) como consecuencia de los estudios sobre los efectos psicológicos de los llamados *employee-ownership systems* (EOS) (Van Dyne & Kostova, 1995; Vandewalle, Van Dyne & Kostova, 1995).

Pierce, Kostova y Dirks (2001, 2003) reconocen que el ser humano desarrolla sentimientos de propiedad sin tener la propiedad física o legal correspondiente. Empiezan a definir el concepto del PO y a estudiar sus componentes y sus posibles consecuencias en los comportamientos de los miembros de las organizaciones (Van Dyne & Pierce, 2004).

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PO:

Los diferentes autores se han basado , por una parte, en los resultados de los trabajos existentes de Pierce, Kostova y Dirks (2001, 2003) para ir ampliando y profundizando los conocimientos previamente generados (Jussila & Puumalainen, 2005; Martins, 2010; Avey et al., 2009; Chung & Moon, 2011) y se han juntado, por otra parte, con Pierce para sus investigaciones posteriores (Pierce, O'Discroll & Coghlan, 2004; Van Dyne & Pierce, 2004; O'Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006; Pierce, Jussila & Cummings, 2009; Pierce & Jussila, 2010, 2011). Como resumen de manera estructurada, se recogen en el cuadro III.2 estos conocimientos generados en torno a la definición y las características del PO.

Cabe concluir que existe un consenso generalizado entre los diferentes autores que han analizado el concepto del PO y sus características, por lo que prevalece una línea de pensamiento única en relación a esta cuestión.

Por otra parte, y a partir de la revisión de la literatura sobre el PO abordada, concluimos que no existen aún corrientes de pensamiento claramente diferenciadas en este ámbito, al tratarse de un campo de conocimiento todavía poco desarrollado y que no ha alcanzado su fase de consolidación y madurez. No obstante, sí hemos descubierto la existencia de diferentes aproximaciones desde las que se aborda en el estudio del PO por parte de los distintos autores, que ponen el énfasis en aspectos distintos relacionados con el PO. De ahí que, en las siguientes líneas, procedamos a exponer cuáles son tales aspectos, recogidos de modo sintético en el cuadro III.2.

CUADRO III.2: CLASIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ANALIZADOS DEL PO EN LA LITERATURA

Dimen-sión	Autores	Aspectos estudiados	Conclusión
Definición y caracterís-ticas del PO	-Pierce, Kostova y Dirks (2001, 2003) -Pierce, O'Discroll y Coghlan (2004) -Van Dyne y Pierce (2004) -Jussila y Puumalainen (2005) -Brown, Lawrence y Robinson (2005) -Pierce, Jussila y Cummings (2009) -Avey et al. (2009)	Definición y características del PO: "estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante la sensación de que una cosa determinada es suya" Características: -sentimiento de pertenencia -sentimiento de eficacia y auto- realización -identificación -responsabilidad -comportamiento territorial	**Consenso** general y corriente de **pensamiento unificado**.
Antece-dentes ⇩	-Rousseau (1762) -Isaacs (1933) -Sartre (1943) -Russell y Russell (1971) -Lorenz (1986) -Buss (1990) -Dittmar (1992) -Pierce, Kostova y Dirks (2001, 2003) -Pierce, O'Discroll y Coghlan (2004) -Jussila y Puumalainen (2005)	Necesidad de: - eficacia (poder, control, seguridad y bienestar), -identificarse, dar una imagen de uno mismo, -tener su sitio y formar parte de, -añadir propósito a su vida	**Consenso** general y corriente de **pensamiento unificado**.
Aspectos organiza-tivos que promue-ven los antece-dentes del PO ⇩	-Brown, Pierce y Crossley (2014) -Zhu et al. (2013) -Sieger, Bernhard y Frey (2011) -Han, Chiang y Chang (2010) -Olzer, Ylmaz y Ozler (2008) -Pierce y Rodgers (2004)	-Diferencias percibidas -Proximidad relacional entre el dueño y sus directivos inmediatos -Sentimiento de justicia -Participación en la toma de decisiones -Satisfacción y clima participativo -auto-estima	**Pocos estudios** aunque indicios valiosos que sugieren la posibilidad de poder generar el PO desde una perspectiva gerencial integral.
Medidas gerenciales para la creación de condicio-nes organi-zativas para la generación del PO. ⇩	-Avey, Wernsing y Palanski (2012) -Bernard y O'Discroll (2011)	-liderazgo ético -liderazgo transformacional y transaccional	**Muy pocos estudios** y falta de investigación comparativa. No contempla la generación del PO desde **una perspectiva gerencial integral**.

⇨ Propuesta de un constructo teórico holístico sobre cómo generar el PO en el ámbito empresarial y de un modelo de gestión del PO integral. La tesis **contribuye** al desarrollo de una **aproximación teórica emergente** desde un enfoque holístico, en el campo de conocimiento sobre el PO.

CUADRO III.2: CLASIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS ANALIZADOS DEL PO EN LA LITERATURA (CONT.)

Dimen-sión	Autores	Aspectos estudiados	Conclusión
Propó-sitos del PO	-Davis, Schoorman y Donaldson (1997) -Pierce y Rodgers (2004) -O'Discroll, Pierce y Coghlan (2006) -Olzer, Ylmaz y Ozler (2008) -Avey et al. (2009) -Tzu-Shian, Hsu-Hsin y Aihwa (2010) -Chung y Moon (2011) -Sieger, Zellweger y Aquino (2013)	-Sentimiento de compromiso -Sentimiento de responsabilidad -Intercambio de conocimiento -Intra-emprendimiento -OCB -Liderazgo para el bien de la empresa	**Estudios extensos, consenso** general y corriente de **pensamiento unificado**.
Efectos del PO sobre la competiti-vidad	-Pierce y Rodgers (2004) [-Sieger, Zellweger y Aquino (2013)]	-Efectos positivos sobre la productividad [-La competitividad empresarial promueve el PO]	**Muy pocos estudios** y falta de contribución, en general, sobre los efectos del PO sobre la competitividad empresarial **desde un punto de vista holístico.**

⇨ Enunciación de un principio que estipula que el PO mejora la competitividad empresarial en su conjunto desde un punto de vista holístico. La tesis **contribuye** al desarrollo de una **aproximación teórica emergente** en el campo de conocimiento sobre el PO

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: Campos de investigación y de nuevo conocimiento

ANTECEDENTES DEL PO:

Por otra parte, hemos visto a lo largo de este capítulo que los antecedentes del PO señalados en la literatura son: la necesidad de eficacia, es decir el sentimiento de poder, de control, de seguridad y bienestar y las necesidades de identificación, de dar una imagen de uno mismo, de tener su sitio y de sentirse parte de la organización, así como la necesidad de

añadir propósito a la vida (Rousseau, 1762; Isaacs, 1933; Sartre, 1943; Russell & Russell, 1971; Lorenz, 1986; Buss, 1990, Dittmar, 1992; Pierce, Kostova & Dirks, 2001; 2003; Pierce, O'Discroll & Coghlan, 2004; Jussila & Puumalainen, 2005) (Cuadro III.2).

Además, hemos constatado que la literatura correspondiente es extensa y que los autores referenciados en los diferentes trabajos coinciden en sus aproximaciones al estudio de los antecedentes del PO, lo que nos hace pensar que existe un consenso generalizado y una línea de pensamiento única en torno a este tema.

ASPECTOS ORGANIZATIVOS QUE FOMENTAN LOS ANTECEDENTES DEL PO:

También, hemos descubierto que ciertos aspectos organizativos promueven los antecedentes arriba mencionados y, por consiguiente, el PO. En esta línea, los distintos autores constatan que las diferencias percibidas por el empleado en su trabajo (Brown, Pierce & Crossley, 2014), la proximidad relacional en empresas familiares entre el dueño y los primeros directivos (Zhu et al., 2013), el sentimiento de justicia (Sieger, Bernhard & Frey, 2011), la participación en la toma de decisiones (Han, Chiang & Chang, 2010), la satisfacción y un clima participativo (Olzer, Yilmaz y Ozler, 2008) y la auto-estima (Pierce y Rodgers, 2004) promueven sentimientos de propiedad. Sin embargo, **no se hacen recomendaciones sobre cómo generar el PO desde un punto de vista holístico o sistémico;** es decir, considerando la totalidad de aspectos organizativos potencialmente generadores del Po en su conjunto (Cuadro III.2).

MEDIDAS GERENCIALES O DE GESTIÓN PARA CREAR UN ENTORNO ORGANIZATIVO FAVORABLE AL DESARROLLO DEL PO:

En cuanto al estudio de medidas gerenciales o de gestión para fomentar la creación de condiciones organizativas que favorezcan la generación del PO, Avey, Wernsing y Palanski (2012) muestran que el liderazgo ético puede promover el PO. Sin embargo, no estudian si el liderazgo ético es el más apropiado para fomentarlo, o no. Por lo tanto, podemos concluir que el estudio no es completo. De hecho, Bernard y O'Discroll (2011) muestran que el liderazgo transformacional y transaccional también fomentan el PO en las pequeñas empresas.

Finalmente, el estudio de caso de Chugh (2013) es muy limitado y de poco valor en cuanto a descubrimientos de nuevos conocimientos sobre la generación del PO desde una perspectiva gerencial integral por las siguientes razones: primero es un estudio de caso de una *start-up* en el ámbito universitario, segundo, se limita a la problemática de la transferencia de tecnología, y tercero, solo sostiene que los directores de transferencia tecnológica promueven el PO para lograr sus objetivos pero sin dar pista alguna sobre cómo lo generan.

Según hemos podido comprobar, existen algunos estudios sobre cómo generar el PO y las condiciones organizativas que lo promueven, aunque el conocimiento generado al respecto y hasta la fecha es muy escaso. Asimismo, se echa en falta la existencia de una aproximación sistémica que aborde el estudio de las condiciones facilitadoras de la generación del PO de una manera integral. Por ello, podemos concluir que existen **indicios** que hacen pensar **que existe la necesidad** de fomentar la generación del PO desde una perspectiva gerencial integral y **de desarrollar una teoría holística sobre cómo generar el PO,** así como un **modelo de gestión basado en el PO integrador** (Cuadro III.2).

PROPÓSITOS DEL PO:

Por otra parte, en cuanto a la posible relación positiva entre el binomio PO-competitividad, hemos descrito los propósitos y las consecuencias directas del PO en el entorno empresarial. Hemos descubierto que el PO fomenta un sentimiento de compromiso (Avey et al, 2009; O'Discroll, Pierce & Coghlan, 2006), de responsabilidad reforzando, además, el intercambio de conocimiento (Chung & Moon, 2011; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010) y comportamientos de intra-emprendimiento (Avey et al., 2009; Sieger, Zellweger & Aquino, 2013), de OCB (Olzer, Ylmaz & Ozler, 2008) y de liderazgo para el bien de la empresa (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Sin poder afirmar que se han descubierto todos los propósitos del PO, sí podemos concluir que la literatura correspondiente es extensa y que los autores referenciados en los diferentes trabajos coinciden en su aproximación al tema, lo que nos hace pensar que existe un consenso general y una línea de pensamiento unificada sobre el estudio de los propósitos del PO (Cuadro III.2).

CONSECUENCIAS DEL PO SOBRE LA COMPETITIVIDAD:

Pierce y Rodgers (2004) sostienen que el PO tiene efectos positivos sobre la productividad. Este trabajo sugiere una relación positiva entre el PO y una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, no permite establecer un principio general que afirma que el PO mejora la competitividad empresarial en su conjunto desde un punto de vista holístico (Cuadro III.2).

Los trabajos de Sieger, Zellweger y Aquino (2013), por su parte, dan solamente una respuesta afirmativa a la pregunta: ¿promueve la

competitividad empresarial el PO? Sin embargo, no contestan a la pregunta si el PO mejora la competitividad empresarial.

Sin embargo, creemos que los conocimientos sobre los propósitos del PO nos permitirán **enunciar un principio que estipula que el PO mejora la competitividad** empresarial en su conjunto desde un punto de vista holístico.

ÁMBITOS EN LOS QUE LA INVESTIGACIÓN APORTA NUEVO CONOCIMIENTO:

Debido al hecho de que existen pocas contribuciones en la literatura en relación a los objetivos principales planteados en el apartado 3 del capítulo I (proponer una relación causal positiva entre el PO y la competitividad empresarial, planteamiento de un constructo teórico sobre cómo generar el PO en el ámbito empresarial y de un modelo de gestión integral del PO), podemos concluir que nos encontramos ante una **tesis contribuye al desarrollo de una aproximación teórica emergente dentro del campo de conocimiento sobre el PO.**

Por todo ello, podemos afirmar que la consecución de los tres objetivos principales definidos permitirá **aportar nuevo conocimiento** respecto al concepto del PO y un punto de vista apenas explorado sobre la gestión empresarial favorecedora de la generación del PO, **constituyendo, por ello, una contribución importante para la comunidad científica y para el mundo empresarial** (ver también ilustración I.2, p.7).

6. Resumen del capítulo

Hemos visto que el PO tiene su origen tanto en la condición biológica como en el entorno socio-psicológico.

El concepto de la propiedad está íntimamente ligado a la necesidad instintiva de generarlo. Muchas especies animales tienen y defienden 'su' territorio. Sin embargo, la adaptación de los instintos e impulsos no se han hecho a la velocidad necesaria de cara al ritmo de los cambios de la civilización. Por esa razón, el ser humano ha mantenido ese instinto fundamental del territorio y de la propiedad. Por lo tanto, el ser humano tiene la necesidad innata para querer adueñarse de cosas.

Por otra parte, hemos visto que los factores socio-culturales tienen mucha influencia sobre los comportamientos proactivos y voluntarios hacía la propiedad. Sartre (1943) sostiene "Soy lo que tengo y lo que es mío es yo mismo"[45]. También sabemos que la percepción social sigue las reglas de la percepción de los objetos físicos. Eso conlleva que la gente va teniendo experiencias de propiedad con relaciones tridimensionales más complejas que incluyen el 'yo', la 'cosa' y el 'otro'.

Este deseo de poseer puede ser concebido en términos de poder. La persona tiene mayor control sobre su destino, lo que le da un mayor sentimiento de seguridad y de bien-estar psicológico. 'Tener' acaba siendo un fin en sí mismo y se transforma por lo tanto en una cuestión elemental de poder.

La propiedad, además, ayuda al ser humano a expresar su identidad a otros. La identidad es el punto de encuentro entre la persona y la sociedad.

[45] Sartre, (1943), p.506

El ser humano puede ejercer control sobre el entorno a través de su imagen expresada por sus posesiones.

La apropiación **satisface las necesidades** de:

- eficacia: poder, control, seguridad y bienestar
- identificarse
- dar una imagen de uno mismo
- tener su sitio y sentirse parte de
- añadir propósitos a su vida.

Por otra parte, estas necesidades generan, a su vez, el sentimiento de propiedad. El PO y estas necesidades forman un binomio inseparable.

Podemos definir el PO como el comportamiento correspondiente de un propietario de un objeto ante ese mismo. El PO es el estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante el sentimiento de que una cosa determinada es suya. Cuando el ser humano desarrolla un sentido y un sentimiento de la propiedad, experimenta una relación emocional entre él mismo y la cosa en cuestión, que puede ser tangible o intangible. El estado de ánimo se forma gracias a sentimientos, sensaciones y preocupaciones que surgen ante esos estímulos externos.

Cuando se habla del PO empresarial se vive la responsabilidad empresarial como si fuera la empresa de uno mismo. Uno se hace cargo de la empresa y se apropia de su destino.

Es importante distinguir entre el objeto material y el objeto inmaterial. Los objetos inmateriales tienen una naturaleza simbólica o conceptual.

Se puede describir el PO según sus cinco **características** principales:

- el sentimiento de pertenencia,
- la eficacia y auto-realización,
- la identidad y la imagen de uno mismo,

- la territorialidad y,
- la responsabilidad.

El PO tiene dos **propósitos**, el protector y el constructivo:

- El propósito **protector** del PO abarca todos los comportamientos que hacen referencia a la protección del objeto. Este propósito conlleva el compromiso y la defensa de los intereses de la empresa, promueve las acciones en pro de la perdurabilidad y favorece el intercambio de conocimientos.
- El propósito **constructivo** tiene varias vertientes. En primer lugar, considera elementos de intra-emprendimiento, de innovación, de toma de decisiones y un posible efecto sobre el OCB. Finalmente, el PO ayuda al empleado a dar mayor sentido a su vida.

Además, hemos hecho una incursión en el POC para concluir que el POC es un concepto singular que debería ser considerado en la gestión empresarial. Además, hemos retenido que el POC es generador de PO y debería mejorar la capacidad de auto-gestión de los equipos de trabajo.

Comparando conceptos similares, aunque distintos, hemos visto que la identificación y el compromiso con la empresa, el sentido de responsabilidad hacía la empresa, la satisfacción con la empresa, el *empowerment,* la interiorización de y la implicación en la empresa, el intra-emprendizaje, la motivación en el trabajo, el contrato psicológico, el OCB y el concepto del trabajador-propietario son conceptos que podrían ser confundidos con el del PO. Sin embargo, **el PO es un concepto que es único** y que tiene vida propia en el entorno empresarial.

Finalmente, queremos resaltar que **no hemos encontrado la existencia de diferentes corrientes de pensamiento** dentro del campo de conocimiento sobre el PO. Además hemos concluido que existen **indicios** que hacen pensar **que existe la necesidad de desarrollar una teoría holística sobre**

cómo generar el PO, así como un **modelo de gestión basado en el PO integrador** y de enunciar un principio que estipula que el PO mejora la competitividad en su conjunto. Debido al hecho que no existen contribuciones científicas significativas con respecto a los objetivos principales, podemos concluir que nos encontramos ante una **tesis que abre un campo teórico nuevo.** Por todo ello podemos afirmar que la consecución de los objetivos añadirá nuevos campos de conocimiento con aportaciones importantes para la comunidad científica y para el mundo empresarial.

Capítulo IV.
El PO y la Competitividad Empresarial

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo trataremos de responder a dos de las tres preguntas claves de la investigación:

- ¿Existe una relación entre el PO y la competitividad empresarial?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede explicar esta relación entre el PO y la competitividad?

Basándonos en el análisis de la experiencia contrastada y apoyándonos en la literatura correspondiente, exploraremos en qué medida el PO puede ser fuente de competitividad.

Procederemos, en primer lugar, a describir brevemente la empresa desde un punto de vista transformacional en su contexto actual. Buscaremos los elementos fundamentales que la constituyen y definiremos la misión básica de la empresa. Además, intentaremos aclarar los procesos elementales de transformación en la empresa así como las relaciones e influencias mutuas de estos procesos.

En cuanto al contexto empresarial, estudiaremos los textos relacionados con principios éticos y morales que coinciden con el humanismo integral. Haremos, por lo tanto, una incursión en la teoría del humanismo integral y buscaremos una propuesta adecuada para el humanismo en el entorno empresarial. Visto que la responsabilidad social es un tema de actualidad y que interviene directamente en el bien-estar de la persona estudiaremos, a continuación, su rol específico en el entramado empresarial.

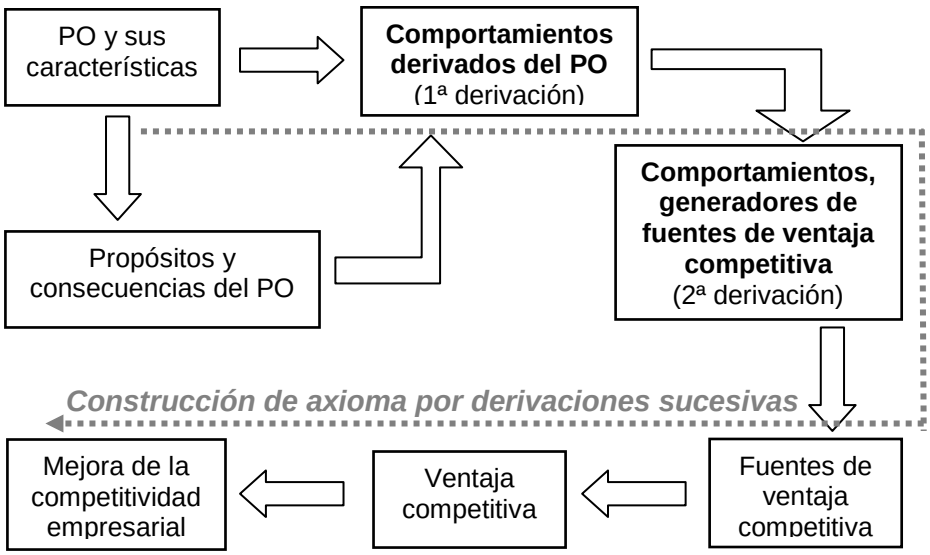
Una vez descrita la empresa en su contexto social actual, nos centraremos en las cuestiones relacionadas con la competitividad de la empresa. Definiremos el concepto de la competitividad empresarial y buscaremos, apoyándonos, aquí también, en los textos académicos correspondientes, las posibles ventajas competitivas de la empresa. Además, evaluaremos la importancia de la sostenibilidad y la alineación de las ventajas competitivas. Describiremos el concepto y buscaremos las principales fuentes de competitividad.

Una vez determinadas las posibles ventajas competitivas, indagaremos, mediante la literatura existente, sus fuentes derivadas de los comportamientos de los empleados.

En la última parte del capítulo trataremos de buscar relaciones causales entre el PO y las fuentes de competitividad. Queremos averiguar si el PO y sus características, por una parte, y los distintos propósitos y consecuencias del PO, por otra parte, estudiados en el capítulo III, tienen un efecto positivo sobre una serie de comportamientos que, a su vez, son fuente de ventajas competitivas para reforzar y mediar la competitividad empresarial (Ilustración IV.1).

Como podemos ver en la ilustración IV.1, este proceso de investigación se hará mediante derivaciones sucesivas. Esperamos poder construir así el principio que sostiene que el PO es fuente de ventaja competitiva en la empresa.

ILUSTRACIÓN IV.1: DESARROLLO CONCEPTUAL DE LA RELACIÓN DEL PO CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia

2. LA EMPRESA EN SU CONTEXTO ACTUAL

Se puede situar **el nacimiento de la empresa moderna** con la revolución industrial en Inglaterra **a finales del siglo XVIII** (Théma, 1990). Pensadores como Adam Smith (1776) empiezan a reflexionar sobre la creación de riqueza a través de la organización del trabajo. Unos años más tarde, Jean-Baptiste Say (1803), el fundador de la primera escuela de negocio en el mundo, la ESCP[46], desarrolla el concepto del equilibrio entre la oferta y la demanda. Taylor (1912) desarrolla de forma sistemática el concepto de la división y de la organización del trabajo y estudia los efectos sobre la productividad. También, merece la pena nombrar a Mayo (1933) que desarrolla la Escuela de relaciones humanas basándose, principalmente, en

[46] ESCP: *Ecole Supérieure de Commerce de Paris*, Escuela superior de comercio de Paris, fundada en 1819

su experimento de Hawthorne. Llega a la conclusión que cuando el empleado se siente bien en su puesto de trabajo, es más productivo.

A lo largo de los últimos dos siglos **se ha disparado la creación** de escuelas, de facultades y de consultorías de negocio y, con ello, el número **de teorías y modelos sobre cómo llevar y dirigir una empresa de forma exitosa**. A título ilustrativo vamos a enumerar algunos de los conceptos y modelos de gestión más llamativos desarrollados durante las últimas décadas (Cuadro IV.1).

CUADRO IV.1: TEORÍAS DE GESTIÓN

Modelo de gestión	Aclaración del concepto	Autor(es) de referencia
Reengineering	Rediseño radical de los procesos, de la organización y de la cultura empresarial	Hammer & Champy (1993)
Value Chain Management o gestión de la cadena de valor	Analiza económicamente desde el punto de vista de la creación de valor todos los pasos y procesos necesarios desde la generación de la idea del producto hasta su entrega al consumidor, incluido el servicio post-venta y su disposición final	Porter (1985); Hamel & Prahalad (1993)
Putting Principles First	Defiende la idea que los principios y valores tienen que primar sobre todos los otros modelos de gestión	Covey (1989)
Learning Organization	Teoría sobre organizaciones capaces de aprender y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno	Senge (1990)
Cuadro de mando integral	Sistema de gestión basándose en el principio de que las mediciones rigurosas y cuantitativas conducen al desempeño y rendimiento	Kaplan & Norton (1992, 1996, 2004) Kaplan (2005)
Empowerment	Teoría que propone entregar el mayor poder de decisión posible a los trabajadores	Spreitzer (1995); Blanchard, Carlos & Randolph (1996)
Curva de experiencia	Teoría desarrollada por la consultoría Boston Consulting Group (BCG) en los años sesenta del siglo pasado. Explica los comportamientos del precio y de la competitividad en mercados de gran crecimiento.	Henderson (1973).
Lean Management	Gestión enfocada en la reducción de ocho tipos de desperdicios: movimientos, inventarios, transporte, sobreproducción, exceso de procesado, defectos, tiempos de espera y personal subutilizado. Este concepto está muy relacionado con *Kaizen*	Krafcik (1988); Taiichi (1988); Convis (2011)

Modelo de gestión	Aclaración del concepto	Autor(es) de referencia
Inteligencia emocional	Se basa en la constatación de que el ser humano tiene varias formas de inteligencia y que, desarrollando todas estas formas, tiene que gestionarlas según la situación específica del momento	Goleman (2000 & 2006)
7S Model	Modelo de gestión que se basa en las variables empresariales siguientes: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal (*staff)*, aptitudes (*skills)* y valores compartidos (*shared values)* así como las relaciones entre ellas variables y su importancia relativa.	Pascale & Athos (1981); Peters & Watermann (1982)
Kaizen o mejora continua	Se basa en el principio de que la competitividad se genera de forma continuada a través de las mejoras continuas	Liker (2004)
Curva de experiencia	Teoría desarrollada por la consultoría Boston Consulting Group (BCG) en los años sesenta del siglo pasado. Explica los comportamientos del precio y de la competitividad en mercados de gran crecimiento.	Henderson (1973).
Growth Share Matrix, también llamado *Portfolio Analysis*	Se trata de analizar el crecimiento del mercado en función de la cuota de mercado. Concepto desarrollado por el BCG. Más tarde, este concepto fue desarrollado por la consultoría Mc Kinsey bajo el nombre de *Nine-Block Matrix* o *Industry Attractiveness o Business Strength Matrix*. Esa matriz relaciona el grado de atractividad del mercado con las competencias de la empresa.	Conley (1970); Hax & Majluf, (1984); Stalk & Hout (1990)
Hedgehog Concept	El concepto erizo se basa en la teoría de que cada empresa tiene que construir su modelo de negocio y su estrategia alrededor de una idea simple, impactante, clara e ilusionante. Podemos citar el ejemplo del concepto erizo de Disney que se resume en “poner una sonrisa en cada cara de cada niño del planeta”.	Collins (2001)
Resource based view (RBS)	Se trata de analizar las fuerzas y las debilidades (recursos) de una organización que están ligadas de forma semi-permanente a ésta para ver en qué medida pueden ser fuente de competitividad.	Wernerfelt (1984, 1995) Barney, Wright & Ketchen (2001)
Knowledge Management	Se basa en el principio de gestionar la generación y la adquisición de conocimiento y competencias, su transferencia y transformación de la forma más eficaz posible desde el lugar dónde se ha generado hasta el lugar dónde se utiliza y de salvaguardarlo de forma sistemática.	Schneider & Angelmar (1993); Nonaka (1994); Allee (1997); Davenport & Prusak (1997) Roos et al. (1997),

Fuente: Elaboración propia

Todas estas teorías han servido para mejorar el entendimiento del funcionamiento de la empresa y mejorar su competitividad. Sin embargo, muchos de los modelos se centran sólo o hacen hincapié en un aspecto y no se enfocan desde una visión general de la empresa. Así, podemos ver que el cuadro de mando integral se centra mucho en aspectos cuantitativos de control. El *Kaizen,* el *Reengineering* o el L*ean Management* se centran principalmente en los procesos y no tratan la dimensión estratégica ni la cuestión psicológica. Las teorías del *Putting Principles First* y de la inteligencia emocional se limitan al marco relacional. Otras teorías defienden el enfoque organizacional. Vemos, por tanto, que muchos modelos simplifican demasiado la realidad empresarial es muy compleja y holística y difícil de abordar desde un enfoque restringido.

Además las teorías suelen tener su propio ciclo de vida creando modas (Micklethwait & Wooldridge, 1996). Según Abrahamson (1996) y Abrahamson y Fairchild (1999), estas modas surgen cuando la investigación se centra en empresas con éxito que comparten ciertas características y propone recomendaciones generalizadas con respecto a esos factores aislados. Sin embargo, no se toman en cuenta todos los aspectos relevantes de cada una de las empresas estudiadas. Por el contrario, nuestra investigación se basa en la experiencia de más de veinte años en contextos y situaciones muy diversas y tiene en cuenta una visión holística de la empresa.

Visto los antecedentes profesionales y tomando en cuenta que nuestro estudio se centra en una forma poco habitual de concebir la gestión empresarial, utilizando un concepto de gestión, el PO, poco desarrollado en el entorno académico y empresarial, creemos conveniente partir desde conceptos básicos como son la definición de la empresa y sus dimensiones.

Una empresa es una unidad de **organización** dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios **con fines lucrativos**

(RAE; Comisión Europea, 2004; Smith, 1776). Una organización puede ser definida, según Kieser y Walgenbach (2007), como una "figura o ente social, **que persigue de forma duradera** y estable **un objetivo** y que muestra una estructura formal, **con la cual sus miembros pueden desarrollar actividades** dirigidas hacia la consecución del objetivo"[47].

Gracias a esta definición, podemos concluir que **la persecución de(l) objetivo(s) es una característica central de una organización**. Las organizaciones empresariales aspiran a lograr el objetivo central del beneficio económico y el objetivo de la perennidad a través de la expansión de su posición en el mercado, de su crecimiento y del aseguramiento y la ampliación de su *know-how* (Rosenstiel, 2007).

Podemos extraer una **segunda característica** clave de la organización: **sus miembros**, es decir, las personas que forman parte de la organización. Son ellas las que desarrollarán las actividades necesarias para la consecución de los objetivos.

La **tercera característica** que se puede sacar de la definición es la característica transformadora de las organizaciones. Las empresas se dedican a actividades generadoras de valor añadido gracias al esfuerzo humano y a la **transformación** de medios materiales e inmateriales en bienes y servicios.

Los elementos de la empresa se pueden clasificar en **tres grupos:**

- **Medios o bienes materiales**, como capital, equipamiento, terrenos, edificios, consumibles y oficinas.
- **Medios o bienes inmateriales**, como la visión y misión de la empresa, el organigrama, las políticas y el sistema de contratación y de desarrollo humano, los procedimientos y las reglas, los valores éticos, los hábitos y las costumbres, los comportamientos recomendados, los principios y el

[47] Kieser & Walgenbach (2007), p.7

estilo de liderazgo, la cultura empresarial, los mecanismos de toma de decisión, las formas y herramientas de comunicación, la gestión estratégica, el sistema de KPIs, los conocimientos y su gestión, etc. Los bienes inmateriales constituyen en su mayoría las herramientas de gestión.

- **El trabajo de los seres humanos**, poniendo sus habilidades, sus conocimientos, su inteligencia y su intuición, sus motivaciones, sus valores y creencias, su actitud, su voluntad y su energía al servicio de esta transformación. Este trabajo se hace gracias a uno o más seres humanos, siendo el ser humano el que piensa en, el que decide sobre, el que desencadena, coordina, cataliza y aprende del proceso transformador.

Finalmente, sabemos que los medios materiales e inmateriales se pueden transformar en bienes y servicios gracias al trabajo de los empleados. Por lo tanto, podemos concluir que **el trabajador es el elemento fundamental y central** de la organización.

Sadler y Barry (1970) sostienen que **una empresa** no puede perseguir únicamente sus objetivos sin **tomar en cuenta** las limitaciones y restricciones que imponen **las condiciones del entorno** en el cual se desenvuelve. Child (1972) sugiere que la estrategia de la organización tiene que adaptarse a los condicionantes del entorno sin tener, por lo tanto, que renunciar a la esencia del planteamiento estratégico.

Aldrich y Pfeffer (1976) aceptan esa teoría como un hecho pero añaden que una organización debe intentar cambiar y ajustar el entorno o buscar un entorno más apropiado para desarrollar su organización. Bourgeois (1980) habla de una **relación estrecha entre la organización y su entorno** que se encuentra en un estado de cambio permanente. La adaptación mutua entre empresa y entorno se hace adaptando éste al propósito estratégico de

la organización o viceversa, redefiniendo a nivel estratégico de: 'el qué' (propósito), 'el cómo' (metodología) y 'el con qué' (medios).

Podemos concluir que **la empresa**, siendo una organización, **es un sistema artificial** en la medida que ha sido pensado, diseñado y **creado por y para el ser humano**, **y abierto**, en la medida **que influye directamente al entorno y que es influenciado** sustancialmente por este último.

El entorno de las organizaciones empresariales se compone de todos los **actores que influyen de forma directa y/o indirecta** en el proceso transformador de la empresa (Paine y Anderson, 1975). Sin ánimo de enumerar todos estos **actores** se puede ver a continuación los **más relevantes**:

- Recursos humanos disponibles,
- Clientes, proveedores, competidores, competidores potenciales y productores de productos sustitutivos (Porter, 1980)
- Poderes y administraciones públicos, partidos políticos, centrales sindicales, asociaciones patronales y profesionales (Porter, 1990)
- Grupos de presión y generadores de opiniones como asociaciones de defensa de intereses específicos, medios de comunicación, redes sociales, organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales

Estos actores influyen desde varios **ámbitos** (Weber, 1922; Salamon et al., 1999):

- **Político**: sistema político, estabilidad política, legislaciones y normativas regionales, nacionales y supra-nacionales, políticas sociales,…
- **Socio-Cultural**: valores, modo de vida y costumbres, religión, calidad de vida, clima, movimientos sociales, oferta de ocio, sanidad,…
- **Económico**: desarrollo económico, estabilidad económica, infraestructuras, niveles salariales, inflación, producto interior bruto (PIB) per capita, política monetaria, desempleo, seguridad social, densidad del tejido empresarial,…

- **Educativo**: nivel educativo, idiomas, internacionalización,…
- **Tecnológico**: nivel de industrialización, tecnologías disponibles, intensidad investigadora, velocidad de transferencia de tecnologías,…
- **Ecológico**: sensibilidad y nivel de consciencia de la población hacía la conservación de los distintos medios naturales (aire, gases, agua, fauna, flora, biodiversidad, cambio climático).

2.1. El enfoque humanista en la empresa

Hemos visto en varios párrafos anteriores de este trabajo que **la persona es el actor principal** y central en el teatro empresarial, tanto por la razón intrínseca y fundamental de la creación de la empresa como por los medios utilizados para alcanzar los objetivos empresariales. Además, los efectos secundarios a nivel del entorno social interno y externo afectan directamente al trabajador y sus alegados. Por este motivo y por coherencia y consistencia con todo lo expuesto, parece conveniente considerar el desarrollo de la empresa partiendo de unos principios de comportamiento éticos y humanistas hacía el empleado.

Domènec y Dierksmeier (2012) argumentan que es necesario recuperar la sustancia antropológica y moral de la actividad financiera y que la ética debe orientarse hacía la persona con el fin de lograr un dinamismo económico correcto.

Proponen, también, reformular la responsabilidad social corporativa entorno a la persona.

Finalmente, sugieren que el desarrollo humano, a través de una gestión humanista, es esencial para el bien de la empresa. Recordamos que el hombre necesita encontrar un sentido a su vida. Y va satisfaciendo este propósito entregándose a lo que la vida misma le va pidiendo (Frankl, 1999).

De Klerk (2003) nos sugiere que esa búsqueda se realiza también en el ámbito profesional. **El enfoque humanista y ético** se hace, por tanto, **necesario en la empresa.**

BREVE INTRODUCCIÓN AL HUMANISMO:

El antropocentrismo es la doctrina que considera al ser humano como centro de todas las cosas (Moliner, 1998). El antropocentrismo es una concepción filosófica que considera el ser humano como la entidad central más significativa del universo y que comprende y siente la realidad sólo a través de la perspectiva humana. Aristóteles fue el primero en desarrollar la teoría explicando que el ser humano era el 'único animal' dotado de un intelecto (Cyrulnic, 1998).

Cicerón (106 a.C.-43 a.C.) introduce el concepto del humanismo. En De Officiis (Cicero, 2008) trata de los deberes cívicos, de la buena conducta y de una nueva moral y ética a través de consejos prácticos. En Senectute (Cicero, 2004) hace la apología de la vejez describiendo las virtudes cotidianas y en De Inventione (Cicero, 2008) trata de la gramática que, según él, nutre los saberes que llevan a la sabiduría.

El pensamiento cristiano, a través de Santo Tomás de Aquino (1224-1274), refuerza la teoría de Aristóteles instaurando una discontinuidad entre el ser humano y el animal (Aquino, 2000). Los científicos del renacimiento como Copérnico, Kepler, Galileo y Bacon romperán, sin embargo, poco a poco la teoría del antropocentrismo, aunque la idea generará un nuevo concepto, el humanismo. Mucho más tarde, Montaigne (1580) irá denunciando la arrogancia antropocéntrica a la cuál Descartes (1637) se opondrá ardientemente.

Petrarca (1304-1374) es el primero en recuperar el concepto del humanismo olvidado durante la edad media aunque “reconoce la superación histórica de la diversidad de opiniones de las escuelas filosóficas antiguas por la ‘verdad’ proclamada en la religión cristiana” (Granada, 2009, p.15). Según él, el humanismo se basa en la educación a través del aprendizaje de la gramática, la retórica, la literatura, la historia y la filosofía moral.

El humanismo restaura la fe en el ser humano. Este movimiento de pensamiento coincide con el comienzo del renacimiento en el siglo XIV. Considerando que el ser humano posee capacidades intelectuales sin límites, se busca el conocimiento y el dominio de las diversas disciplinas. Este movimiento preconiza la vulgarización del conocimiento, inclusive el religioso. Erasmo de Rotterdam es la figura intelectual de referencia de la corriente del humanismo en el siglo XVI y traduce el Nuevo Testamento del griego al latín en 1516 (Heesakkers, 2008).

A lo largo de los siglos siguientes, numerosos pensadores y filósofos han seguido desarrollando el pensamiento humanista. Sirva la breve lista aquí abajo de ejemplo de humanistas destacados: Antonio de Nebrija (1441-1522), Erasmo de Rotterdam (1466-1536), Pierre de Ronsard (1524-1585), Michel de Montaigne (1533-1592), Thomas Hobbes (1588-1679), René Descartes (1595-1650), Montesquieu (1689-1755), Jean Jacques Rousseau (1712-1778), Emanuel Kant (1724-1804), Thomas Jefferson (1804-1859), Henri Dunant (1828-1910), Jacques Maritain (1882-1973), Erich Fromm (1900-1980), Martin Luther King Jr. (1929-1968)….

Según Heidegger (1946), el humanismo se entiende como el esfuerzo del ser humano para que se haga libre de cara a su propia humanidad y que encuentre en ella su dignidad. Se puede afirmar que el humanismo es el pensamiento que pone en el primer plano de sus preocupaciones el desarrollo de las cualidades esenciales del ser humano. **El humanismo se basa en la dignidad y el valor de todos y cada uno de los individuos.**

Asume la capacidad humana de distinguir entre el bien y el mal gracias a las cualidades universales y, en particular, gracias a la capacidad de razonar. **El humanismo** implica también un **compromiso con la búsqueda de la verdad y de la moralidad** utilizando los medios humanos disponibles, es decir, la ciencia y el razonamiento.

La *Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*[48] de 1789 (Anexo 12) se inspiró en el humanismo (Rousseau, 1762) igual que la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 (ONU, 1948).

A pesar de no poder generalizar cuestiones culturales y filosóficas a nivel global (Hofstede, 1994), no cabe duda que **el Cristianismo** ha tenido a lo largo de la historia **una influencia sustancial en cuanto a la convivencia entre los seres humanos** en el mundo occidental y particularmente en España. La generación de nuestros valores éticos, la creación y la definición de las grandes líneas de los marcos legales y, por lo tanto, la evolución de los comportamientos y hábitos diarios se han inspirado esencialmente de la religión cristiana y de sus valores.

El Humanismo Integral, también llamado humanismo cristiano, **ubica al ser humano en el corazón de la existencia** (Maritain, 1936). El personalismo no se encierra en la mera abstracción filosófica, sino que debe ser entendido en el contexto amplio de todos los niveles del conocimiento humano (Maritain, 1932). El personalismo, que aquí interesa, es el que se funda en la doctrina de Santo Tomás distinguiendo y separando desde el principio una **filosofía social que se edifica sobre la dignidad del ser humano** de cualquier otra filosofía social fundada en la primacía del individuo o del bien privado (Maritain, 1947).

El hombre tiene muchas facetas, las cuales reclaman ser atendidas a través de las distintas ciencias. Como cada ciencia posee los medios

[48] *La Déclaration des Droits de l'Homme et des Citoyens* es la declaración de los derechos del ser humano y del ciudadano que se publicó durante la revolución francesa en 1789.

necesarios y suficientes para esclarecer la verdad en su terreno podemos decir que cada una es, de por sí, autónoma. Sin embargo, la filosofía del **humanismo integral**, ciencia que es distinta a las ciencias particulares, no está separada ni aislada de ellas y tiene el deber de ejercer su oficio de **ciencia superior. Proyecta** constantemente su luz, **sus valores** y sus principios éticos **sobre** los descubrimientos, las teorías y **las actividades incesantes de las otras ciencias** (Maritain, 1920).

El humanismo integral anima al ser humano a aspirar a un bien común superior y no sólo a una mera colección de bienes individuales. Hay que esforzarse en mejorar las condiciones de la vida humana misma, que todo el mundo pueda vivir libremente y que pueda disfrutar de los conocimientos y de la espiritualidad.

El humanismo integral aprecia la libertad como algo de lo que hay que ser merecedor a través del comportamiento, pero **no permite**, bajo ningún concepto, **desigualdades entre los seres humanos.**

Esta democracia orgánica y **este humanismo integral reconoce**n por igual los derechos de la comunidad y del bien común pero, antes que nada, **los derechos** de la familia y **del ser humano**. En la encíclica *Divini Redemptoris*[49] Pio XI (1857-1939) defiende el derecho a la vida humana, a la integridad del cuerpo, a los medios necesarios de existencia, al derecho a la asociación, al derecho de poseer y usar la propiedad etc. (Maritain, 1939).

Juan Pablo II (1920-2005) se refirió a lo largo de su pontificado a la necesidad de promover “los valores de un humanismo integral, fundado en el reconocimiento de la verdadera dignidad y de los derechos del hombre, abierto a la solidaridad cultural, social y económica entre personas, grupos y

[49] *Divini Redemptoris*: la divina redención

naciones, con la conciencia de que una misma vocación agrupa a toda la humanidad"[50].

Por su parte, Nussbaum (2012) afirma que “el florecimiento humano requiere el florecimiento de las disciplinas de humanidades”[51]. Para ella, las humanidades tienen que incluir los tres ingredientes siguientes: pensamiento crítico, habilidad de pensar en los problemas mundiales y habilidad para entender cómo se aprecia el mundo a través de los ojos de gente que es diferente. Se apoya en las teorías clásicas para mejorar el entendimiento de nuestro presente y mejorar su tarea de humanista (Nussbaum, 1998).

Asimismo, Nussbaum (2001) introduce y defiende el concepto del enfoque de capacidades (capability approach) frente al concepto del Producto Interior Bruto (PIB) como medida del bienestar para la sociedad. Este enfoque define qué conceptos satisfacen las condiciones para una vida humana digna. Nussbaum (2011) propone diez capacidades básicas:

- ser capaz de vivir una vida humana digna merecedora de ser vivida sin morir de forma prematura,
- ser capaz de disfrutar de una buena salud física con alimentación y cobijo adecuados,
- ser capaz de poder moverse libremente sin peligro de violencia y teniendo las oportunidades de satisfacción sexual y de libre elección en temas de reproducción,
- ser capaz de utilizar los sentidos, la imaginación y el razonamiento habiendo recibido una educación adecuada para hacerlo de una manera ‘realmente humana’. La imaginación y el pensamiento tienen que poder expresarse y ser vividos libremente aportando experiencias placenteras,
- Ser capaz de desarrollar emociones y poder expresarlas libremente
- Ser capaz de formar una concepción del bien y poder defenderla,

[50] Wojtyla (1983), punto 3º, párrafo 3º

[51] Discurso del 26 de octubre 2012 en la entrega del Premio Príncipe de Asturias

- Ser capaz de convivir con otros y de preocuparse por ellos a través de la interacción social y, a cambio, recibir un trato digno exento de humillación y de discriminación,
- Ser capaz de vivir en armonía con la naturaleza y los otros seres vivos,
- Ser capaz de reír, jugar y disfrutar de actividades ociosas,
- Ser capaz de participar libremente en la vida pública y política y tener el derecho a la propiedad y al trabajo en la misma medida que los demás. Ser capaz de trabajar de forma digna y poder desarrollar relaciones humanas significativas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores.

Nussbaum (2011) no sostiene que su lista sea completa y que no se pueda ampliar y adaptar a nuevas situaciones. Sin embargo, defiende que el enfoque de capacidades re-direcciona el planteamiento reduccionista del PIB hacía una consideración más holística y humanista en pro del bienestar del ser humano.

EL HUMANISMO EN LA EMPRESA:

En nuestra reflexión preliminar hemos concluido que el enfoque humanista se hace necesario en la empresa. Después, hemos visto brevemente los principios del humanismo integral y las consecuencias para el ser humano y la sociedad en general. Eso nos lleva a las conclusiones y **recomendaciones siguientes para la empresa:**

- **Tener y tomar en cuenta la visión completa del ser humano con todas sus dimensiones**. En el apartado anterior se ha visto que el hombre posee muchas dimensiones, las cuales reclaman ser atendidas. No existe peor error que aquel afán por reducir al hombre a una sola de estas dimensiones. Por lo tanto, **el ser humano no es únicamente un ente económico** (Maritain, 1920), también busca dar sentido a su vida a través de su profesión (Frankl, 1999; De Klerk, 2003).

Según Goethe (1800), no se puede entender la figura humana sólo a través de la observación de su aspecto exterior. Cuando se quiere ver de verdad quien es la persona, hay que descubrir su interior, segregar sus partes, notar las relaciones entre ellas, conocer las diferencias, dejarse enseñar los efectos y las reacciones. Hay que dejarse impregnar de lo escondido y de lo que sustenta.

- **Exigir al ser humano y buscar el respeto verdadero de la dignidad humana** y, a su vez, **reconocer las exigencias y necesidades integrales de la persona** (Domènec & Dierksmeier, 2012). Además, hay que exigir al ser humano un sacrificio que tiene como objetivo lograr una mejor vida para las personas y para el bien concreto de la comunidad de las personas y de la sociedad en general.

  La dignidad se consigue a través de la honestidad de las personas, la solidaridad entre ellas, ser justo, equitativo e imparcial, mostrar un interés sincero por el compañero y tener compasión (Maritain, 1936; Fromm, 1947; 1956; Funk, 1990). Estos valores refuerzan, según Walumbwa, Cropanzano y Hartnell (2009), la identificación con la organización.

- Finalmente, hace falta **tomar conciencia de que los medios no están exentos de carga moral y ética**, sobre todo, si uno piensa que el fin se alcanza no sólo a través de los medios, sino también con los propios medios (Maritain, 1936; Drucker, 1946), exigiendo una mínima parte de lo que propone. Drucker sostiene que los directivos podrían lograr beneficios sostenibles con solo tratar a sus empleados como recursos valiosos.

  Según él, eso requiere descentralizar los poderes de decisión, dejando un mayor control de la vida en las factorías a los propios operarios. Más

tarde, Drucker (1986) irá más allá, afirmando que "**la clave para poder crecer está en la organización humana**"[52] y concluyendo que "**un negocio es un logro humano**"[53].

- **Exigir y asumir la responsabilidad social corporativa**. La empresa engendra siempre comunidades que se integran en la sociedad generando y tejiendo relaciones sociales. Por el contrario, nunca podrá transformarse una comunidad en sociedad, "aunque pueda ser el terreno natural del que habrá de surgir alguna organización societaria por el ejercicio de la razón" (Maritain, 1951, p.18).

  Esta reflexión de Maritain nos hace concluir que **la empresa podrá difícilmente convivir en y con su entorno social sin tomar en cuenta las comunidades** regionales y sociales, étnicas y lingüísticas. Para tener éxito de forma sostenible, la empresa tendrá que aceptar su responsabilidad social de forma proactiva, dedicando esfuerzos sustanciosos.

- **Contratar humanistas y darles libertad permitiéndoles la participación activa**. Según Fromm (1947; 1956), el humanista no es ni escapista, ni egoísta. **En su entrega al mundo está consigo mismo y en su ser externo totalmente dedicado al otro** (Funk, 1990). Y añade Fromm (1956, p.450): "Que fabrique un carpintero una mesa, un orfebre una joya, que siembre un agricultor su campo, o que pinte un pintor un cuadro, con cada una de estas tareas creativas se une el creador con su obra y se une el hombre en este proceso creativo con el mundo. Eso sólo es cierto si soy yo el que planifica, crea y obra, y si puedo ver el resultado de mi trabajo".

[52] Drucker (1986), p.526

[53] Drucker (1986), p.529

Añade Goethe (1774): “un ser humano que se mata trabajando [solo] por dinero, por su honor o por deseo de un tercero, y sin que sea su pasión o su propia necesidad, siempre será un tonto”[54].

- **El directivo es un ejemplo vivo del humanismo**. Este cuarto punto es un corolario de todo lo expuesto anteriormente. Hemos visto que donde hay personas se generan relaciones sociales. **La relación humana que más impacto tiene** en el tejido de la empresa **es la relación entre el trabajador y su superior jerárquico directo.** De este último y de sus actuaciones dependerá si las relaciones se enmarcarán dentro del humanismo integral y si beneficiarán a la empresa o no.

  Goethe (1796) escribe al respecto: “Si tratamos a las personas tal y como son, las hacemos peor. Si las tratamos como si fueran lo que nos gustaría, las llevamos allí, donde tienen que ser llevadas”[55]. Maucher (1992) sentencia que la política de personal es la clave de todos los otros asuntos.

2.2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Durante la segunda mitad de los años cuarenta Fromm (1947) comienza a escribir sobre la **reconciliación entre el bien social, el bien empresarial y el bien individual**, partiendo de su tesis sobre el humanismo socialista. Bowen (1953) se pregunta seis años más tarde cuales pueden ser las responsabilidades sociales que se pueden esperar de los hombres de negocio. Se refiere a las obligaciones de los empresarios de perseguir políticas, de tomar decisiones o de seguir líneas de actuación que son oportunas para conseguir los objetivos y los valores de la sociedad en general.

[54] Goethe (1774), carta del 20 de Julio de 1771, p.17

[55] Goethe (1796), libro 8, capítulo 4, 3ª escena

En 1971 aparece una **primera definición** de la empresa socialmente responsable (Johnson, 1971, p.50): “Una empresa socialmente responsable es la que equilibra una multitud de intereses. En lugar de luchar únicamente por beneficios cada vez mayores para sus accionistas, la empresa [socialmente] responsable toma también en consideración [los intereses de] los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y [los de] la nación”.

Se puede apreciar que Johnson (1971) indica la **posibilidad de múltiples intereses** y se **anticipa al futuro concepto de los *stakeholders***. En su libro *Business and Society*, Steiner (1971) escribe que el negocio es y tiene que ser, en primera instancia, una entidad económica con fin de lucro. Sin embargo, matiza que la empresa tiene la responsabilidad de ayudar a la sociedad para que esta logre sus objetivos básicos. Al año siguiente, Drucker (1972), analizando el éxito empresarial japonés, descubre que la responsabilidad social corporativa juega un papel clave en este país.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta el concepto de la responsabilidad social corporativa se va estructurando. Se asume que **la responsabilidad social es más un tema de actitud** y de cómo los responsables empresariales toman las decisiones que un cambio en cuanto a los criterios económicos en el proceso de decisión. Es una filosofía de negocio que incluye la contemplación de intereses sociales dentro de los objetivos económicos a largo plazo (Carrol, 1979).

La responsabilidad social abarca las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene acerca de las empresas en un momento dado aunque el propósito fundamental de la empresa sigue siendo el lucro. Y, como tal, tiene la responsabilidad primera de producir bienes y servicios que la sociedad le pide generando beneficios económicos.

La responsabilidad social, según Carroll (1983), se compone de los cuatro elementos: económico, legal, ético y filantrópico. Drucker (1984) intenta conseguir la cuadratura del círculo proponiendo que el propósito verdadero de la responsabilidad social de la empresa debería consistir en el reto de "domar el dragón, es decir, de transformar un problema social en una oportunidad económica con **beneficios económicos y,** a su vez, en unas capacidades productivas, **generando competencias humanas y puestos de trabajo bien pagados y creando bien-estar**"[56].

Una década más tarde Drucker (1992) sugiere que **la empresa debe asumir las responsabilidades por los impactos que causa** sobre los trabajadores, el medio ambiente y sus clientes, así como sobre todo aquello en lo que afecte directa e indirectamente. Lamenta que en occidente, los intereses económicos convencionales se preocupan por sus propios intereses, por sus propias necesidades y por sus propias carencias y, que por regla general, no suelen estar preparados para actuar en un asunto de interés general. Por el contrario, la acción gerencial japonesa se suele iniciar con una reflexión sobre lo que conviene al país (Senge, 1990).

DEFINICIÓN DE LA COMISIÓN EUROPEA:

Según la Comunicación de **la Comisión Europea** (2011) a las autoridades y administraciones de la Unión Europea (UE) con respeto a la estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas y su interpretación moderna:

"la Comisión **presenta una nueva definición de la RSE**[57], a saber, la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. **El respeto de la legislación aplicable** y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales **es un requisito previo**

[56] Drucker (1984), p.62

[57] RSE: Responsabilidad Social de las Empresas

al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, **las empresas deben aplicar**, en estrecha colaboración con las partes interesadas, **un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas**, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- **maximizar la creación de valor compartido** para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio,
- **identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas".**

"…Con el fin de maximizar la creación de valor compartido, se anima a las empresas a adoptar un planteamiento estratégico a largo plazo sobre la RSE, y a estudiar las oportunidades de desarrollar productos, servicios y modelos empresariales innovadores, que contribuyan al bienestar social y la creación de empleos de mayor calidad y más productivos. Para identificar, prevenir y atenuar sus posibles efectos adversos, se anima a las grandes empresas y a aquellas que presenten un riesgo particular de producir tales efectos a llevar a cabo medidas de diligencia debida basadas en el riesgo, también en sus cadenas de suministro."[58].

DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU):

La ONU (1999/2000) **ha propuesto** la iniciativa internacional de **crear el** llamado '**Pacto Mundial'**, cuyo objetivo es que empresas y otras instancias adquieran un **compromiso voluntario en responsabilidad social, mediante la implantación de diez principios basados en derechos**

[58] Comisión Europea (2011), p.7-8

humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. Este Pacto Mundial busca impulsar el desarrollo de una red internacional a través de la cual las empresas puedan colaborar entre sí y con otros agentes sociales fomentando un clima de diálogo y cooperación, llevando a cabo actuaciones voluntarias en materia de responsabilidad social corporativa. Los diez principios básicos universales del Pacto Mundial son los siguientes:

En el ámbito de los **derechos humanos:**

- Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos proclamados en el ámbito internacional
- Evitar verse involucradas en abusos de los Derechos Humanos

En el ámbito de las **normas laborales:**

- Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de asociación colectiva
- Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio
- Abolir de manera efectiva el trabajo infantil
- Eliminar la discriminación respecto del empleo y la ocupación

En el ámbito del **medio ambiente:**

- Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales
- Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente

En el ámbito de la **lucha contra la corrupción:**

- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

LA TRIPLE CUENTA DE EXPLOTACIÓN:

La definición de Elkington (1997) ha sido esencial para el *Global Reporting Initiative Index*[59] (GRI) o el *Dow Jones Sustainability Index*[60] (DJSI). Tiene, además, la gran virtud de poder resumirse en tres palabras sencillas y universalmente inteligibles. Es el concepto del *Triple Bottom Line* (TBL), es decir de la triple cuenta de explotación, consistiendo en *People, Planet, Profit* (3Ps)*,* **es decir personas, planeta y beneficios.** Se puede añadir que la responsabilidad social corporativa es un concepto dinámico y, por lo tanto, esencial para la consecución de la sostenibilidad económica, social y medioambiental a largo plazo (Bassen, Jastram & Meyer, 2005).

Resumiendo, podemos afirmar que la responsabilidad social corporativa constituye un **compromiso permanente en el tiempo** por parte de la empresa **con la ética** y la contribución al desarrollo económico en su centro de actuación. Este compromiso está **enfocado en la mejora de la calidad de vida y el bienestar del ser humano** a corto plazo y para las generaciones venideras dentro de la empresa, dentro de su entorno inmediato y dentro de la sociedad en general.

[59] *Global Reporting Initiative* (GRI): es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, medio ambiental y social. GRI proporciona a todas las compañías y organizaciones un marco de informes exhaustivos sobre la sostenibilidad utilizado ampliamente por todo el mundo.

[60] *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI): fue creado en 1999 por el grupo de empresas formando el *Dow Jones Index* y por la empresa de inversión *Sustainable Asset Management*. El DJSI tiene como objetivo valorar, además de los resultados económicos; las actividades que favorecen la sostenibilidad de las actividades empresariales.

2.3. RSC y humanismo en el IBEX 35

“El Ibex 35 es un índice de capitalización formado por los treinta y cinco valores más líquidos del mercado continuo de la bolsa española, cuya gestión corresponde a la Sociedad de Bolsas. Su composición está sujeta anualmente a dos revisiones ordinarias y, de forma excepcional, a revisiones de carácter extraordinario” (Gómez & Yzaguirre, 2001, p.6-7).

Aunque el ámbito de esta tesis no se limita a una zona geográfica específica, sino a espacios que se basan en la aplicación de principios éticos y morales que coinciden con el humanismo integral, creemos que merece la pena tener como punto de referencia a las empresas del Ibex 35 en cuanto al nivel de implantación de políticas de RSC y en cuanto a la situación de políticas humanistas. En efecto, España forma parte del mundo occidental y es miembro de las principales organizaciones supra-nacionales (ONU, OTAN, UE, Unión Monetaria, Espacio Schengen, etc.). Además, hemos visto que sus hábitos y su cultura han sido influenciados de forma sustancial por el cristianismo a lo largo de su historia. Finalmente, España es una de las diez mayores potencias económicas a nivel mundial.

A continuación estudiaremos únicamente **las afirmaciones explícitas** de estas empresas a través de sus páginas web respectivas sin entrar a valorar si se cumplen, o no, estas afirmaciones en la realidad dado que eso sería probablemente objetivo de otra tesis doctoral. La decisión de utilizar estas afirmaciones está basada en su visibilidad (Deegan & Gordon, 1996; Hackston & Milne, 1996) y su fácil acceso a través de las páginas web respectivas. Aunque no resulta sencillo definir y clasificar contenidos de textos (Gray, Reza & Lavers, 1995), el análisis de contenido de estas afirmaciones nos permitirá clasificar el grado de implantación de las políticas respectivas (García-Ayuso & Larrinaga, 2003).

RSC EN EL IBEX 35:

El Anexo 13 recoge los datos de las 36 compañías que forman del Ibex 35 a fecha del 16 de abril 2012. De estas 36 empresas vemos que 23 tienen implantadas unas políticas y sistemas de gestión de RSC muy elaborados.

Estas 23 empresas (64%) forman, casi todas, parte de uno o varios índices de sostenibilidad social como, por ejemplo, el *FTSE4Good*, relacionado y gestionado por la bolsa de Londres, el DJSI de la bolsa de Nueva York, y/o están certificados por una o varias organizaciones de auditorías y certificación como el GRI o Aenor, por ejemplo (Anexo 13).

Todas estas empresas toman en cuenta explícitamente las necesidades sociales, medioambientales y económicas de los *stakeholders*. La mayoría de estas empresas publican informes relacionados con la RSC, publicando sus motivos, sus visiones, sus valores, sus códigos éticos y sus acciones pasadas y futuras.

Varias empresas han creado fundaciones específicas, dedicadas a los asuntos sociales y medioambientales (Abengoa, Abertis, ArcelorMittal, Santander, Bankinter, BBVA, Caixabank, Endesa, FCC, Iberdrola, Mapfre, Repsol y Telefónica) y algunas se han unido con universidades creando cátedras (Abertis, Santander, BBVA, Caixabank y Telefónica) (Anexo 13).

Cuatro empresas del Ibex 35 (11%) sostienen tener muchos elementos y herramientas de gestión de la RSC implantados, aunque no de forma sistemática o completa. No forman parte de un índice y tampoco están certificadas. Tratan sobre todo del medio ambiente y algo del entorno social, aunque de forma muy limitada. Tampoco tienen el tema de la RSC muy estructurado o implantado gracias a una política claramente definida o un programa sistemático de acciones. A veces incluyen conceptos ajenos a la

RSC como la política de innovación o las tecnologías de la información (Anexo 13).

Otras cuatro empresas del Ibex 35 (11%) tienen embriones de RSC. Aunque mencionan la RSC como algo muy importante, se limitan a declaraciones de intenciones (Anexo 13).

Finalmente quedan cinco empresas (14%) que no hablan o ni mencionan la RSC (Anexo 19).

Concluyendo se puede decir que **existe** aparentemente **una conciencia importante de la RSC** (86%) entre las empresas del Ibex 35, sobre todo cuando se considera que el 75% de las empresas está muy involucrado en la implantación y gestión integral de la RSC.

HUMANISMO EN EL IBEX 35:

En el Anexo 14 hemos recogido el análisis de las empresas del Ibex 35 a fecha del 16 de abril de 2012 a través de sus páginas web respectivas. En ellas hemos evaluado sus **afirmaciones** con respecto a acciones, intenciones o planes futuros relacionados con la valoración y la importancia del ser humano en todas sus dimensiones para el éxito a corto y a largo plazo de la empresa.

Como primera conclusión podemos afirmar que no hay **ninguna empresa** que **menciona los valores del humanismo** integral y, salvo dos empresas (BBVA y Endesa), tampoco los valores del humanismo, en general.

Para no terminar el estudio sobre el humanismo en el IBEX 35 aquí hemos decido asumir el supuesto que cuanto mayor sea la importancia del ser

humano para la empresa, más serán tomados en cuenta los valores del humanismo.

Vemos que en nueve empresas del Ibex 35 (25%) se puede deducir claramente que, según ellas mismas, la persona constituye el pilar fundamental del éxito empresarial. Hablan del: 'activo fundamental es…', 'el éxito se debe a…', 'el artífice de la generación de valor es…', 'el valor principal es…' el ser humano (Anexo 14). Además, solo una de estas empresas postula de forma explícita que quiere lograr una 'vida mejor' para sus trabajadores.

En siete empresas (19%) se puede deducir que, según ellas mismas, la persona constituye un pilar fundamental junto a otros del éxito empresarial. Mencionan que la persona es 'un factor clave para', 'es muy importante con el fin de apoyo', 'un factor crítico para' el éxito empresarial (Anexo 18).

En otras seis empresas (17%) no se habla explícitamente del ser humano como clave del éxito empresarial, aunque se habla de las personas en términos de 'conciliar vida laboral y privada', de 'contribuir al desarrollo y a la realización de los empleados' y del 'compromiso de generar un buen clima laboral y una cultura corporativa agradable' (Anexo 14).

En el 39% de las empresas (catorce empresas) no se encuentra ninguna referencia en cuanto a la importancia del ser humano para la empresa (Anexo 14).

Concluyendo se puede decir que un **44% de las empresas** (dieciseis empresas) sostienen que son **consientes de que el ser humano es,** por lo menos, **uno de los factores críticos para el éxito** de la empresa. La mayoría de las empresas (58,5%) no dice nada con respecto a este tema.

DISCUSIÓN:

En primer lugar conviene resaltar, una vez más, que este análisis se basa únicamente en afirmaciones y no en hechos comprobados y que tenemos que ser, por lo tanto, cautelosos a la hora de sacar conclusiones.

Aún así, sorprende ver que una gran mayoría de las empresas (86%) sostienen dedicar recursos considerables en el desarrollo de su RSC, mientras sólo un 44% de las empresas del Ibex 35 valora al ser humano como un factor clave para el éxito empresarial.

Asumiendo que el empleado es el elemento fundamental en cada aventura empresarial y que la RSC se basa en el ser humano, parece difícil entender, a primera vista, por qué estas empresas actúan así.

Merece la pena recordar que la RSC se ocupa del medio ambiente (planeta), del entorno social (personas) y de la situación económica de la empresa (beneficios).

También sabemos que el medio ambiente está íntimamente ligado a la actividad humana y que el bienestar de las personas depende a su vez del medio ambiente.

Además, sabemos que el entorno social está íntimamente ligado al ser humano. Por esas razones conviene averiguar esta aparente inconsistencia.

Nos surgen varias explicaciones hipotéticas:

- algunas empresas siguen los preceptos del humanismo inconscientemente y, por lo tanto, no hablan de ellos.
- algunas empresas aplican algún elemento del humanismo,
- en algunas empresas se aplica el humanismo a distintos niveles,
- en algunas empresas se aplica el humanismo en distintas aéreas,

- puede coexistir una mezcla de las tres explicaciones anteriores,
- las afirmaciones no corresponden a la realidad
- la RSC es un tema cada vez más importante para el valor en la bolsa.
- La RSC declarada se reduce a temas medio-ambientales y/o a la sociedad, en general, pero no contempla el bien estar de la propia plantilla.
- pueden existir otras o más razones.

De todos modos, estas explicaciones hipotéticas deberían ser analizadas a través de otros estudios más detallados y específicos para entender de manera racional este fenómeno.

3. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Según Ketels (2006, p.116), “la definición de un término conceptual como la competitividad nunca es correcta o falsa en un sentido absoluto. Pero su conveniencia puede ser juzgada para una pregunta específica de investigación o de política. Una definición compartida de la competitividad reflejará, por lo tanto, una visión compartida de la que debería ser utilizada para el análisis”.

Según la RAE, **la competitividad significa la capacidad de competir**. Moliner (1998) define el verbo competir como el hecho de rivalizar y de oponerse entre sí dos o más personas con el fin de aspirar a la misma cosa o a la superioridad en algo. **La competencia es la relación entre las empresas que compiten** (Moliner, 1998). Porter (2009) dice que “la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para

avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano"[61]. Y sigue escribiendo que "hoy en día, esto es más verdad que nunca, ya que, a lo largo de las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos"[62].

La competitividad puede ser definida como la **habilidad** de una empresa, un país o un producto **de competir con otros** o como el deseo para tener más éxito que otros (Longman, 2012). "Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus rivales **si consigue establecer una diferencia que puede mantener**" (Porter, 2009, p. 7). "La ventaja competitiva (VC) no se puede entender mirando a la empresa como una unidad. Se construye a partir de muchas actividades específicas en el momento de diseñar, producir, comercializar, suministrar y apoyar el producto. La cadena de valor desagrega una empresa en sus actividades relevantes desde un punto de vista estratégico. Eso permite comprender las fuentes existentes y potenciales de diferenciación" (Porter, 1985, p.33) y conseguir una ventaja competitiva.

La competitividad de una empresa **puede radicar en una VC o en varias.** Parece obvio que cuantas más VCs tenga una empresa, más competitiva y menos vulnerable será en el mercado.

Vemos, por lo tanto, que el concepto de la competitividad se basa en el principio de comparación de variables medibles entre empresas dentro de un grupo o sector definido de antemano. Sin embargo, nuestra investigación no se centra en comparar actividades entre empresas para buscar VCs.

Lo único que podemos estudiar, por consiguiente, es si existen, o no, fuentes de VC. En caso afirmativo, nos permite deducir que estas fuentes pueden generar una VC para la empresa que las tiene con respecto a las

[61] Porter (2009), p.7

[62] Porter (2009), p.7

empresas que no las tienen. Es obvio que cuantas más fuentes de VC tenga una empresa mayor será su capacidad de competir y mayor será su probabilidad de tener éxito y sobrevivir a largo plazo.

Según Ketels (2006, p.116), “la productividad es el factor determinante del nivel de prosperidad que un ente puede sostener a lo largo del tiempo. El concepto de competitividad de Porter (2004) se basa en la prosperidad generada a través de una actividad económica; actividad que crea valor suministrando productos y servicios a precios superiores a sus costes de producción”

Podemos, por lo tanto, deducir que la competitividad de una empresa es su **capacidad de sostener y desarrollarse económicamente con éxito a largo plazo.** Este éxito lo logra gracias a la **generación de VCs**.

Finalmente, conviene recordar que el objetivo de este capítulo es responder a las dos siguientes preguntas de la investigación:

- ¿Existe una relación entre el PO y la competitividad empresarial?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede explicar esta relación entre el PO y la competitividad?

3.1. Ventajas Competitivas (VCs)

La competitividad de una empresa puede situarse a varios niveles. Estos niveles son el corporativo y el nivel de negocio u operativo (Ghemawat, 1999; Porter, 2004). Según estos autores, la competitividad corporativa trata de definir las características y las competencias esenciales necesarias de la empresa para posicionarla en el contexto macroeconómico. El nivel de negocio y operativo intenta gestionar las actividades de la empresa de la mejor forma posible con el fin de lograr los objetivos propuestos a corto y a largo plazo.

Constatamos también que l**a competitividad puede provenir de factores externos** a la empresa (enfoque externo) **y/o** de elementos **internos** (enfoque interno). Podemos distinguir estos factores llamándolos atractivo del entorno (externo) y posición competitiva (interno) (Andrews, 1980; Shepherd, 1982).

Combinando las dos dimensiones de posicionamiento competitivo (Ilustración IV.2) podemos clasificar las VCs.

ILUSTRACIÓN IV.2: CLASIFICACIÓN DE LAS VCS

Factores \ Nivel	macroeconomico	operativo
externos	1	2
internos	3	4

Fuente: Elaboración propia

Según Porter (1980) y Ghemawat (1999), existen las VCs siguientes:

- VC sectorial o del mercado,
- VC que proviene de la estrategia elegida,
- VC que proviene de la ubicación,
- VC que proviene de los *stakeholders*,
- VC de la gestión y de la organización,
- VC que proviene de la cultura,
- VC que proviene del liderazgo,

Hemos visto en el Capítulo III que el PO tiene varios propósitos que tienen la característica común de ser todos actitudes o comportamientos. Por lo tanto, conviene **analizar si los comportamientos** de los empleados pueden ser, a priori, **fuentes de VCs**.

Según la ilustración IV.2, vemos que la influencia de los comportamientos de los empleados sobre las fuentes de ventaja competitiva se situará, sobre todo, en el cuadrante cuatro (factores internos a nivel operativo) y algo en el cuadrante tres (factores internos a nivel macroeconómico).

VC SECTORIAL O DEL MERCADO:

Existen sectores llamados **híper-competitivos**. Son sectores dónde las ventajas competitivas con respecto a la competencia son pequeñas, son muy fáciles de copiar y muy difícil de proteger, o tienen una vida útil para el mercado muy limitada. Son también mercados dónde suele haber sobre-capacidades de producción y, por lo tanto, un desequilibrio entre la demanda y la oferta.

Los sectores de gran consumo son, generalmente, híper-competitivos. El consumidor no suele ser fiel a un producto de una empresa determinada y sigue tendencias y modas. Podemos decir que los sectores de la alimentación, del textil o el de la automoción, por ejemplo, son, sin duda, sectores híper-competitivos.

Por otra parte **existen sectores**, normalmente más pequeños, que se pueden definir como **hipo-competitivos**. Son sectores menos conocidos y menos llamativos y suelen tener un mercado más reducido y más especializado. También pueden ser sectores protegidos por el marco legal.

El producto no suele representar un gasto relativo importante ni muy repetitivo para el consumidor. La sensibilidad al precio es menor y la demanda y la oferta están bien equilibradas. Podemos nombrar a título de ejemplo el sector de la papelería para uso privado y sectores con características similares o el sector de las notarías.

Recordando que la competitividad de una empresa es su capacidad de sostenerse y desarrollarse económicamente con éxito a largo plazo, vemos, por lo tanto, que la elección del negocio y de su sector puede representar, por sí sola, una fuente de competitividad. Comparando, a modo ilustrativo, el mercado o sector de los esquíes de nieve y el de los esquíes acuáticos, podemos ver que son muy distintos (Cuadro IV.2):

CUADRO IV.2: SITUACIÓN COMPETITIVA DE DOS SECTORES:

SECTOR	ESQUÍES DE NIEVE	ESQUÍES ACUÁTICOS
Tipología	**híper-competitivo**	**hipo-competitivo**
Demanda	grande	pequeña
Oferta	muy grande	pequeña
Competidores	muchos	pocos
Gasto relativo[63]	alto	bajo
Mercado	grande	comparación difícil
Precios	híper-competitivo	hipo-competitivo

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter[64] sistematiza el análisis del sector y del mercado. Analiza primero la relación de fuerza con respecto a los proveedores, la relación de fuerza con respecto a los clientes, el grado de

[63] El gasto relativo representa el gasto necesario para conseguir y disfrutar del producto con respecto a los gastos totales del consumidor.

[64] *"Five forces framework for Industry Analysis"* (Porter, 1985, p.6)

dificultad para que entre un nuevo competidor (barreras de entrada) y la probabilidad que el producto ofertado sea sustituido por otra solución. Después, tomando en cuenta el análisis anterior, se estudia la situación de los competidores y de los elementos de rivalidad.

Partiendo de este marco de trabajo, Kim y Mauborgne (2005) proponen buscar y **crear nuevos sectores** o espacios de mercado **en lugar de competir en mercados existentes**, poniendo la competencia fuera de juego en lugar de luchar contra ella. Quieren crear y capturar nueva demanda en lugar de explotar la demanda existente, romper la ecuación precio-coste introduciendo una proposición de valor[65]. Asimismo, afirman que "el objetivo estratégico es crear nuevas normas de mejores prácticas rompiendo el compromiso entre la creación de valor y la reducción de costes"[66]. Se trata, en definitiva, de alinear los procesos de una empresa de tal forma que se consiga tanto la diferenciación del producto como la reducción de costes.

El caso que presentan y estudian es el de la empresa canadiense *Cirque du Soleil*^{TM}. El *Cirque du Soleil*^{TM} se presenta bajo la forma de un circo. La estructura de sus costes es mucho más variable que la del circo clásico (no tiene animales por ejemplo). El espectáculo es mucho más artístico con juegos de luces, bailes, gimnastas, malabaristas y música propia (componente innovador). Las atracciones se pueden vender individualmente para otras ocasiones (televisión, acontecimientos corporativos etc.) y los artistas tienen un contrato de autónomo.

La rentabilidad esperada del sector es, por consiguiente, función del nivel de competitividad de éste. Además, la competitividad sectorial responde a la pregunta: '¿qué quiero hacer?' y es responsabilidad del máximo nivel

[65] Concepto inglés, llamado *Value proposition,* que evalúa el valor percibido del consumidor, es decir el precio que está dispuesto a pagar independientemente del coste de fabricación y entrega.

[66] Kim & Mauborgne (2005), p.18

jerárquico contestarla. Esta fuente se sitúa en el cuadrante uno de la ilustración IV.2. Por lo tanto, es difícil imaginarse que el comportamiento del trabajador 'de base' pueda tener una influencia directa sobre esta cuestión.

VC DEBIDA A LA ESTRATEGIA ELEGIDA:

La necesidad de pensar explícitamente en la competitividad estratégica ha sido expresada por primera vez por Alfred Sloan (1963), el consejero delegado de *General Motors* (GM) entre 1923 y 1946. Schumpeter (1942) concluye que la **estrategia empresarial engloba mucho más que el posicionamiento en el mercado a través del precio**.

Durante los últimos veinte cinco años, el concepto de la competitividad estratégica se ha desarrollado en muchos campos. Hamel y Prahalad (1994) se centran en **el concepto de la cadena de valor,** desarrollado por Porter (1985), analizando las competencias esenciales y el grado de dificultad para adquirirlas con el fin de posicionar la empresa dónde se genera el mayor valor.

Brandenburger y Nalebuff (1996) complementan **la competitividad estratégica** a partir de los conceptos de las cinco fuerzas y de la gestión de la cadena de valor para desarrollar un concepto combinando la cooperación y la competición entre empresas, llamándolo ***Co-opetition***[67]*.* El *Co-opetition* se puede dar con empresas ajenas al sector, con empresas complementarias en el sector, con proveedores, clientes y hasta con competidores.

[67] *Co-opetition*: se trata de incluir en el análisis los productos, los mercados y las competencias estratégicas que pueden complementar la proposición de valor de la empresa analizada. Microsoft ha ido trabajando con Intel a lo largo del tiempo para asegurarse que sus productos pueden ser utilizados de forma óptima. Nestlé y Coca-Cola utilizaron sus competencias respectivas para desarrollar Nestea™. Nestlé tuvo el liderazgo en cuanto al desarrollo del producto mientras Coca-Cola lideró el desarrollo de los canales de distribución.

Otro elemento de competitividad estratégica es la diferenciación. Se puede diferenciar el negocio según el comportamiento de los costes de un producto o una línea de negocio (Porter, 1985). La estructura de los costes y el reparto entre costes variables y fijos influyen de forma determinante la estrategia empresarial. Cooper y Kaplan (1991) introducen el concepto del *Activity Based Costing*[68] (ABC) aportando una nueva luz sobre los costes integrales de un producto.

Kotler (1994) propone la diferenciación a través de la comercialización del producto (embalajes, presentación, canales de ventas y de distribución etc.). La diferenciación más eficaz se hace, sin embargo, a través del precio. Para lograrla, la empresa puede evitar la guerra de precios gracias a la diferenciación y optimización de la proposición de valor del producto (Brandenburger & Stuart, 1996; Simon, Bilstein & Luby, 2006).

Finalmente Ghemawat (1999) desarrolla la idea de la diferenciación horizontal, vertical o geográfica[69].

Gracias al conocimiento del negocio, el empleado, si quiere, puede aportar elementos muy valiosos para elegir o cambiar una estrategia determinada. **El intra-emprendimiento** es, por lo tanto, una **fuente de competitividad estratégica**. Nos encontramos en el cuadrante tres de la ilustración IV.2.

[68] *Activity Based Costing* (ABC): sistema contable mediante el cual se asignan los costos a un producto o servicio basado en los recursos que estos consumen. A diferencia de los sistemas contables analíticos tradicionales, este método trata todos los costos fijos y directos como si fueran variables y no realiza distribuciones basadas en volúmenes de producción, porcentajes de costos u otro cualquier criterio de distribución. ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización mediante la creación de vínculos entre las actividades y los objetos de costo.

[69] La diferenciación horizontal contempla la diferenciación de productos dentro de un mismo género. Ejemplo del género libro: novelas y biografías. La diferenciación vertical se refiere a la integración vertical del producto. Ejemplo del sector de la jardinería: además del mantenimiento del jardín se ofrece el diseño la realización del jardín. La diferenciación geográfica se refiere a productos adaptados a las necesidades particulares de cada zona geográfica.

LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Según Porter (1990), l**a ubicación** del negocio tiene un **impacto considerable sobre la competitividad**. Creemos, sin embargo, que la ubicación es un elemento fácilmente copiable y que no puede considerarse, en general, una fuente de VC sostenible en el tiempo. Dicho esto, podemos concluir, no obstante, que el impacto de la ubicación tiene un impacto considerable sobre la competitividad siempre y cuando el competidor no elija ubicarse en el mismo sitio.

El **marco socio-económico y político** influye en la política salarial, en la disponibilidad del talento, en la estabilidad social y en las relaciones socio-laborales. Además, **las políticas fiscales, las de apoyo a la investigación, desarrollo e innovación y las de apoyo a la internacionalización,** son esenciales para la competitividad de las empresas. Asimismo, **las políticas medio-ambientales** tienen cada vez mayor impacto sobre la competitividad.

La capacidad de financiación, el acceso fácil y económico a los proveedores críticos (materias primas, energía, mano de obra cualificada, conocimientos, mercados financieros…) es clave para el éxito empresarial. **El acceso eficaz y rápido a los clientes** es igualmente importante para la competitividad.

Existen cada vez más zonas geográficas dónde se establecen centros de conocimientos y de excelencia con respecto a una temática. Estos ***clusters***[70] geográficos tienen como objeto generar conocimiento, capacidad de investigación y de innovación y un tejido eficaz de proveedores

[70] *Cluster:* palabra inglesa utilizada en el sector económico para describir empresas, centros de investigaciones, centros de enseñanzas y la administración pública agrupados dentro de una región geográfica de forma voluntaria y, muchas veces, de manera informal alrededor de un tema económico de interés estratégico para todas las partes involucradas. Ejemplos de clusters: Cluster de la tecnología de la información en Silicon valley; *Cluster* de la automoción en Alemania del Sur (Mercedes, Audi, BMW, Porsche, Opel, Bosch, Universidad de Munich, Universidad de Stuttgart, Fraunhofer Institut, Bosch,...).

competentes, es decir, aumentar la competitividad de todas estas empresas reunidas. Los poderes públicos suelen apoyar estas iniciativas ofreciendo infraestructuras y otras facilidades con el fin de generar bienestar a largo plazo en sus regiones.

La ubicación es una decisión estratégica y depende en general de factores externos. No influyen los comportamientos de los empleados (cuadrante 1 de la ilustración IV.1).

VC GENERADA POR LOS *STAKEHOLDERS*:

Hemos visto que los *stakeholders* son todas las partes que tienen un interés en la empresa. Son los accionistas y empleados, los clientes y proveedores, la administración pública, los representantes de los trabajadores y las centrales sindicales y otros actores sociales, incluida la sociedad en general.

La capacidad financiera, los conocimientos y la experiencia, la coherencia en el tiempo de los objetivos estratégicos y la paciencia por parte de los **accionistas** son fuentes de ventaja competitivas para la empresa.

Otro *stakeholder* relevante son las **personas que trabajan** en la empresa. Según hemos podido ver, una de las tres características de una empresa son sus trabajadores que desarrollan las actividades necesarias para la consecución de los objetivos. Según las competencias adquiridas y los comportamientos y actitudes mostrados frente a los retos de la empresa, **estos empleados influyen de forma determinante el nivel de competitividad empresarial.**

Los **clientes y proveedores** benefician de muchas formas a la empresa. Los proveedores pueden ofrecer buenos precios y mejor calidad y servicio.

Pueden compartir competencias y conocimientos útiles para el negocio y pueden ofrecer nuevas soluciones innovadoras. En general, suelen promover la competitividad del negocio.

Los clientes dan *feed-back* interesante de cara a planteamientos futuros de productos o de negocios y pueden dar informaciones muy importantes con respecto a la competencia. Su lealtad puede servir para crear la costumbre del *last call*[71].

Los empleados y, en particular, los que tienen una relación estrecha con estos actores pueden influir y ser fuente de ventaja competitiva.

Como hemos podido ver en el apartado anterior **la administración y los poderes públicos** tienen un papel importante en el desarrollo competitivo de la empresa. Por consiguiente, los empleados destinados a tareas de coordinación con la administración pueden apoyar el desarrollo competitivo desde esta perspectiva.

En la exposición de motivos de La Ley Orgánica 11/1985, del 2 de agosto (RCL 1985, 1980), se menciona el artículo 28.1 de La Constitución Española de 1978 (RCL 1978, 2836), el cual reconoce “como un derecho fundamental de todos a sindicarse libremente”. El artículo 7 de La Constitución (RCL 1978, 2836) reconoce expresamente a los **sindicatos** de trabajadores como organizaciones que “contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios”.

El primer párrafo del artículo 5 de la mencionada ley, ‘Responsabilidad de los Sindicatos’, dice que “los Sindicatos responderán por los actos o acuerdos adoptados por sus órganos estatutarios en la esfera de sus respectivas competencias”. Dentro de sus competencias merece la pena

[71] *Last call*: se dice cuando un cliente, teniendo varias ofertas de la competencia, hace su última llamada a la empresa proveedora actual para darle la última oportunidad de mejorar su oferta y así darle el pedido o el contrato.

resaltar la principal que afecta directamente a la empresa que es la de la negociación colectiva (Art. 8. 2.b). No obstante, el resultado de la negociación no puede tener carácter imperativo y tiene que ser, en todo caso, el resultado de una negociación libre y voluntaria por parte de los trabajadores, visto que puede afectar al contenido esencial de otros derechos fundamentales o cívicos reconocidos en la Constitución.

Merece la pena resaltar que la Ley Orgánica de Libertad Sindical (11/1985) otorga solamente competencias en cuanto a la defensa de los intereses económicos y sociales de los trabajadores, y no en cuanto a posibles fines propios de la organización sindical como, por ejemplo, idearios políticos o ideológicos. Sin embrago, los hechos cotidianos demuestran que, en España y, particularmente, en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), hay centrales sindicales con agendas políticas e ideológicas inmiscuyéndose sistemáticamente en el entorno empresarial, que poco o nada tienen que ver con el bienestar del ser humano en la empresa.

Los sindicatos, siendo institucionalmente los interlocutores privilegiados de los empresarios y los representantes de los trabajadores, en general, y persiguiendo la mejora de las condiciones de trabajo, tienen, por lo tanto, una **responsabilidad importante en el desarrollo de la competitividad empresarial**.

Considerando los representantes de los trabajadores como un factor interno de competitividad y tomando en cuenta la influencia que tienen los comportamientos de los trabajadores sobre sus representantes, vemos que los **empleados** pueden **influir de forma considerable** en el desarrollo de la competitividad desde este punto de vista.

Finalmente, **grupos de presión y generadores de opiniones** como asociaciones de defensa de intereses específicos, medios de comunicación, redes sociales, organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales

pueden influir la competitividad de la empresa. A pesar de ser factores externos, los empleados pueden, si quieren, influir positivamente a estos *stakeholders*, formando ellos mismos parte de la sociedad.

VC GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL:

Sin sólidas competencias gerenciales y organizativas es muy difícil competir. El desarrollo de esas competencias es, por lo tanto, fundamental para la competitividad de la empresa. Sin ánimo de enumerar todos, proponemos describir los factores de gestión y de organización más relevantes:

La gestión del conocimiento cobra cada día más importancia (Muñoz-Seca & Riverola, 1997; 2003) en el ámbito de la competitividad empresarial. No sólo importa generar conocimiento sino también salvaguardarlo de forma sistemática y ordenada porque la empresa ya no puede asumir que el conocimiento esté a salvo quedándose únicamente con el empleado generador de ello. Además, es necesario saber qué conocimientos existen y dónde se encuentran. Davenport (1997) separa la gestión del conocimiento de la gestión de datos y de la información. Según él, datos son simplemente observaciones sobre el estado del mundo mientras informaciones son datos que tienen cierta relevancia para el propósito definido.

Conocimientos son informaciones validadas por la mente humana. Este proceso incluye la reflexión, el análisis, la síntesis y la contextualización. El concepto de la gestión del conocimiento nos lleva a la sociedad del conocimiento (Blanco Valbuena, 2007). "**El hombre** adquiere para la economía el protagonismo que le había sido arrebatado por las máquinas de la era industrial, pasando a ser **factor determinante en el logro de una ventaja competitiva sostenible**"[72].

[72] Blanco Valbuena (2007), p.6

Otro factor fundamental es **la gestión** y el desarrollo **de la creatividad y de las competencias innovadoras.** De Bono (1991) promueve la idea de un nuevo renacimiento, anteponiendo la estructura y el funcionamiento de la mente ante la lógica racional defendida por los filósofos griegos y renacentistas. La gestión y el desarrollo de la innovación son esenciales, hoy en día, para la sostenibilidad de una empresa (Fine, 1998; Kalthoff, Nonaka & Nueno, 1997). Además de la gestión del desarrollo de productos (Booz, Allen & Hamilton, 1982), la gestión de la innovación afecta a todos los procesos de la organización (Adams, Bessant & Phelps, 2006).

La gestión del conocimiento y la gestión de la creatividad y de la innovación necesitan **la gestión del aprendizaje** (Senge, 1990). Mayo y Lank (1994) afirman que el aprendizaje de las personas y, a través de ellas, de las organizaciones es el motor del progreso y de la innovación, promoviendo el cambio y la adaptación necesaria para la sostenibilidad de la empresa. Gracias al aprendizaje podemos entender nuestro mundo y las fuerzas que lo mueven. Somos capaces de generar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para el mantenimiento de la competitividad.

Se ha escrito muchísimo sobre **la gestión del cambio** y se han creado una gran cantidad de consultorías sobre este tema. Sin embargo, no cabe duda que el cambio y su gestión correspondiente siempre han existido. No obstante, la velocidad del cambio aumenta de forma continua. Esta constatación nos obliga a adaptarnos cada vez más rápido a nuevas situaciones. La gestión exitosa del cambio depende de la adaptabilidad y la capacidad de anticiparse por parte de las organizaciones y de sus personas (Drucker, 1993; Nueno, 1993; Champy, 1995; Toffler & Toffler, 1997; Ulrich, 1997; Kotter, 1999).

La gestión del ritmo empresarial va mano de la mano con la gestión del cambio. Pümpin (1989) describe la importancia que tiene la capacidad de dinamizar la organización de la empresa con el fin de anticiparse y orientar la empresa hacía el futuro. Fine (1998) desarrolla el concepto del "*clock speed"*. Sugiere que cada industria tiene su propia velocidad evolutiva, que los ciclos empresariales dependen de cada sector y que, según la situación, el ritmo se puede acelerar de forma exponencial.

La gestión organizacional y estructural influye de forma sustancial en la gestión del conocimiento, la gestión de las competencias innovadoras, la gestión del cambio y la gestión del ritmo. La gestión organizacional y estructural tienen, sin embargo, una infinidad de opciones.

Según Mintzberg (1980) la organización se puede segregar en cinco partes fundamentales:

- el *strategic ápex*: consiste en la dirección general, incluido el equipo que trabaja directamente para ella (gabinete y *staff).*
- el *operating core*: consiste en todos los trabajadores que producen y/o sirven el bien o que apoyan la producción y/o el servicio de forma directa
- el *middle line*: son todos los directivos y mandos que se sitúan entre el *strategic ápex* y el *operating core*
- el *technostructure*: son todos aquellos trabajadores que analizan, informan y recomiendan sobre lo que hay que hacer (contables, planificadores, diseñadores,…)
- el *support staff*: son todos los empleados que tienen funciones de apoyo (nómina, cafetería, vigilancia,…)

Estos cinco elementos están relacionados entre ellos a través de mecanismos de coordinación, parámetros de comportamientos (principios, valores, formación,..), normas (descripción del puesto, competencias,…) y factores de contingencia (edad, tamaño, tecnología, medio ambiente,..).

Concluye Mintzberg que existen cinco formas de estructurar una organización: la estructura simple del orden y mando (bastante típica en la pequeña empresa); la burocracia maquinista, es decir, todo está perfectamente planificado, coordinado y ejecutado como si la empresa fuera una máquina; la burocracia profesional, dónde cada uno sabe perfectamente lo que tiene que hacer en cada momento; la forma divisional, dónde se divide la organización en partes pequeñas para simplificar la gestión delegando una parte importante del control y, la 'adhocracia', es decir, la organización que va respondiendo a las necesidades del momento adaptándose continuamente.

Binney y Williams (1995) fusionan el *top-down approach*[73] de la estructura simple y de las burocracias con el *bottom-up approach*[74] de las adhocracias desarrollando el concepto del *Lean Organization*[75]. En su propuesta, una organización tiene que estar diseñada de tal forma que es capaz de aprender permanentemente y generar nuevas competencias y nuevos conocimientos. Sin embrago, tiene que ser capaz de hacer todo esto sin perder de vista sus objetivos definidos.

Por lo tanto, tiene que tener una visión de futuro y ser, a la vez, consciente de la realidad. Tiene que generar ritmo y a la vez liberar la energía necesaria para la consecución de su meta. Tiene que ejecutar sus planes y saber reflexionar simultáneamente. Vemos que, para realizar este tipo de organización, hace falta principios y expectativas básicos de comportamientos establecidos de antemano, unas políticas de formación, información y comunicación bien determinadas y, sobre todo, los objetivos fundamentales de la empresa tienen que ser conocidos.

[73] *Top-down approach*: acercamiento y visión de arriba hacia abajo

[74] *Bottom-up approach*: acercamiento y visión de las bases y necesidades hacia arriba

[75] *Lean Organization*: concepto inglés reivindicando organizaciones flexibles, adaptables y moldeables en cada momento según las necesidades del entorno sin perder de vista los objetivos establecidos por la propia organización.

Los sistemas de gestión tienen también una importancia clave para la competitividad gerencial y organizativa. Con el avance fulgurante de las tecnologías de la información no cabe duda que las organizaciones tienen unas grandes oportunidades de mejorar la eficacia y la eficiencia de su gestión (Porter & Millar, 1985). La posibilidad de juntarse de forma virtual sin estar físicamente reunido simplifica y acelera la comunicación de manera exponencial y acelerada.

La disponibilidad de datos elaborados de forma casi inmediata nos da posibilidades de reaccionar al instante (Berners-Lee, 1999). Todo esto significa unas oportunidades de mejorar la competitividad de forma radical (Ricart-Costa, Subirana & Valor-Sabater, 2004). Sin embargo, la cantidad de datos, su verificación, la transformación y la interpretación correspondientes, así como la complejidad y el coste de los sistemas de gestión de datos, conllevan también riesgos substanciales para la competitividad.

Como hemos visto, las **competencias gerenciales y organizativas son fuentes de ventaja competitiva.** Además, se enmarcan dentro de los factores competitivos internos operativos, **influyendo de forma sustancial en los comportamientos de los empleados y viceversa.**

VC GENERADA POR LA CULTURA EMPRESARIAL:

Existe mucha bibliografía y estudios que demuestran que **la cultura puede generar una ventaja competitiva sostenible** (Peters & Waterman, 1982; Barney, 1986). Fiol (1991) describe la relación entre valores y los comportamientos correspondientes y sus efectos sobre la competitividad empresarial. Deshpandé, Farley y Webster (1993) nos muestran que **el espíritu emprendedor combinado con el espíritu de competición genera una ventaja competitiva** con respecto a las empresas con una cultura fuertemente jerarquizada y reglamentada. Sheffi (2007) describe

como una empresa, con una cultura de adaptabilidad y de capacidad de resistencia, es más competitiva a largo plazo.

Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) explican en qué medida difieren las culturas corporativas de las culturas nacionales y cómo se pueden gestionar las corporativas con el fin de lograr ventajas competitivas. Basándose en una amplia investigación contemporánea, Schein (2010) redefine el concepto de la cultura corporativa y demuestra el **rol determinante de los líderes a la hora de implantar una cultura organizacional** con el fin de lograr objetivos empresariales a largo plazo.

Cameron y Quinn (2011) muestran que **es factible cambiar una cultura empresarial de forma metódica y sistemática** con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.

La gestión de la cultura es también un factor interno operativo de competitividad. Además, la cultura es influenciada de forma determinante no solamente por los directivos, sino también por los propios empleados de la empresa.

VC GENERADA POR EL LIDERAZGO:

No hay duda de que la influencia del superior jerárquico sobre el empleado y sobre sus resultados es de una importancia transcendental para el éxito empresarial. La influencia del liderazgo sobre el trabajador se hace notar en su estado de ánimo, acceso a información y conocimiento, libertad de actuación, en el asumir responsabilidades etc. Como lo demuestra la cantidad importante de bibliografía[76], no cabe duda que **el liderazgo es la**

[76] Tecleando la palabra *leadership* en el buscador *Google Scholar* se pueden encontrar más de dos millones de referencias académicas. Además, la librería *online* Amazon.com ofrece más de mil dos cientos títulos relacionados con la palabra *leadership.*

clave para la creación y el desarrollo exitoso de cualquiera de las fuentes de ventaja competitiva empresarial.

3.2. La sostenibilidad de la competitividad empresarial

La ventaja competitiva no sirve si la empresa no es capaz de sostener y seguir desarrollándola a lo largo del tiempo (Dess et al., 2011; Barney & Hesterly, 2011). La competitividad de la empresa puede peligrar por muchas razones (Lumpkin & Dess, 1996; Ghemawat, 1999; Audretsch et al., 2002; Thurik, 2003):

- peligro de imitación
  Según Dess et al. (2011), la VC tiene que ser única, depender de la trayectoria de la empresa, tener cierta ambigüedad causal y depender del capital humano.
- peligro de sustitución
  Los cambios tecnológicos pueden dejar a un tejido empresarial excelente obsoleto, incapaz de detectar nuevas oportunidades, nuevos negocios, en un entorno que no entienden cómo funciona (Tansik & Wolf, 1996).
- peligro de ser rehén
- peligro de disipación
- peligro de cambio de condiciones político-sociales

MEDIDAS PARA EVITAR ESTOS PELIGROS:

Cuando una empresa introduce con éxito un nuevo producto, un servicio, una nueva forma de hacer negocio o nuevos sistemas de gestión, tiene que asumir que algún competidor intentará imitarlo. Con el fin de **evitar la imitación**, la empresa suele **introducir**, a parte de los criterios establecidos

por Dess et al. (2011), **barreras** de defensa y/o desarrollar medidas ofensivas.

La protección legal, a través de patentes y contratos, es una medida defensiva que se utiliza a menudo con el lanzamiento de nuevos productos. El desarrollo de relaciones fuertes con los proveedores o la *co-opetiton* pueden ser otra barrera para evitar la imitación. El tamaño empresarial es, en muchos casos, una barrera muy eficaz. La curva de aprendizaje, los conocimientos necesarios, el capital necesario, las relaciones y la capacidad relacional van a la par con el tamaño de una empresa.

Otra medida defensiva contra el peligro de sustitución puede consistir, después de evaluar detenidamente el grado de amenaza, en no hacer caso a la solución sustitutiva. La otra alternativa puede ser luchar contra la sustitución a través de mejoras sustanciales de la propia solución de la empresa.

Medidas ofensivas para evitar la imitación pueden consistir, por ejemplo, en aprovecharse de la ventaja del tiempo al ser el primero en crear la ventaja competitiva. La complejidad estratégica de esta ventaja ayuda también a protegerse de posibles imitadores. Finalmente, aprovechándose de estas ventajas, la empresa puede seguir diferenciándose a través de la mejora continua.

Las medidas proactivas pueden consistir, también, en cambiar y adaptarse a la nueva solución. A veces se puede considerar la posibilidad de combinar la solución existente con la nueva sustitutiva. Finalmente, si la empresa ve que no puede competir con la sustitución puede elegir cosechar todo lo que pueda.

Hemos visto que, muchas veces, las ventajas competitivas se construyen apoyándose en proveedores, clientes y/o co-optetidores. Existe la

posibilidad de acabar siendo rehén de estos *stakeholders*. Para protegerse de este riesgo, la empresa puede considerar contratos exclusivos a largo plazo.

Otras medidas, de orden proactivo, pueden consistir en integrarse con ellos o generar masa crítica negociadora o crear y desarrollar relaciones más allá del mero contrato que pueden conducir a una relación de gran confianza mutua.

Sin querer entrar en estudios cuantitativos, el autor puede afirmar, por su experiencia en el mundo empresarial, que **el peligro de disipación es el mayor de todos los riesgos de pérdida de competitividad**. En efecto, muchas empresas, después de haber logrado una o varias ventajas competitivas, se relajan mientras la competencia, preocupada por su desfase, suele reaccionar buscando formulas y soluciones para recuperar su competitividad.

Con el fin de **no caer en la auto-complacencia** es importante desarrollar e implantar herramientas de observación y análisis de la competencia y del mercado en general. Ghemawat (1999) propone la introducción del *benchmarking*[77] y el *monitoring*[78]. Otras posibilidades consisten en definir e **implantar normas de comportamientos** y/o en ofrecer incentivos de rendimiento e innovación.

A nivel organizativo se pueden unificar recursos, **movilizar una cultura del cambio**, o cambiar de gobierno corporativo y/o de dirección o de ciertos directivos claves.

[77] *Benchmarking*: Método de contraste consistente en analizar los resultados de una empresa en un factor clave de éxito y buscar una base de comparación que permitirá a la empresa mejorar considerablemente su grado de dominio de dicho factor clave de éxito.

[78] *Monitoring*: Palabra inglesa que significa seguimiento y observación de comportamientos

Finalmente, **el cambio de condiciones sociales o políticas puede tener efectos nefastos sobre las ventajas competitivas**. Cambios de comportamientos, actitudes y valores de la sociedad pueden arrasar sectores empresariales enteros (Porter, 1980; 1985; 1990). También el cambio del ámbito legal puede afectar a la competitividad de la empresa.

Por lo tanto, es relevante tomar en cuenta la evolución de las condiciones generales de la economía, de la sociedad y, naturalmente, de la política macroeconómica (Audretsch et al., 2002). Cuanto mayor sea la información y mayor sea la estabilidad de la regulación del mercado, mejor serán las condiciones para anticiparse a la evolución de la sociedad y adaptarse a las necesidades futuras (Lumpkin & Dess, 1996; Thurik, 2003).

3.3. Alinear las distintas ventajas competitivas

Después de haber visto brevemente las fuentes de ventaja competitiva y los peligros que puede sufrir la sostenibilidad de la misma, **conviene** alinear y **conjuntar estas fuentes** de tal forma que la ventaja competitiva del conjunto sea mayor que la suma de las ventajas competitivas individuales (Porter, 2009).

La **alineación** busca:

- **multiplicar los efectos** de las ventajas competitivas sobre la posición competitiva general de la empresa
- **eliminar los posibles efectos contraproducentes** de ventajas competitivas individuales reforzando la coherencia de la actuación global de la empresa
- desarrollar y **reforzar la sostenibilidad** competitiva de la empresa.

Se puede hacer la **alineación buscando elementos comunes** entre las distintas dimensiones competitivas interrelacionándolos entre ellas.

Centrándose en los elementos comunes permite obtener un apalancamiento y evitar contradicciones. Otra forma de alinear las ventajas competitivas consiste en buscar las causas y efectos para generar una especie de reacción en cadena.

Para cohesionar la estrategia competitiva existen múltiples herramientas que, además, se pueden utilizar simultáneamente. Sirvan las enumeradas aquí abajo de ejemplo de las más comunes utilizadas (Ghemawat, 1999):

- la contemplación y el análisis del sistema de actividades: **el *activity system view***
- la visión basada en los recursos: **el *resource based view***
- hacer compromisos: **el *commitment based view***
- desarrollar competencias: **el *competencies based view***
- la gestión del cambio: **el *change management***

4. EL PO Y LA COMPETITIVIDAD

En este apartado indagaremos si el PO es fuente de VC, es decir, si el PO favorece la competitividad empresarial. Recordamos, aquí, que este estudio es cualitativo. Por lo tanto, no trataremos de medir el efecto del PO, sino **averiguar**, gracias al estudio de los trabajos académicos correspondientes, **si el PO refuerza**, o no, **la competitividad**.

Además, sabemos que el **PO se manifiesta a través de** actitudes y **comportamientos**. Es, por consiguiente, necesario analizar estos comportamientos para ver si son fuentes de VC en la medida que promueven y/o refuerzan las VCs y la competitividad en general de la organización.

También, sabemos que los **comportamientos** de los empleados **influyen**, sobre todo, **en los factores internos** de la empresa. Y, por otra parte, hemos visto que muchas VCs tienen su origen en factores internos.

Fuentes de VCs de origen interno:

- las personas que trabajan en la empresa
- los clientes y proveedores
- la administración y los poderes públicos
- los representantes de los trabajadores
- los grupos de presión, los generadores de opiniones y la sociedad en general
- las competencias gerenciales y organizativas
- la gestión del conocimiento
- la gestión de la creatividad y de las competencias innovadoras
- la gestión del aprendizaje
- la gestión del cambio
- la gestión del ritmo empresarial
- el enfoque cultural
- el liderazgo
- las medidas para sostener las VCs en el tiempo
- la alineación de y la cohesión entre las VCs
- la estrategia elegida (origen parcialmente interno)

Finalmente, hemos averiguado en el capítulo III que el PO tiene dos propósitos que recordamos a continuación:

- El propósito **protector** del PO abarca todos los comportamientos que hacen referencia a la protección del objeto. Este propósito conlleva el compromiso y la defensa de los intereses de la empresa, promueve las acciones en pro de la perdurabilidad y favorece el intercambio de conocimientos.
- El propósito **constructivo** tiene varias vertientes. En primer lugar, considera elementos de intra-emprendimiento, de innovación, de toma

de decisiones y un posible efecto sobre el OCB. Finalmente, el PO ayuda al empleado a dar mayor sentido a su vida.

En los apartados siguientes vamos a relacionar los distintos propósitos del PO (compromiso, OCB, innovación y intra-emprendimiento) con la competitividad para averiguar si el PO es fuente, o no, de VC y, por lo tanto, fomenta la competitividad empresarial.

4.1 Compromiso y competitividad

Durante el estudio del concepto **PO**, hemos visto que **conlleva un fuerte compromiso**, incluido un marcado sentido de la responsabilidad, con la empresa debido a su propósito defensivo y protector (O'Discroll, Pierce & Coghlan, 2006; Mayhew et al., 2007; Avey et al., 2009; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010).

El compromiso organizacional se puede entender como la intensidad con la cual una persona se identifica con la empresa así como su involucración a largo plazo (Porter et al., 1974). Angle y Perry (1981) sugieren que el compromiso organizativo debería ser estudiado en el contexto de un compromiso a quedarse en la organización y respetar los objetivos y valores. Merece la pena, por lo tanto, contemplar y tomar en cuenta las tres dimensiones que tiene el compromiso.

La **primera vertiente** del compromiso se puede describir como la creencia en y la **identificación** con los valores y los objetivos de la empresa. La **segunda vertiente** se refiere a la disposición por parte del empleado a hacer esfuerzos significativos para ayudar la organización en alcanzar sus objetivos. Hablamos de la **involucración**. Finalmente, la **tercera dimensión** consiste en la **lealtad** hacía la empresa, es decir el deseo por parte del trabajador de quedarse unido al destino de la organización.

Lam (2012) nos demuestra que el compromiso de los equipos de ventas tiene un **impacto positivo a largo plazo sobre el rendimiento** y los resultados de la empresa.

Jiménez-Hernández, Bustamante-Valenzuela y Bustamante-Valenzuela (2012) sostienen que el **compromiso organizacional es una garantía para la subsistencia de las empresas**. Demuestran que, sin el compromiso con la organización por parte de los empleados, la rotación y el absentismo suben de forma considerable y que la productividad baja significativamente, poniendo la supervivencia de la empresa en peligro. La relación causal entre falta de compromiso y alta rotación de la plantilla y pérdida de competitividad debida a costes adicionales de formación, pérdida de tiempo y pérdida de conocimientos valiosos es un hecho demostrado en numerosos estudios (Thatcher, Stepina & Boyle, 2002; Felps et al., 2009). Olckers y Du Plessis (2012) relacionan, por su parte, directamente el PO con la retención del personal.

Según Vallejo-Martos (2011), el compromiso promueve la **armonía organizacional** y, con ella, la **cohesión**, **cooperación** y la **solidaridad** entre sus miembros.

Los empleados con un marcado PO tienden a comunicar los errores de sus compañeros con el fin de proteger la empresa y mejorar la eficacia organizacional (Chung & Moon, 2011) y promueven el **intercambio significativo de conocimientos** (Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Shirazi, Mortazavi & Azad, 2011). Hayton (2005) y Muthusamy (2008), partiendo del supuesto que la base de conocimiento de una organización es el **capital intelectual** de una organización, argumentan que estos conocimientos son una **fuente vital de VC**, de la cual pueden surgir los desarrollos tecnológicos y el crecimiento.

4.2. OCB y competitividad

Olzer, Ylmaz y Ozler (2008) describen los **efectos positivos del PO sobre el *Organizational Citizenship Behavior*** (OCB).

La mejora del OCB conlleva una mayor probabilidad de **auto-desarrollo** y de **prolongar el empleo** a largo plazo y disminuir así la rotación de personal (Sun, Aryee & Law, 2007).

Según Organ (1988), Podsakoff y Mackenzie (1997), Morgeson (1999) y Schneider et al. (2005), la mejora del OCB refuerza la **eficacia organizativa en cuanto a la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente**. La **motivación**, como propósito del PO, es un factor mediador del OCB. Van Dyne y Pierce (2004) hablan de una **mejora en la actitud** hacía el trabajo en general.

También se genera una mayor **creatividad** y perspectivas que pueden transformar de forma significativa el lugar de trabajo (Avey et al., 2009). Naqshbandi y Muzamil (2011) demuestran que el OCB es **fuente de innovación** abierta.

Sabemos, que el OCB es un comportamiento muy valioso favoreciendo los resultados y que es, por consiguiente, fuente de VC (Malodia, 2013). El OCB, como fuente de VC, es particularmente importante en empleados que tienen relaciones directas con clientes, proveedores y otros actores externos (Hadjali, Salimi & Salehi, 2012).

4.3. Innovación y competitividad

Debido a la velocidad del cambio, muchos académicos consideran la **innovación como una fuente crítica de VC** (Tushman & O'Reilly, 1996; Dess & Picken, 2000; Smith et al., 2008) y como el factor más determinante para el éxito empresarial (Mone, McKinley & Barker, 1998; Ramachandran, Devarajan & Ray, 2006). La híper-competición obliga a las empresas innovar de manera permanente y con mayor intensidad. Esa capacidad de innovar continuamente, es decir, esa habilidad dinámica es una fuente de VC (Prahalad & Hamel, 1990; D'Aveni, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007).

Schumpeter (1883-1950) introduce el concepto de la **innovación**, sosteniendo que la innovación es la capacidad de introducir nuevas ideas en la vida económica. La Comisión Europea (1995) define la innovación como "la producción, la asimilación y la explotación exitosa de novedad en la esfera económica"[79]. La OECD y Eurostat (2005) definen la innovación como "implementación de un nuevo [o mejorado de forma significativa] producto [bien o servicio], un nuevo proceso, un nuevo método de marketing o un nuevo método organizacional de hacer negocio, de organizar el trabajo o las relaciones externas"[80].

Felin y Foss (2005) sostienen que, para explicar temas organizacionales, es necesario **entender las motivaciones, los propósitos y los comportamientos de los individuos.** "En efecto, el nivel individual parece ser sub-representado en las consideraciones" (Crossan & Apaydin, 2010, p.1178) de los estudios sistemáticos de la innovación organizacional. Queremos, por lo tanto, centrarnos en los **comportamientos innovadores de los trabajadores** (IWB) de la empresa buscando vías 'mecanísticas' (Bunge, 1997) de la innovación organizacional.

[79] Comisión Europea, (1995), p.1

[80] OECD y Eurostat (2005), párrafo 146

FUENTES DE IWB:

El IWB es un constructo mental que contempla un comportamiento complejo, que consiste en cuatro conjuntos de actividades relacionadas con el comportamiento. Estos grupos se componen de la **identificación del problema, la generación de ideas, la promoción y la realización de estas ideas.** Los dos primeros conjuntos se refieren a la fase creativa del comportamiento y los dos últimos grupos a la fase de implementación.

Vemos, gracias a esta definición, que el IWB está íntimamente ligado a los resultados esperados de la empresa (Scott & Bruce, 1994; Janssen, Schoonebeek & Van Looy, 1997; Janssen, 2000). Carmeli, Meitar y Weisberg (2006), por su parte, añaden que el IWB es un proceso de gestión de conocimiento.

Aunque el IWB se puede dividir en cuatro fases, De Jong y Den Hartog (2010) sugieren, que las fases del IWB están muy relacionadas entre ellas y que el IWB se debe considerar como un único proceso. Ardts, Van der Velde y Maurer (2010) se refieren al IWB como el proceso de aportar e implementar nuevas ideas para solucionar problemas.

Muchos académicos han estudiado fuentes de IWB. Crossan y Hulland (2002) han demostrado que la aceptación de la diversidad entre los trabajadores es un factor favorecedor de IWB. A ese factor se pueden añadir la disponibilidad de hacer movimientos laterales durante la carrera profesional (Noefer et al., 2009a), el ser abierto a nuevas experiencias (West, 1987; Patterson, 1999; George & Zhou, 2001) así como ser tolerante hacía el cambio (Damanpour, 1991) y hacía ideas fallidas (Madjar, Oldham & Pratt, 2002).

La autonomía, la independencia y el auto-control sobre el trabajo promueven y refuerzan de forma sustancial el comportamiento innovador

(Lawler & Hall, 1970; West, 1987; Scott & Bruce, 1994; Zien & Buckler, 1997; Amabile, 1983; Patterson, 1999; De Jong & Kemp, 2003) y el emprendimiento (Avey et al., 2009; Chung & Moon, 2011) mediante una creatividad mayor. Este comportamiento se refuerza por saber aceptar cierta ambigüedad en el trabajo (Barron & Harrington, 1981) y trabajar de forma poco convencional (West & Wallace, 1991; Frese, Teng, & Wijnen, 1999).

El *feed-back* entre los empleados y la comunicación fluida son otras fuentes de IWB (Noefer, 2009a; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Morténius et al., 2012). En el mismo ámbito, Carmeli y Spreitzer (2009) demuestran que la conectividad promueve el IWB y, según Dhanaraj & Parkhe (2006) y De Jong & Den Hartog (2010), la creación de redes sociales también. Además, este comportamiento es reforzado por facilitar el uso del conocimiento (Cooke & Wills, 1999) y por compartirlo (Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003). Finalmente, la cohesión del grupo es también un factor favorecedor de IWB (Keller, 1986).

Cuanto mayores conocimientos y competencias, mayor será el IWB (Spreitzer 1995; Bandura, 1997). La disponibilidad de aprender (Crossan & Hulland, 2002), de adquirir nuevas competencias variadas (Noefer et al., 2009b) y de crecer personalmente (Carmeli & Spreitzer, 2009) tendrán, por tanto, una influencia positiva sobre el IWB.

El compromiso (Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Jafri, 2010), el contrato psicológico (Ramamoorthy et al., 2005) y la involucración en el trabajo (Pierce & Delbecq, 1977; Amabile, 1998) fomentan también el IWB. La determinación y la voluntad de tener éxito (Pierce & Delbecq, 1977; Amabile, 1983), la atención estratégica así como el percibir su trabajo como un desafío (De Jong & Kemp, 2003) son otras fuentes de IWB.

La confianza en uno mismo (Barron & Harrington, 1981), la auto-eficacia (Hsu, Hou & Fan, 2011), la iniciativa personal (Frese & Zapf, 1994;

Binnewies, Ohly & Sonnentag, 2007) así como una actitud proactiva (Bass, 1985; Seibert, Kraimer & Crant, 2001) y la disposición a tomar riesgos (King, Anderson & West, 1991) promueven también el IWB.

La confianza en el empleado por parte de la empresa y los compañeros es una fuente importante de IWB (Scott & Bruce, 1994; Carmeli & Spreitzer, 2009; Yuan & Woodman, 2010). Según Young (2012), la justicia organizacional es otro factor que promueve el IWB y también lo es el *empowerment* (Spreitzer, 1995; Ghani, Hussin & Jusoff, 2009; Knol & Linge, 2009; Pieterse et al., 2010).

Finalmente, la satisfacción en el trabajo (Keller, 1986), el dar sentido al trabajo a través de las tareas (Bass, 1985) y la motivación en el trabajo (Miller & Friesen, 1982) son otras fuentes de IWB.

EL PO COMO FUENTE DE IWB

Sanders et al. (2010) y Hamond et al. (2011) se preguntan por qué y bajo qué circunstancias muestran los empleados comportamientos innovadores en sus organizaciones. Y preguntamos nosotros: ¿podría ser el PO la respuesta a su pregunta?

Durante el estudio del PO hemos visto que el PO genera compromiso y defensa de los intereses de la empresa con acciones en pro de su perdurabilidad y favorece el intercambio de conocimientos, el intra-emprendimiento y la toma de decisiones. Además, el PO promueve el auto-desarrollo, la perdurabilidad en el empleo, la eficacia organizativa en cuanto a la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente y una actitud proactiva en el campo del liderazgo. Finalmente, ofrece un valor adicional en cuanto a dar mayor sentido a la vida.

Comparando los efectos del PO con las fuentes de IWB podemos hacer el siguiente análisis:

Hemos visto que el **PO promueve el comportamiento emprendedor** (Avey et al., 2009; Sieger, Zellweger & Aquino, 2013). Gracias a Dess y Lumpkin (2005), Avey et al. (2009) y Chung y Moon (2011), sabemos que la confianza en uno mismo, la iniciativa personal, la actitud proactiva, la autonomía, la independencia, el autocontrol, la capacidad de trabajar con cierta ambigüedad, la apertura a nuevas experiencias, la disposición a tomar ciertos riesgos y la determinación de ser exitoso en el trabajo son consecuencias del comportamiento emprendedor y que promueven el IWB. Por consiguiente, **el PO, mediante el comportamiento emprendedor, promueve el IWB** de forma directa e indirecta.

Sabemos que **compartir conocimientos es una resultante del PO** (Avey et al., 2009; O'Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006; Chung & Moon, 2011; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa 2010) que, a su vez, promueve un mayor *feed-back* así como un mejor uso del conocimiento entre los trabajadores, una mejor comunicación (Tzu-Shian, Hsu-hsin & Aihwa, 2010) y redes sociales (Dhanaraj & Parkhe, 2006; De Jong & Den Hartog, 2007). Además, hemos visto que todos estos factores promueven también el IWB (Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003; Noefer et al., 2009a; Morténius et al., 2012). Por tanto, **el PO, mediante la promoción del intercambio de conocimiento y de la comunicación, es fuente de IWB**.

El **compromiso**, siendo una **resultante del PO, fomenta directamente el IWB** (Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Jafri, 2010). **Lo mismo vale para la auto-eficacia que es una característica del PO**.

Según Olzer, Yilmaz y Ozler (2008), **el PO favorece el OCB**, y este último la conectividad, la involucración, la satisfacción en el trabajo, la cohesión del

equipo y el encontrar un sentido en el trabajo. **Podemos decir que el PO, mediante el OCB, fomenta el IWB**.

Encontrar un sentido al trabajo, ser emprendedor, ampliar sus redes sociales, generar nuevos conocimientos y tener autonomía y auto-control son todos ellos **consecuencias del PO, promueven la ambición de crecer**, (Dhanaraj & Parkhe, 2006; O'Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006; De Jong & Den Hartog, 2007; Olzer, Yilmaz & Ozler, 2008; Avey et al., 2009; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa 2010; Chung & Moon, 2011) **y ésta, a su vez, el IWB** (Carmeli & Spreitzer, 2009).

Sin embargo, hemos visto una serie de fuentes de IWB, para los cuales no hemos podido averiguar por derivación si son promovidos, o no, por el PO. Estos factores son:

- la aceptación de la diversidad entre los empleados,
- los conocimientos y las competencias,
- la variedad de los conocimientos,
- la percepción del trabajo como desafío,
- la movilidad lateral a nivel de la carrera profesional,
- la motivación,
- la apertura hacía el aprendizaje,
- la justicia organizacional,
- el contrato psicológico,
- el *empowerment*,
- la atención estratégica,
- la tolerancia hacía el cambio y hacía ideas fallidas,
- la confianza del empleado hacía la empresa y los compañeros
- la capacidad de trabajar de forma poco convencional.

Con el fin de averiguar si estas variables son fuentes de IWB, el autor de la tesis hizo un trabajo empírico dentro del ámbito del '*Innovation Seminar*' del programa doctoral en competitividad y desarrollo económico de la

Universidad de Deusto durante los meses de enero y febrero del 2013 con el título: ¿Promueve el *Psychological Ownership* el comportamiento innovador en el trabajador? Este trabajo de investigación está recogido en el Anexo 15.

El estudio muestra que el PO tiene una influencia positiva sobre todos los factores estudiados con las salvedades de la capacidad de trabajar de forma poco convencional y la variedad de las competencias. Con respecto a la territorialidad, vemos que el sentimiento de territorialidad apenas influye de forma positiva en los factores promotores de IWB mientras que las otras cuatro características del PO, sí influyen positivamente en estos factores.

Profundizando el análisis de los resultados, podemos concluir que la motivación del empleado, el *empowerment*, la confianza del empleado hacia la empresa y los compañeros, la percepción del trabajo como desafío y el contrato psicológico están muy influenciados de forma positiva por el PO y sus características.

Los conocimientos y las competencias, la atención estratégica, la apertura hacía el aprendizaje y la justicia organizacional son otros factores que son influenciados de forma sustancial por el PO.

Finalmente, la tolerancia hacía el cambio y hacia ideas fallidas, la aceptación de la diversidad entre los empleados y la movilidad lateral a nivel de la carrera profesional están también influenciados positivamente por el PO, aunque en menor medida.

En el cuadro IV.3 se puede ver un resumen de las fuentes de IWB generadas por el PO.

CUADRO IV.3: FUENTES DE IWB GENERADAS POR EL PO:

Fuente de IWB….	**…según el/los autor(es)**	**…generada por el PO según el/los autor(es)**
Abierto a nuevas experiencias	West (1987); Patterson (1999); George & Zhou (2001)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La autonomía y la independencia	West (1987); Scott & Bruce (1994); Zien & Buckler (1997); Amabile (1998); Patterson (1999); De Jong & Kemp (2003)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
El auto-control	Lawler & Hall (1970)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
El **emprendimiento**	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
Aceptar cierta ambigüedad en el trabajo	Barron & Harrington (1981)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
El *feedback* entre los empleados	Noefer (2009ª); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
La comunicación fluida	Morténius et al. (2012)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
La conectividad	Carmeli & Spreitzer (2009)	Olzer, Yilmaz & Ozler (2008)
La creación de redes sociales	Dhanaraj & Parkhe (2006); De Jong & Den Hartog (2007)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Facilitar el uso del conocimiento	Cooke & Wills (1999)	O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006); Avey et al. (2009); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010) Chung & Moon (2011)
Compartir el conocimiento	Cavusgil, Calantone & Zhao (2003)	O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006); Avey et al. (2009); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010) Chung & Moon (2011)
La cohesión del grupo	Keller (1986)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Crecer personalmente	Carmeli & Spreitzer (2009)	Chung & Moon (2011)
El compromiso	Dorenbosch, Van Engen & Verhagen (2005); Jafri (2010)	O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006); Avey et al. (2009); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010) Chung & Moon (2011)
La involucración en el trabajo	Pierce & Delbecq (1977); Amabile (1998)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
La determinación y la voluntad de tener éxito	Pierce & Delbecq (1977); Amabile (1983)	Chung & Moon (2011)
La auto-eficacia	Hsu, Hou & Fan (2011)	Bandura (1997)

Fuente de IWB	**Autor(es)**	**Promovida por el PO según autor(es)**
La confianza en uno mismo	Barron & Harrington (1981)	Dess y Lumpkin (2005) Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La iniciativa personal	Frese & Zapf (1994); Binnewies, Ohly & Sonnentag (2007)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
Una actitud proactiva	Bass (1985); Seibert, Kraimer & Crant (2001)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La disposición a tomar riesgos	King, Anderson & West (1991)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La satisfacción en el trabajo	Keller (1986)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Dar sentido a través de las tareas	Bass (1985)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Aceptación de la diversidad	Crossan & Hulland (2002)	Estudio empírico (Anexo 22)
Cuanto mayor los conocimientos y las competencias, mayor el IWB	Bandura (1977); Spreitzer (1995)	Estudio empírico (Anexo 15)
Percibir su trabajo como un desafío	De Jong & Kemp (2003)	Estudio empírico (Anexo 15)
La disponibilidad de hacer movimientos laterales durante la carrera profesional	Noefer et al. (2009)	Estudio empírico (Anexo 15)
La motivación en el trabajo	Miller & Friesen (1981)	Estudio empírico (Anexo 15)
La disposición de aprender	Crossan & Hulland (2002)	Estudio empírico (Anexo 15)
La justicia organizacional y el *fair-play*	Young (2012)	Estudio empírico (Anexo 15)
El contrato psicológico	Ramamoorthy et al. (2005)	Estudio empírico (Anexo 15)
El *empowerment*	Spreitzer (1995); Ghani, Hussin & Jusoff (2009); Knol & Linge (2009); Pieterse et al. (2010)	Estudio empírico (Anexo 15)
La atención estratégica	De Jong & Kemp (2007)	Estudio empírico (Anexo 15)
La tolerancia hacía el cambio	Damanpour (1994)	Estudio empírico (Anexo 15)
La tolerancia hacía ideas fallidas	Madjar, Oldham & Pratt (2002)	Estudio empírico (Anexo 15)
La confianza en el empleado	Scott & Bruce (1994); Carmeli & Spreitzer (2009); Yuan & Woodman (2010)	Estudio empírico (Anexo 15)

Fuente: Elaboración propia

El cuadro IV.4 recapitulo las fuentes de IWB que no son promovidas por el PO.

CUADRO IV.4: FUENTES DE IWB NO GENERADAS POR EL PO

Fuente de IWB	Autor(es)	No generadas por el PO según el /losautor(es)
Saber ejecutar tareas variadas	Noefer et al. (2009b)	Estudio empírico (Anexo 15)
Trabajar de forma poco convencional	West & Wallace (1991); Frese, Teng, & Wijnen (1999)	Estudio empírico (Anexo 15)

Fuente: Elaboración propia

El PO es, por lo tanto, una **fuente importante de IWB**. Además, podemos resaltar que el PO, como fuente de IWB, refuerza sobre todo la **innovación abierta** (Rufat-Latre, Muller & Jones, 2010; Naqshbandi & Kaur, 2011) **y** la **innovación organizacional**.

4.4. Intra-emprendimiento y competitividad

Aunque hemos visto en el apartado 4.3. que el PO genera el intra-emprendimiento, descubriremos en este apartado las razones porque el PO es generador de intra-emprendimiento.

El **PO**, según Chung y Moon (2011), lleva a los empleados a trabajar más duro, a ser más **constructivos** y a dedicarse de forma más **pro-activa** a la vida empresarial, **tomando decisiones** (Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010) **y medidas por iniciativa propia**.

Según Davis, Schoorman y Donaldson (1997), el PO promueve, además, comportamientos de **liderazgo** por parte de los empleados para el bien de la empresa. Ese liderazgo por parte de los trabajadores se ejerce, no solamente en dirección lateral, sino también, hacía arriba. Según Useem (2001), el **liderazgo hacía arriba**, además de reforzar la organización

gracias a propuestas de mejoras y otras iniciativas, puede salvarla cuando el peligro de supervivencia es mayor.

Como veremos ahora, el **emprendimiento**, considerado como la búsqueda, el descubrimiento y la consecución de nuevas oportunidades es una **fuente importante de VC**. Se entiende por emprendimiento un conjunto de actividades como, por ejemplo, la innovación de procesos y de productos, el desarrollo de proyectos empresariales y la creación de nuevos modelos de negocios (Hayton & Kelley, 2006).

Por lo tanto, el emprendimiento permite a las organizaciones crecer. Las empresas, capaces de implementar estas herramientas tendrán resultados sostenibles por encima de la media (Dess & Lumpkin, 2005). Según Ketels (2006), la productividad es la piedra angular de la competitividad y, por consiguiente, del nivel de prosperidad que puede lograr una organización a lo largo del tiempo.

Dess y Lumpkin (2005) descomponen el emprendimiento en cinco variables:

- **autonomía**: la acción independiente por parte del empleado o de un equipo de trabajadores para promover el negocio de forma pro-activa está, como hemos visto, apoyada por el compromiso y el PO en general.
- **IWB**: la voluntad de introducir novedades y maneras novedosas de hacer las cosas. Hemos visto que el PO, mediante el OCB, promueve la creatividad (Avey et al. 2009) así como la innovación abierta (Naqshbandi & Kaur, 2011). Además, hemos visto en el apartado previo que el PO es una fuente de IWB.
- **pro-actividad**: la pro-actividad conlleva la característica de anticiparse al futuro aprovechándose de las oportunidades que se presentan. Hemos visto que el compromiso promueve la involucración y el intercambio de conocimientos y de información. Además, sabemos que el OCB refuerza la motivación y la actitud positiva. Finalmente, Chung y Moon (2011) nos

demuestran que el PO lleva a los empleados a ser más constructivos y a dedicarse de forma más pro-activa a la vida empresarial.

- **agresividad competitiva**: para competir con otras organizaciones hace falta esfuerzos considerables. Se trata de tener una actitud combativa para superar retos difíciles y defender los intereses de la empresa frente a ataques externos. La territorialidad como característica del PO tiene como primer objetivo la defensa de los intereses de la organización. Además, el propósito defensivo y protector favorece comportamientos correspondientes.
- **asumir riesgos**: tomar decisiones y emprender acciones sin tener el conocimiento completo de las posibles consecuencias supone tomar compromisos con cierto riesgo. La identificación con la empresa, el compromiso con la organización, la disponibilidad de tomar responsabilidades y decisiones así como comportamientos de liderazgo favorecen asumir riesgos (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; O'Discroll, Pierce & Coghlan, 2006; Avey et al., 2009; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Chung & Moon, 2011).

Finalmente, Miles, Munilla y Darroch (2009) demuestran que la sostenibilidad puede enmarcarse en un constructo de emprendimiento corporativo que puede resultar en el descubrimiento, la creación y la explotación de oportunidades de negocio.

Hemos visto que el PO promueve la autonomía en el trabajo, el IWB, la pro-actividad, la capacidad de asumir riesgos, la toma de decisiones y de iniciativas, el liderazgo, el trabajar más duro y la competitividad.

Vemos, por lo tanto, que el PO, basándose en el humanismo, con sus características y sus propósitos es también fuente de VC dentro de un marco de emprendimiento sostenible.

5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Hemos averiguado cuatro vehículos, el compromiso organizacional, el OCB, el IWB y el intra-emprendimiento, que potencian sustancialmente la competitividad empresarial. Y todos estos vehículos son generados y fuertemente impulsados y promovidos por el PO.

A estos vehículos podemos añadir un quinto: los ***Hot Spots***. Gratton (2007) define el término *Hot Spots* como "lugares y tiempos donde la cooperación florece creando mucha energía, innovación, productividad y entusiasmo"[81]. Los *Hot Spots* son, por lo tanto, también fuente de VC.

Según Gratton (2007), para lograr estos *Hot Spots* hace falta la conjunción de cuatro elementos:

- la cooperación voluntaria entre los empleados,
- la capacidad de trabajar con otros fuera de las competencias habituales,
- un propósito claro y las habilidades y capacidades de aprender de otros,
- la capacidad de resolver conflictos y de gestionar el ritmo de trabajo.

Recordando las características y los propósitos del PO así como las actitudes y los comportamientos inducidos, vemos que el PO genera y promueve la creación de estos *Hot Spots*.

Además, estas cinco fuentes de VC (compromiso organizacional, OCB, IWB, intra-emprendimiento y *Hot Spots*) favorecen, a su vez, las otras fuentes de VCs de origen interno:

- las otras personas que trabajan en la empresa,
- la estrategia elegida,
- los clientes y proveedores,
- la administración y los poderes públicos,

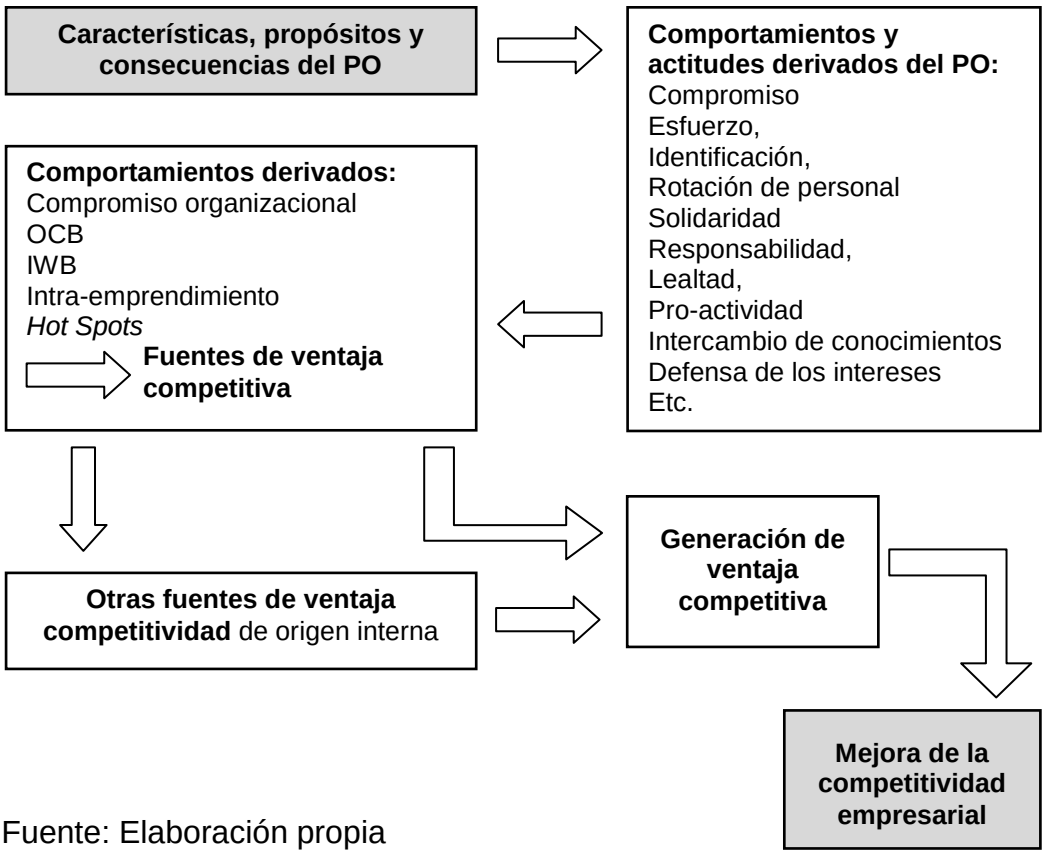
[81] Gratton (2007), p.XI

- los representantes de los trabajadores,
- los grupos de presión, los generadores de opiniones y la sociedad en general,
- las competencias gerenciales y organizativas,
- la gestión del conocimiento,
- la gestión de la creatividad y de las competencias innovadoras, la gestión del aprendizaje,
- la gestión del cambio, la gestión del ritmo empresarial,
- el enfoque cultural,
- el liderazgo,
- las medidas para sostener las VCs en el tiempo,
- la alineación de y la cohesión entre la VCs.

Concluyendo, podemos afirmar que existe una **relación muy positiva entre el PO y la competitividad empresarial**. Estas conclusiones corroboran la afirmación de Avey et al. (2009) de que la sabiduría convencional sugiere que los empleados cuidarán más sus posesiones personales. Cuando 'enganchamos' a un empleado de verdad, enganchamos su creatividad y aumentamos su orgullo y su sentido de la responsabilidad. Todo lo que hace el trabajador tiene un propósito y se preocupa más por los resultados.

La ilustración IV.3 resume de forma esquemática las relaciones causales entre el PO y la competitividad empresarial.

ILUSTRACIÓN IV.3: RELACIONES CAUSALES ENTRE EL PO Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia

Capítulo V.
Cómo generar el PO para mejorar la competitividad de la empresa

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo trataremos de responder a la tercera pregunta clave de la presente investigación:

- ¿Cómo podemos generar el PO en la empresa?

Para contestar a esta pregunta, procederemos a estudiar y diseñar los conceptos determinados gracias a los resultados de la experiencia y a buscar relaciones causales entre ellos y el PO.

Los temas definidos en el capítulo II han sido:

- las necesidades humanas con sus orígenes y sus características,
- las características del puesto de trabajo,
- el enfoque cultural,
- elementos organizativos y
- el liderazgo desde el punto de vista del servicio al prójimo.

Con el estudio de estas disciplinas, intentaremos, por consiguiente y guiándonos por la experiencia descrita y mediante el estudio riguroso de la literatura correspondiente, desarrollar de forma metódica y coherente una teoría sobre cómo generar el PO.

Cabe recordar que la investigación parte de la convicción de que la única razón de ser de la empresa es el bienestar del ser humano y de la sociedad. Además, hemos observado que el punto de partida en las experiencias descritas ha sido la persona dentro de un marco humanista integral.

Finalmente, el estudio de las disciplinas se hará desde el punto de vista de cómo pueden influir en las percepciones y los sentimientos de los empleados generando el PO.

Tratando el tema del humanismo integral en el capítulo IV, hemos visto que la empresa, para optimizar su éxito de forma sostenible, tiene que tener en cuenta los principios humanistas integrales en todos los aspectos de la organización,

- tomando en cuenta la visión completa del ser humano con todas sus dimensiones,
- exigiendo al ser humano y, a su vez, reconociendo las exigencias y necesidades integrales de la persona, dignificándole a través del trabajo,
- exigiendo y asumiendo el compromiso con la RSC, enfocando la RSC en la mejora de la calidad de vida y el bien estar del ser humano a corto plazo y para las generaciones venideras dentro de la empresa y dentro de su entorno en general,
- contratando personas afines al humanismo y dándoles libertad para participar en el desarrollo empresarial,
- asegurándose de que el directivo sea un ejemplo vivo de humanismo, recordando que la relación humana que más impacto tiene es la relación entre el trabajador y su superior jerárquico, e
- implantando valores y comportamientos éticos y garantizando su aplicación.

Otro punto que merece la pena ser recordado es el supuesto de que los objetivos y las expectativas de la empresa tienen que estar claramente definidas.

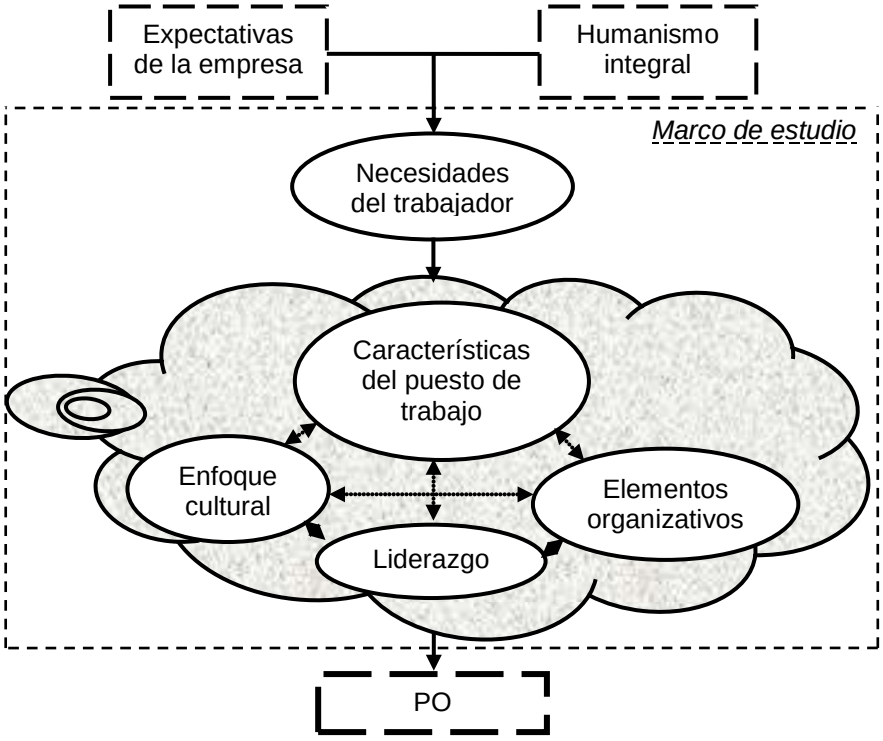
En cuanto al estudio del PO realizado en el capítulo III, podemos recapitular que la apropiación psicológica satisface y, a su vez, es generada gracias a la satisfacción de las necesidades siguientes del empleado:

- eficacia, es decir, poder, control, seguridad y bien estar
- identificación con la empresa
- dar una imagen de uno mismo a través de lo que representa la empresa
- tener su sitio en y sentirse parte de la organización, y
- añadir propósitos a su vida.

Finalmente, hemos definido el PO como un sentimiento con actitudes y comportamientos correspondientes al de un propietario de una organización. El PO es, según hemos visto, el estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante el sentimiento que una cosa determinada es suya. Cuando se habla del PO empresarial se vive la responsabilidad empresarial como si fuera la empresa de uno mismo. Uno se hace cargo de la empresa y se apropia de su destino.

Los siguientes apartados se estudiarán siguiendo el esquema siguiente (ilustración V.1).

ILUSTRACIÓN V.1: ESTUDIO DE LOS TEMAS:



Fuente: Elaboración propia

Empezaremos por estudiar la literatura relacionada con las necesidades del empleado, tomando en cuenta los principios del humanismo integral y las expectativas empresariales. Asumimos que estas necesidades, si quieren ser tomadas en consideración y satisfechas, influirán en el estudio posterior de las otras cuatro disciplinas.

En el segundo apartado, nos dedicaremos a estudiar los textos académicos que tratan sobre el diseño y las características del puesto de trabajo.

En el tercer apartado, nos centraremos en enfoque cultural mientras la cuarta sección tratará sobre elementos organizacionales y el siguiente punto estará dedicado al tema del liderazgo con una especial atención hacía el punto de vista del servicio al prójimo.

Finalmente, recopilaremos los distintos resultados, teniendo en cuenta la coherencia entre los conceptos desarrollados, para describir un modelo de generación de PO.

2. NECESIDADES DEL EMPLEADO

El empleado tiene sus necesidades particulares que pueden, a priori, no coincidir con las expectativas de la empresa. Estas necesidades pueden ser conscientes e inconscientes, innatas y desarrolladas. Son **necesidades instintivas y cognitivas**.

Es difícilmente imaginable estudiar las necesidades del ser humano sin hacer referencia a la teoría de Maslow (1908-1970). Además, puede resultar interesante comparar las necesidades que satisfacen las necesidades para generar el PO con aquellas definidas por Maslow (1943).

La pirámide de necesidades de Maslow (1943) ha sido ilustrada por una pirámide de cinco niveles, que representan **los niveles jerarquizados de las necesidades del ser humano**, representando el nivel de la base de la pirámide las necesidades fundamentales y básicas. También sugiere la pirámide, y así lo describe Maslow (1943), que el ser humano no generará las necesidades del nivel superior sin haber satisfecho antes las del nivel anterior.

Estas cinco necesidades son:

1. **Necesidades básicas**: Son las necesidades fisiológicas como, por ejemplo, respirar, dormir y descansar, mantener la temperatura corporal, hidratarse y alimentarse, tener relaciones sexuales, etc..
2. **Necesidades de seguridad y protección**: Aquí se pueden mencionar la seguridad física (salud, empleo, ingresos y recursos) y la moral (familia, soledad, libertad) así como la protección de la propiedad privada.
3. **Necesidad de afiliación y afecto**: Se trata de la necesidad de formar parte de una(s) asociación(es), un(os) clan(es), una(s) comunidad(es), una familia, un(os) grupo(s) de amigos…, de poder participar en y con, y de relacionarse, sintiéndose aceptado por los demás.
4. **Necesidades de estima**: La estima tiene dos vertientes, la auto-estima (auto-confianza, auto-respeto e imagen positiva de uno mismo) y la reputación (estatus, reconocimiento, respeto y apreciación).
5. **Necesidades de auto-realización**: La motivación de crecer personalmente y de dar un sentido a la vida gracias a la capacidad creadora y espiritual del ser humano.

Maslow (1975) justifica su teoría apoyándose en el humanismo, afirmando que **todo ser humano** debería poder **satisfacer los distintos niveles de necesidades.** Más tarde, Maslow (1998) intenta aplicar su teoría a la gestión empresarial y sugiere que las necesidades de estima y auto-realización deberían animar a los directivos a asumir que los empleados no se comportan como actores pasivos sino que cada uno quiere **sentirse**

importante, necesario, útil, exitoso y **orgulloso** y, por todo eso, **comprometerse** con tareas importantes y **formar parte** de algo importante.

Es sorprendente que Maslow **no tome en cuenta el entorno socio-cultural** a la hora de formular su teoría (Geller, 1982; Daniels, 1988). No toma en cuenta las necesidades de adaptarse a las normas de conducta establecidas por cada cultura como, por ejemplo, aprender un idioma o aprender las normas básicas de convivencia (Neher, 1991).

Por otra parte, se ha demostrado que **no existe** necesariamente **un orden jerárquico de las necesidades** (Wahba & Bridwell, 1976). Por ejemplo, las personas viviendo en regiones donde hay escasez de comida u otros problemas de supervivencia no suelen abandonar el desarrollo de su identidad o autoestima (Turnbull, 1974).

Este ejemplo demuestra también que **no hace falta satisfacer** al cien por cien todas las **necesidades de orden inferior antes de satisfacer las superiores**. No es raro ver a un artista trabajar en satisfacer sus necesidades de auto-realización y autoestima aunque no pueda garantizar ciertas necesidades básicas como la alimentación, la higiene o la salud.

Hemos visto que la teoría de Maslow no toma en cuenta el entorno social y se equivoca también en cuanto a su estructuración jerárquica. Sin embargo, esa crítica no invalida la descripción y la catalogación de las necesidades, ni su punto de vista humanista.

Comparando con detenimiento las necesidades que satisfacen la apropiación con las necesidades definidas por Maslow y haciendo abstracción de la teoría de las prioridades y jerarquías de las necesidades, podemos sacar las conclusiones siguientes:

- la satisfacción de las necesidades básicas, de las necesidades de seguridad y protección y las de estima, según Maslow, coinciden con la satisfacción de la necesidad de eficacia, control, seguridad y bienestar (Bandura, 1997).
- la necesidad de seguridad y protección descrita por Maslow se solapa también con la necesidad de 'tener un sitio' (Dittmar, 1992; Brown, Lawrence & Robinson, 2005; Avey et al., 2009). Sin tener un sitio es, de hecho, difícil sentirse seguro y protegido.
- la necesidad de afecto y afiliación, descrita por Maslow, promueve la identificación con el objeto (Isaacs, 1933; Dittmar, 1992; Avey et al. 2009), la imagen de uno mismo a través de lo que representa la empresa (Belk, 1988; Dittmar, 1992; Rousseau, 1998; Abrams & Hogg, 2004; Avey et al., 2009) y el sentimiento de tener su sitio en la empresa (Maslow, 1943; Dittmer, 1992; Brown, Lawrence & Robinson, 2005; Avey et al., 2009).
- la auto-estima y la reputación están ligadas al bienestar y a la seguridad de uno mismo, a la imagen de uno mismo y promueve el tener su sitio (Bandura, 1997; Brown, Lawrence & Robinson, 2005; Avey et al., 2009).
- La auto-realización en la empresa refuerza la identificación con la empresa y la imagen de uno mismo a través de ella (Dittmar, 1992; Avey et al., 2009) así como desarrollar un propósito de vida (Maslow, 1943)

Haciendo abstracción de la teoría de las prioridades y jerarquía de las necesidades definidas por Maslow, podemos ver que las necesidades del ser humano descritas por Maslow se solapan de forma importante con las necesidades humanas que conducen al PO.

El cuadro V.1 recoge de forma sinóptica la interrelación entre las necesidades definidas por Maslow y las que llevan a la apropiación.

CUADRO V.1: SINOPSIS RELACIONAL ENTRE MASLOW Y EL PO:

Necesidades en pro del PO según Maslow	Eficacia	Identificación	Imagen de un mismo	Tener sitio	Propósito de vida
Necesidades básicas	**X**				
Seguridad y protección	**X**	**X**		**X**	
Afiliación y afecto		**X**	**X**	**X**	
Estima	**X**	**X**	**X**	**X**	
Auto-realización		**X**	**X**		**X**

Fuente: Elaboración propia

2.1. El instinto humano y las necesidades derivadas

"Es con la psicología y la biología [de comportamiento] como los economistas encontrarán las premisas para crear modelos de negocios más predictivos" (Wilson, 1998, p.206). Esa frase de Wilson nos lleva a **tomar en cuenta nuestros orígenes más ancestrales** de cara a la gestión y el liderazgo en la empresa. Escribe Winston (2002, p.5): "Estamos obligados a andar por la vida cargados con nuestro equipaje genético de cinco millones de años de psicología de la sabana, incluidos los rasgos heredados de los que precedieron a los homínidos".

Según Konrad Lorenz (1986), **el ser humano** es un producto de la evolución **con un sistema de instintos e impulsos muy desarrollado.** Sin embargo, **su cerebro le permite reflexionar sobre ello y controlarlo**. De

hecho “nuestro cerebro es tres veces más grande que el de un primate”[82] y “nuestro cerebro consume la quinta parte de la energía que consume nuestro cuerpo, aunque supone sólo el dos por ciento de nuestro peso. En términos energéticos, es un órgano muy caro de hacer funcionar”[83].

La conducta humana es, por lo tanto, fruto de dos componentes que son las disposiciones instintivas en la base del cerebro y las funciones directivas del cerebro. Y añade Von Ditfurth (1972) que no somos más que los Neandertales de mañana.

EL DESEO DE ESFORZARSE:

Analizando las distintas necesidades, podríamos pensar que existen necesidades divergentes. La necesidad de seguridad y protección (seguridad en el puesto de trabajo, seguridad mientras uno viaja,…) podría inhibir la necesidad del propósito de la vida y de auto-realización. El ser humano, con el fin de auto-realizarse, corre muchas veces riesgos sustanciales. Puede perder su trabajo, puede tener un accidente o sufrir otras desgracias. Por lo tanto, evalúa continuamente y de forma consciente o inconsciente sus necesidades respectivas y elige entre sus deseos y sus frustraciones (Cube, 2000). En realidad, como veremos en adelante, estas divergencias sólo existen en apariencia. La respuesta se encuentra en **el deseo de esfuerzo y de rendimiento** (Cube, 2002).

Los impulsos son sometidos a la ley de la doble cuantificación (intensidad de la estimulación externa multiplicada por la fuerza de la pulsión interior). La ley de la doble cuantificación dice que la acción instintiva es tanto más intensa cuanto más altos son el estímulo externo y la fuerza de la pulsión

[82] Winston (2002), p.74

[83] Winston (2002), p.54

interior. Además, **cuanto más fuertes son los impulsos**, **más** se buscará los estímulos. Esto provocará el **deseo de esforzarse** (Lorenz, 1986).

Sabemos que el hombre posee una enorme capacidad de aprendizaje, lo cual significa, en este caso, que él puede condicionar los estímulos; es decir, él tiene a disposición un gran repertorio de estímulos para desencadenar acciones instintivas. Por otra parte, el hombre puede dirigir su conducta con el cerebro y así detenerse o, por el contrario, utilizar para su disfrute una fuerza pulsional baja mediante una refinada elevación de los estímulos (Cube & Alshuth, 1989).

Podemos concluir que el ser humano está **dispuesto a esforzarse y a correr riesgos para aumentar su seguridad**. Un alpinista se propondrá una nueva hazaña, que conlleva riesgos. Con este reto se esforzará y mejorará su nivel de destreza, lo que le dará mayor seguridad en sí mismo en el futuro. Simultáneamente, su aventura le permitirá auto-realizarse. Las dos necesidades de **seguridad y auto-realización se apoyan mutuamente**.

Las exigencias han de dirigirse primeramente a trabajos productivos, a la superación de dificultades, a la solución de problemas, a la confrontación activa y fértil con el entorno. Según Cube (2002), por ejemplo, la escuela actual mantiene a los alumnos en una actitud excesivamente pasiva y receptiva prevaleciendo el trabajo reproductivo. **El aprendizaje natural** funciona de otra manera. Es un **aprender orientado al problema, un aprender que descansa en la exploración** y en las exigencias planteadas por el entorno natural.

Además, las exigencias nos ofrecen múltiples posibilidades de gastar el potencial de actividad. Las actividades llevadas a cabo en común son especialmente eficaces y se aceptan con gusto (Cube, 2002). Así, se

promueve la iniciativa propia. No es difícil imaginarse situaciones similares en el entorno empresarial.

EL INSTINTO DE CURIOSIDAD:

El instinto de curiosidad está al servicio del instinto de seguridad (Cube 2000). El instinto de exploración ha de desarrollarse plenamente, pues es básico para la capacidad posterior de asumir esfuerzos y superar dificultades. No nos fiamos de lo que no conocemos. Nos da miedo e inseguridad. Por eso, tenemos curiosidad e interés por descubrir, aprender y generar nuevos conocimientos y habilidades.

En la gestión del cambio sabemos que la comunicación es esencial. Hace falta explicar los objetivos y las razones del cambio. El cambio suele ser para mejorar la situación. **Frente a la amenaza que constituye el cambio hay que proteger.** Crear un equipo que va de 'avanzadilla' para contarnos lo que hay nos da seguridad. Hay que ir por etapas cortas para asimilar el cambio y coger confianza y seguridad en el camino del cambio. Finalmente, reconociendo los esfuerzos y los méritos, se puede fomentar la toma de riesgo (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2005; Kotter & Rathgeber, 2006; Harvard Business Review, 2011). **Utilizar el instinto de la curiosidad en la gestión del cambio puede ser altamente eficaz.**

Por el contrario, **la rutina no deja espacio para la curiosidad y el deseo de esforzarse**. Genera una falta de inseguridad y, por tanto, lleva al aburrimiento (Cube, 2002).

EL INSTINTO DE MIEDO:

Según Winston (2002), **todos tenemos miedo de forma innata**: miedo de ciertos animales (arañas, serpientes), miedo de ciertos entornos (alturas, oscuridad, locales cerrados), miedo a las heridas y a la sangre y miedo a situaciones precarias y peligrosas (la posibilidad de perder el trabajo). El miedo no nos deja indiferentes y provoca reacciones que pueden ser muy distintas. Uno puede no hacer nada y sufrirlo hasta que se disipe o hasta su muerte y otro puede superarlo actuando. **El miedo está al servicio de la seguridad**. Es, en cierto modo, un **sistema de alerta ante posibles riesgos**.

EL INSTINTO DE AGRESIVIDAD:

Según Lorenz (1986; 2003), el instinto de agresividad **sirve para defender el territorio**, para defenderse de los rivales y para la lucha por el poder. La objeción de que el ser humano ya no tiene ese instinto porque no lo necesita, no se sostiene por las razones siguientes:

En primer lugar, el instinto de agresividad sigue siendo necesario en ciertas circunstancias. Cuando la empresa está amenazada por un competidor tiene que reaccionar para defenderse y garantizar su subsistencia.

Lorenz (2003) dice que el ser humano tiene que tener en cuenta que el tiempo pasado entre el principio de la humanidad y el hombre de hoy es muy corto en términos evolutivos y que, por lo tanto, tiene que **admitir la existencia de la agresividad,** que **no puede ignorarla, y** que **tiene la obligación ética de mejorar continuamente la convivencia con ella**.

EL INSTINTO DE ENVIDIA:

"Celos y envidia son un impulso que hemos heredado de nuestros antepasados en la sabana" (Winston, 2002, p.113). La envidia surge frente a una situación de otro que está considerada más ventajosa que la propia. Esta ventaja percibida puede consistir en una posición aparente más segura, más poderosa o de mayores recursos.

Estas ventajas percibidas pueden provocar una señal de peligro para la persona como, por ejemplo, el peligro de perder su posición, su poder, su seguridad, su sitio, su bien-estar o de ser excluido. Para defenderse de esos peligros, **la envidia provoca curiosidad** con el fin de entender mejor la nueva situación, **miedo** para protegerse, **agresividad y esfuerzo** para volver, como mínimo, a la situación anterior.

Vemos, por lo tanto, que la envidia es **otro** de los **instinto**s que está **al servicio de la seguridad** (la protección de relaciones establecidas, la protección frente a la agresión, la protección frente a la exclusión y, por lo tanto, la protección del territorio físico y mental), **de la agresividad y del deseo de esforzarse** (competir en el mercado, marcar objetivos).

EL INSTINTO ALTRUISTA Y DE COOPERACIÓN:

De Waal (2008) sugiere que **el ser humano es instintivamente altruista**. El autor describe que la percepción del estado emocional de otro ser humano suele provocar el estado emocional correspondiente en el observador. Y prosigue diciendo que, sin el compromiso emocional promovido por la empatía, es muy difícil explicar los motivos que llevan a ciertas personas o animales a arriesgar sus vidas para ayudar a otros.

A título de ejemplo, De Waal (2008) describe cómo una gorrilla pone a salvo a un niño de tres años después de haber caído en la fosa de los gorrillas en el zoo de Chicago en 1996[84].

La empatía es un **mecanismo ideal para provocar el altruismo** (altruismo como respuesta a la pena, a las necesidades o miserias de otros). El altruismo inducido por la empatía coge su fuerza y su justificación de la participación y el interés emocional que ofrece el 'yo' al bien-estar del otro (De Waal, 2008).

"**El altruismo** es una magnífica **cualidad humana para la cooperación y la reciprocidad**, aunque parece estar enfrentada a nuestros genes egoístas y a nuestras estrategias interesadas" (Winston, 2002, p.285). El altruismo, la cooperación y la reciprocidad se basan en la necesidad de expresar y recibir sentimientos y en la necesidad de pertenencia, es decir, en el **instinto social**.

Es muy difícil imaginarse una empresa exitosa y altamente competitiva en la cual no existen la cooperación, la empatía y el altruismo dentro de los equipos de trabajo.

EL INSTINTO SOCIAL:

El instinto social se demuestra a través de la sincronía (De Waal, 2005). Muchos animales tienen sincronía: los peces nadan juntos de forma sincronizada, los pájaros vuelan juntos y muchos otros animales se mueven juntos dentro de un orden establecido (Lorenz, 1986). El instinto social sirve para proteger al individuo gracias al grupo, sirve para defender el territorio

[84] Consultado en internet y recuperado el 21 de marzo 2013, de ●http://www.nbcchicago.com/news/local/binji-jua-127910608.html y de ●http://www.nytimes.com/1996/08/17/us/gorilla-at-an-illinois-zoo-rescues-a-3-year-old-boy.html

común, sirve para el aprendizaje y sirve para gestionar la agresividad, la envidia y la cooperación dentro del grupo.

En el mundo empresarial podemos ver las empresas protegiendo y cogiendo "bajo sus alas" el desarrollo de nuevos productos o iniciativas de negocio prometedoras aunque todavía deficitarios. Así, la matriz desarrollada por *The Boston Consulting Group*[85] (BCG) que relaciona la participación relativa de un producto o unidad de negocio con la tasa de crecimiento de la industria o del mercado ilustra la situación descrita de forma explícita (Henderson, 1973). Allí se ve cómo un producto apoya a otros dentro de una misma organización.

Según De Waal (2005), el ser humano, andando al lado de una persona, acaba adoptando el mismo ritmo. De Waal (2005) concluye que los seres humanos tienen una fuerte tendencia a la sincronía. Esta sincronía está relacionada con la empatía, porque el motivo por el que 'empatizan' las personas es, en parte, porque imitan el movimiento.

LAS NECESIDADES DE CONOCIMIENTOS Y DE SABER DE DÓNDE VENIMOS Y A DÓNDE VAMOS:

Social y emocionalmente, un chimpancé y un ser humano son muy parecidos. Pero el ser humano ha añadido el lenguaje (De Waal, 2005). ¿Es posible que la única diferencia entre ambos sea el lenguaje?

De Waal (2010) nos explica que **el lenguaje** no **es** una capacidad pequeña, sino **una gran capacidad que afecta a todo lo demás, porque** una vez que se tiene lenguaje, **se puede organizar la sociedad de otra manera**. Y también, se puede enseñar de otra manera. La tecnología se hace más

[85] *The Boston Consulting Group:* Consultoría empresarial dedicándose a los temas de estrategia empresarial y fundada en 1963 por Bruce Henderson

compleja y se puede empezar a gestionar el conocimiento de forma más sistemática. Más adelante, veremos con mayor detenimiento la importancia del lenguaje a la hora de generar el PO.

El lenguaje nos ha permitido expresar la necesidad de averiguar las preguntas básicas y elementales sobre el sentido de nuestras vidas: ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos? y ¿cuál es el sentido de la vida? (Winston, 2002). Estas preguntas y la búsqueda de sus respuestas, aunque difícil, sin la ayuda de la metafísica, nos ayudan a **llenar nuestra vida de propósito**.

LA NECESIDAD DE JUSTICIA Y EQUIDAD:

Según Winston (2002), el ser humano tiene una necesidad de justicia y equidad. A través del juego del reparto del dinero entre dos personas (Anexo 16) Winston demuestra que la persona no persigue siempre el lucro egoísta por existir el sentimiento de justicia y equidad A estos hay que añadir el sentimiento de culpabilidad y de explotación.

La necesidad de justicia y equidad proviene del instinto de cooperación. Y Winston añade que “no somos autómatas que maximizamos nuestro propio beneficio independientemente de la situación”[86]. Los sentimientos de justicia y equidad parecen reguladores potentes para **reforzar la cooperación**.

Unos jubilados pueden cuidar voluntariamente, y por su propia iniciativa, el niño de unos vecinos después del colegio hasta que vengan sus padres del trabajo, sin que los padres del niño paguen por el favor. El padre, siendo manitas, le arregla voluntariamente, y sin nada a cambio, las chapuzas de la casa vecina. Por lo tanto, no hay acuerdo, ni contrato o convención. Si el padre, por las razones que sean, deja de echar una mano a sus vecinos, es

[86] Winston (2002), p.295

muy probable que los jubilados se sienten mal tratados y dejen de cuidar al niño.

En el entorno empresarial surgen cada día situaciones similares entre compañeros o entre subordinado y jefe. Según Sieger, Bernhard y Frey (2011), la percepción de justicia y equidad por parte de los empleados induce sentimientos de propiedad.

LA NECESIDAD DE EXPRESAR Y RECIBIR SENTIMIENTOS:

Tenemos cada día ejemplos que confirman la necesidad que tienen las personas de intercambiar sus sentimientos y emociones. De Waal (2005) sostiene que es una necesidad innata. **Expresar y escuchar los sentimientos genera compasión, comprensión, simpatía, solidaridad, cooperación y reconocimiento** (Winston, 2002).

Gracias a estos sentimientos compartidos, el ser humano puede reducir o eliminar sus miedos, satisfacer sus curiosidades y gestionar su agresividad y sus sentimientos de envidia. También le sirve para realizar sus instintos altruistas, de cooperación y social. Finalmente, poder compartir sentimientos ayuda a la persona en su necesidad de buscar una respuesta a sus preguntas existencialistas y en su necesidad de justicia y equidad.

Winston (2002) describe cómo niños muy pequeños, a través de su mímica, son capaces de transmitir sus sentimientos y descifrar nuestras expresiones.

INSTINTOS Y RAZONAMIENTO:

"El corazón tiene razones que la razón no conoce" (Pascal, 1962, párrafo 423). Muchas veces desarrollamos sentimientos y emociones de forma inconsciente. **Ser conscientes de estas necesidades** innatas, y entenderlas, nos da muchas probabilidades de **mejorar nuestra autogestión** a la hora de ser dirigidos. Dice Winston (2002, p.299): "En última instancia, **es nuestra capacidad de combinar el instinto, las emociones y la razón lo que nos permite realizar estos actos extraordinarios**".

Sabiendo, por lo tanto, que los instintos pueden ser divergentes en ciertas situaciones, nuestro reto humano consiste en interrelacionarlos y gestionarlos de la forma más adecuada gracias a nuestro razonamiento.

2.2. Las necesidades derivadas de la sociedad

Las necesidades derivadas de la sociedad **engendran creencias, estructuras, reglas, leyes, valores y culturas.** Estos constructos generan actitudes y comportamientos que se pueden clasificar en cinco categorías: lo que uno debe hacer, lo que es recomendable hacer, lo que no importa que haga, lo que no conviene hacer y, finalmente, lo que no se puede hacer.

Estas actitudes y comportamientos pueden ser tan fuertes que se superponen a nuestros instintos (Winston, 2002). La fuerza de un sistema de creencias, como es el de las castas en India, por ejemplo, que está profundamente enraizado en la sociedad es tal que es impensable ver dos personas de distintas castas enamoradas casarse. Situaciones similares ocurren en las empresas indias, dónde un experto, de casta baja, no puede enseñar ni ayudar o dirigir a una persona de casta alta.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) hemos vivido, por desgracia, una larga época en la cual el derecho supremo a la vida fue sistemáticamente violado por creencias y valores por una parte de la sociedad. Por lo tanto, **nuestras vidas personales y sociales están permanentemente sometidas a un flujo de fuerzas culturales y políticas** (Winston, 2002).

La evolución de la **ética** es **producto de la necesidad de interacción** de individuos dentro un grupo (Ehrlich, 2001). Parece ser que las raíces de la ética siguen la evolución de la empatía, es decir, de la capacidad de imaginar, entender y sentir el punto de vista del otro.

De Waal (2005; 2008) muestra que existen también relaciones sociales, reglas de juego y expectativas de comportamiento en los primates. Por otra parte, Ehrlich (2000) está convencido de que el entorno y la evolución cultural han tenido que jugar un papel fundamental en la creación y el desarrollo de redes complejas neuronales que modulan el comportamiento humano.

Hemos visto que existe una relación estrecha entre la empresa y su entorno. **La empresa,** como ente compuesto de personas, **incorpora** por las mismas razones y no sólo por imperativos legales, **las reglas, costumbres, valores y conductas de la sociedad en su funcionamiento cotidiano**. Nuestra sociedad basa, en gran medida, su conducta en los valores cristianos. Podemos concluir que **el humanismo integral** no **se hace** únicamente **necesario** porque la empresa está creada por y para el ser humano, sino **también por la incorporación en la empresa de los valores humanistas que existen en la sociedad**.

Creemos, por lo tanto, que la ‘empresa deshumanizada’, siendo por desgracia una realidad, tendrá cada vez más dificultades para subsistir a largo plazo en nuestra sociedad.

Finalmente, según Sluss y Ashforth (2008), satisfacer estas necesidades psicosociales promueve la identificación con la organización.

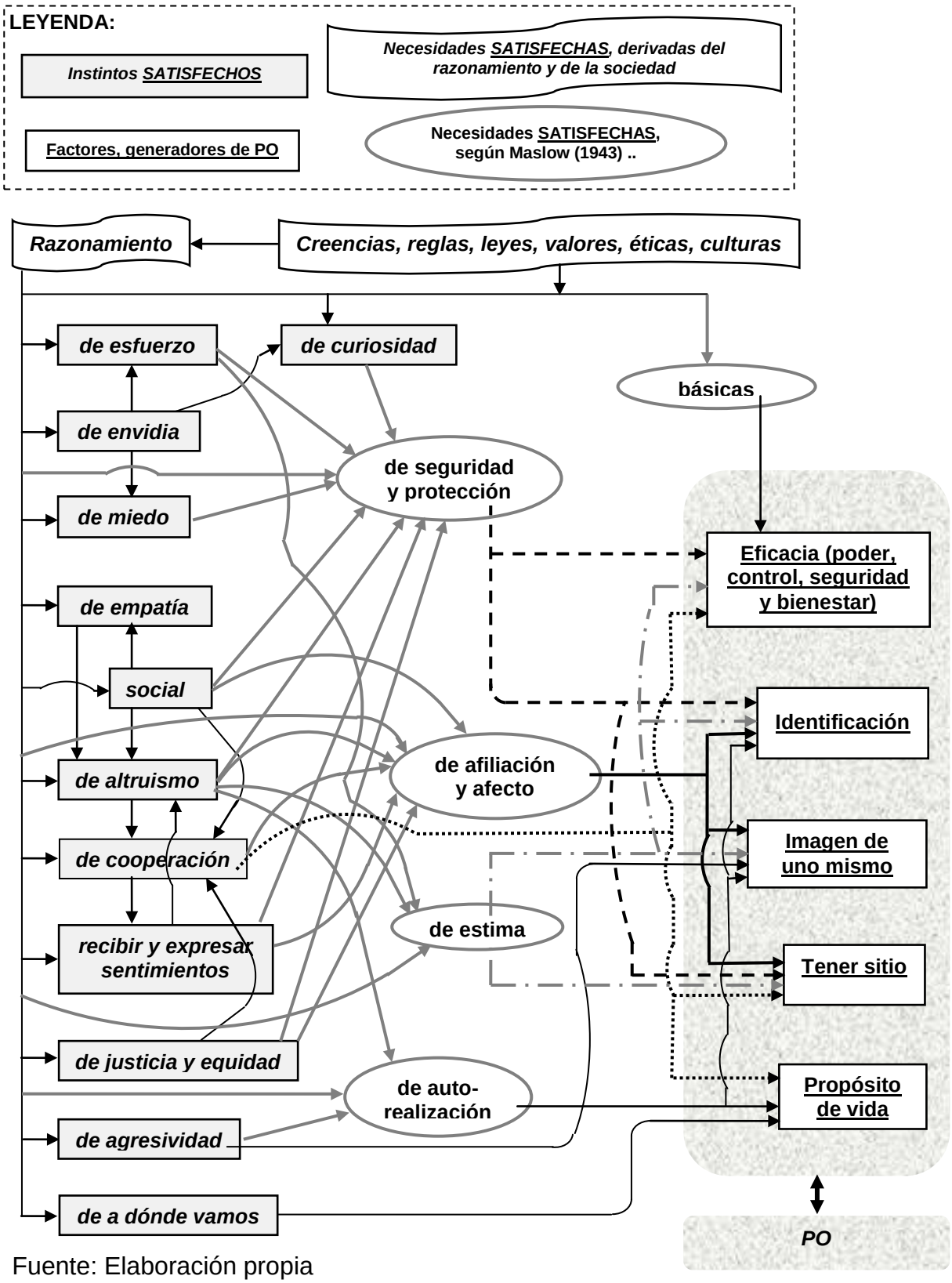
2.3. Necesidades y PO

Hemos visto que el ser humano tiene la necesidad innata y promovida por la sociedad de apropiarse de bienes físicos e inmateriales por las siguientes razones: necesidad de eficacia (poder, control, seguridad y bien estar), necesidad de identificarse (conociéndose a uno mismo y expresándolo), necesidad de dar una imagen de sí mismo (como necesidad para los puntos anteriores), necesidad de tener su sitio (y de sentirse parte de) y necesidad de añadir propósitos a su vida.

Gracias a la descripción de las necesidades derivadas del instinto humano y de la sociedad vemos que el **PO no es un concepto aislado. Forma parte de nuestro sistema de necesidades** y está integrado en él. Es más, **las necesidades derivadas** satisfechas tienen todas sus **aportaciones** específicas **a la creación del PO** y contribuyen permanentemente a su consolidación posterior. Armstrong-Stassen y Schlosser (2011) demuestran, por ejemplo, que el sentimiento de pertenencia está estimulado si la organización toma en cuenta las necesidades de los empleados.

Hemos sintetizado en la ilustración V.2 las relaciones causales, anteriormente averiguadas, entre las necesidades **satisfechas** del ser humano y los factores generadores de PO.

ILUSTRACIÓN V.2: RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS NECESIDADES Y EL PO:



Fuente: Elaboración propia

Según Herzberg (1959), satisfacer una necesidad no es necesariamente un motivador de comportamientos. En su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la estructura dual o **teoría de motivación e higiene**, Herzberg sugiere que el ser humano está influenciado por **dos grupos de factores, los factores** llamados **motivadores y los factores higiénicos.**

LOS FACTORES HIGIÉNICOS:

En la empresa, **los factores higiénicos** se componen de los elementos salariales y de sus políticas retributivas, la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la seguridad y las normas y políticas de régimen interno. Estos factores son llamados higiénicos porque son necesarios para todos y para la convivencia. Pero hay que gestionarlos con mucha prudencia y con precisión sabiendo que **no generan ningún tipo de motivación o de cambio positivo del comportamiento hacía la empresa a largo plazo**. Por el contrario, si se gestionan mal, provocan insatisfacción y desmotivación muy rápidamente; de allí su nombre 'higiénico'. Además, **las necesidades higiénicas son cíclicas** y suelen volver a su punto de partida con la pregunta repetitiva: '¿Y qué has hecho tú por mí en estos últimos tiempos?'.

LOS FACTORES MOTIVADORES:

Los factores motivadores (o de motivación) son el reconocimiento, el avance y desarrollo profesional, el logro de retos, el propio contenido del trabajo y la responsabilidad. Estos factores **conducen a un mayor nivel de satisfacción del trabajador y mayor productividad en la empresa.**

Se puede argumentar que un trabajador altamente satisfecho podría empezar a ser displicente y mostrar una falta de interés según el lema 'he

ganado la primera eliminatoria, ahora me puedo dormir sobre los laureles'. Pero es muy dudoso que su estado de satisfacción continúe en el tiempo en el momento que siente o note que uno de los factores motivadores mencionados en el párrafo anterior disminuya o desaparezca. De hecho, estudios a lo largo de los últimos 50 años han demostrado que **existe** generalmente **una relación causal directa entre la satisfacción en el trabajo y la productividad** (Lawler & Porter, 1967; Baruch-Feldman et al., 2002).

Hemos visto que Herzberg sostiene que **los factores higiénicos no motivan, sino desmotivan si no están bien gestionados**. Estudios han demostrado que la compensación salarial no parece ser la primera fuente de motivación y de estimulación para los trabajadores (Herzberg et al., 1957; Jurgensen, 1978; Rynes, Schwab & Heneman, 1983; Frey & Osterloh, 2002; Towers Perrin, 2003). A corto plazo pueden provocar un repunte del nivel de satisfacción, pero este va desapareciendo rápidamente con el paso del tiempo.

Por el contrario, compensaciones económicas que no se sitúan en un nivel adecuado son fuente de desmotivación continuada (Mc Loughlin & Carr, 1997). También existen estudios que muestran que malas condiciones laborales son factores de desmotivación (Kiziltepe, 2008).

Ser reconocido, desarrollarse profesionalmente, lograr retos, tener contenidos de trabajo interesante y asumir responsabilidades suben el nivel de satisfacción. Los factores que aportan una satisfacción intrínseca, juegan un papel fundamental en la motivación (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). De hecho, Herzberg (1968) introduce el concepto del ***Job Enrichment***[87]**,** el enriquecimiento del puesto de trabajo oponiéndolo al

[87] *Job Enrichment*: concepto inventado por Herzberg (1968) que significa literalmente enriquecimiento del contenido de trabajo

concepto del ***Job Enlargement***[88]*,* la ampliación del puesto de trabajo, concepto que simplemente consiste en aumentar el número de tareas idénticas.

La separación entre los factores de higiene o de potencial desmotivación y los factores de motivación sigue siendo válida, sobre todo, si tomamos en cuenta los efectos de estos factores a largo plazo. Podemos concluir que los factores higiénicos influyen en el PO en la medida que, si no son satisfechos, inhiben al trabajador desarrollar el PO. Por el contrario, los factores motivadores promueven y fomentan el PO.

3. EL DISEÑO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Estudios empíricos apoyan la relación causal entre características claves del puesto de trabajo, por una parte, y actitudes, comportamientos y motivaciones, por otra (Fried & Ferris, 1987; Renn & Vandenberg, 1995; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

Las **características** del puesto de trabajo deben estar definidas y diseñadas **de acuerdo al propio trabajo** tomando en cuenta las necesidades y características del trabajador, el contexto inmediato y del entorno socio-político (Turner & Lawrence, 1965; Herzberg, 1968; Hulin & Blood, 1968; Hackman & Oldham, 1976; 2010; Burgoon, Buller & Woodall, 1996; Morgeson & Humphrey 2006; Morgeson, 2008).

Hemos visto que el *Job Enlargement* consiste meramente en aumentar el número de tareas idénticas. Por otra parte, el *Job Enrichment* consiste en

[88] *Job Enlargement*: concepto introducido por Herzberg (1968) que significa literalmente ampliación del contenido de trabajo

enriquecer el contenido del puesto de trabajo aplicando los principios siguientes (Herzberg, 1968):

- aumentar el nivel de responsabilidad reduciendo el nivel de control
- ampliar el nivel de responsabilidad hasta un proceso completo
- abrir el acceso a la información excluyendo filtros jerárquicos
- permitir a la gente coger nuevas tareas aún más complejas y difíciles
- permitir a la gente que se especialice para que se transformen en expertos

El concepto del ***Job Enrichment*** **tiene toda su validez en cuanto a sus efectos sobre la satisfacción en el trabajo** mientras el *Job enlargement* se limita a satisfacer únicamente las necesidades higiénicas.

Según los principios del *Job Enrichment,* el propio trabajo tiene que tomar en cuenta cinco variables esenciales (Hackman & Oldham, 1976):

- Variedad de tareas o el **número de tareas distintas** que el puesto contempla. La variedad de tareas evita la rutina que no deja espacio para la curiosidad y el deseo de esforzarse. La rutina genera una falta de inseguridad y, por tanto, lleva al aburrimiento (Cube, 2002).
- Identidad de las tareas, es decir, **el grado de entidad propia que tiene cada tarea con su responsabilidad correspondiente**
- **Importancia de las tareas,** en cuanto a su impacto potencial sobre las vidas de otros
- **Grado de autonomía** que permiten las tareas a la hora de desarrollarlas y tomar las decisiones correspondientes. Cuanto mayor grado de autonomía, mayor será el sentido de la responsabilidad generado.
- ***Feed-back*** en tiempo, cantidad y calidad **de las tareas ejecutadas**. El *feed-back* permite tener mayor información sobre las causas y efectos, y ayuda al trabajador a identificarse con la tarea.

Según Hackman y Oldham (1975), las cinco características claves del *Job Enrichment* producen en el trabajador experiencias de propósito,

sentimientos de responsabilidad, conocimientos adicionales y conciencia de sus impactos sobre los resultados.

La implantación del *Job Enrichment* conlleva una **serie de condicionantes**.

Los **conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo** tienen que ser adquiridos. También se tienen que **tomar en cuenta las características contextuales** inmediatas como las problemáticas ergonómicas, las condiciones de trabajo, el uso del equipamiento y de la maquinaria correspondiente así como otros requerimientos físicos. Finalmente, habrá que **analizar las condiciones sociales internas** (interdependencia en el trabajo, interacción con el mundo exterior a la empresa, cultura empresarial, *feed-back* de otros compañeros e interferencias sindicales) (Morgeson & Humphrey, 2006).

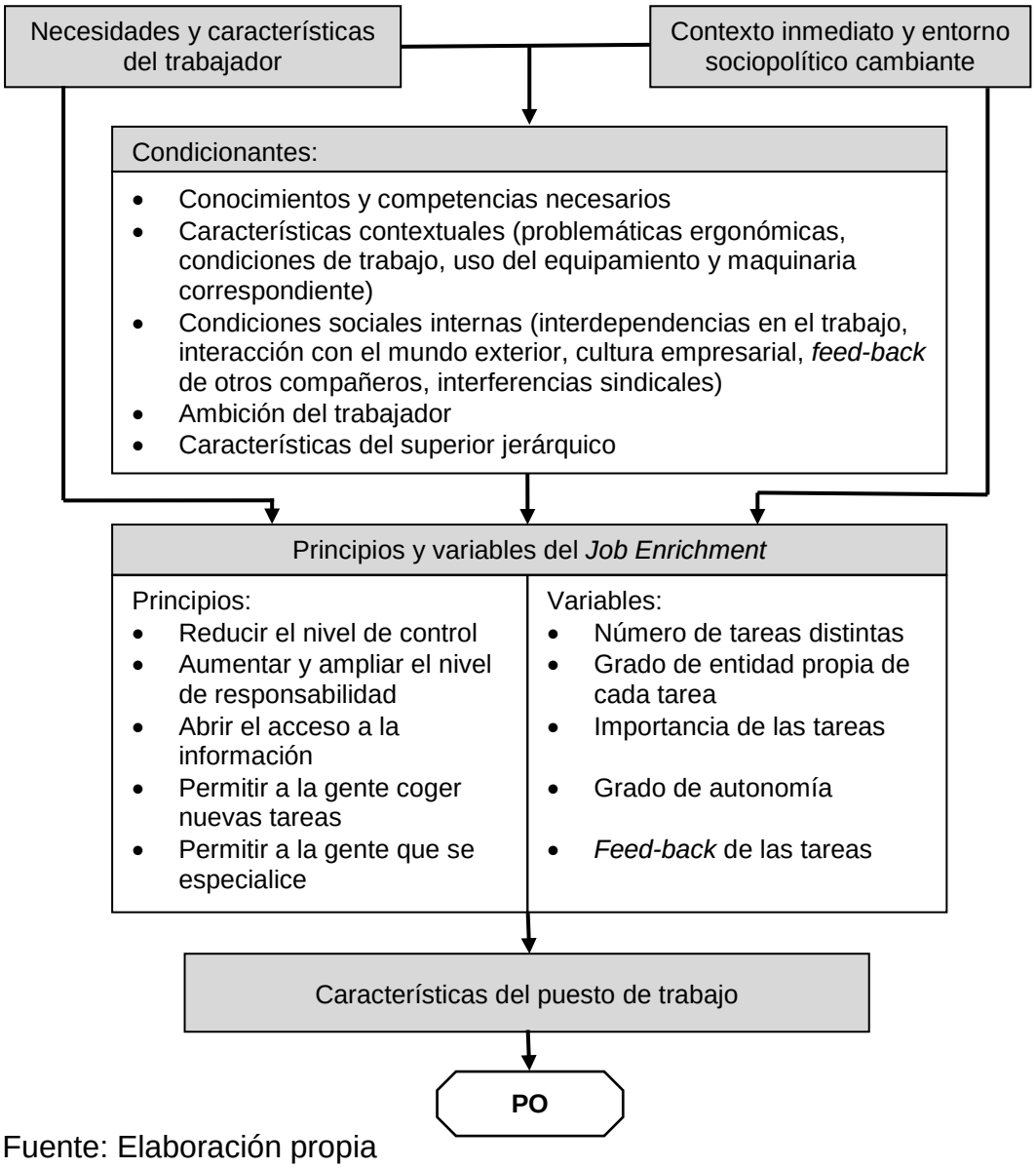
Sin embargo, no todo el mundo responde de manera positiva ante retos importantes. Por esa razón, **hay que añadir** a estos puntos, relacionados con el puesto propiamente dicho, **tres dimensiones relativas al propio trabajador** (Turner & Lawrence, 1965; Hulin & Blood, 1968; Morgeson, 2008). Se tiene que **tomar en cuenta la ambición** de crecer y desarrollarse, **incluidas las necesidades** derivadas de los instintos, **las competencias relevantes** para la ejecución de la tarea **y** el orden psicológico como **los rasgos de personalidad.**

A estas características del propio trabajo y del trabajador hay que añadir la del superior jerárquico. Aunque el puesto esté ya diseñado, el superior, a través de la comunicación puede variar de forma sustancial las características del grado de autonomía y las del *feed-back* del trabajo (Binney & Williams, 1995; Anexo 4). Aquí no interviene únicamente la comunicación verbal o escrita, sino la comunicación no verbal a través de las actuaciones y de los comportamientos en general del jefe (Burgoon, Buller & Woodall, 1996).

Finalmente, Hackman y Oldham (2010) añaden **el contexto socio-político, económico y cultural global** generado por la creciente permeabilidad de la información, del conocimiento y del intercambio en tiempo-real gracias a las nuevas tecnologías.

La ilustración V.2 resume esquemáticamente las variables relevantes para el diseño del puesto de trabajo.

ILUSTRACIÓN V.3: DISEÑO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO:



Fuente: Elaboración propia

Pierce, Jussila & Cummings (2009) llegan a la conclusión de que el *Job Enrichment,* según la descripción de Hackman y Oldham (1975), genera y favorece el PO en todas sus dimensiones (necesidad de eficacia, poder, control, seguridad y bien-estar, necesidad de identificarse, conociéndose a uno mismo y expresándolo, necesidad de dar una imagen de uno mismo, necesidad de tener su sitio y necesidad de añadir propósitos a su vida).

Sin embargo, no toman en cuenta los condicionantes descritos en este apartado que son:

- conocimientos y competencias relevantes necesarios (Turner & Lawrence, 1965; Hulin & Blood, 1968; Morgeson & Humphrey, 2006; Morgeson, 2008)
- características contextuales (Morgeson & Humphrey, 2006): ergonomía, condiciones de trabajo, uso del equipamiento y de la maquinaria correspondiente así como otros requerimientos físicos.
- condiciones sociales internas (Morgeson & Humphrey, 2006): interdependencia en el trabajo, interacción con el mundo exterior a la empresa, cultura empresarial, *feed-back* de otros compañeros e interferencias sindicales
- ambición de crecer y desarrollarse, incluidas las necesidades derivadas de los instintos (Turner & Lawrence, 1965; Hulin & Blood, 1968; Morgeson, 2008)
- rasgos de personalidad (Turner & Lawrence, 1965; Hulin & Blood, 1968; Morgeson, 2008)
- relación con el superior jerárquico (Burgoon, Buller & Woodall, 1996)
- contexto socio-político, económico y cultural global cambiante (Hackman y Oldham, 2010).

Vemos, por consiguiente, que las características del puesto, apoyándose en el *job enrcihment,* fomentan el PO. Sin embargo, hemos visto, también, que las necesidades del ser humano tienen que ser tomadas en cuenta para garantizar el proceso generador de PO.

Podemos concluir, por lo tanto, que los condicionantes antes descritos apoyarán, o no, la generación de PO según la influencia de las características del enfoque cultural, los elementos organizativos implantados y el estilo de liderazgo.

4. ENFOQUE CULTURAL

Hofstede (1980) define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro"[89].

Según Schein (1984), la **cultura organizacional** o corporativa es el **conjunto de supuestos básicos que un grupo determinado de personas** de la organización **ha inventado**, descubierto **o desarrollado** y aprendido **para hacer frente a sus problemas de integración interna y a los retos del mundo externo** (los distintos mercados, la administración pública, etc.). Estos supuestos han sido validados en cuanto a su aportación a soluciones y, por lo tanto, son enseñados a nuevos miembros del grupo como el camino adecuado para percibir, pensar y sentir en relación a estos desafíos.

La cultura no se compone solamente de comportamientos observables a primera vista, ni de sistemas de valores articulados en una declaración oficial y formalizada de 'buenas intenciones'. La cultura corporativa se define y se describe también a través de elementos físicos y palpables como la arquitectura de la compañía, el diseño de las oficinas, los hábitos de vestimenta etc. (Schein, 1989).

[89] Hofstede (1980), p.25

Hofstede (2001) describe la cultura como un **constructo holístico** ya sentido que representa más que la suma de sus distintos componentes. Coincide con Schein (1984) que la cultura es un **concepto fundado socialmente** por ser creado y mantenido por el grupo de personas que compone la organización y difícil de cambiar debido a la complejidad de los elementos humanos involucrados. Añade que la cultura está conectada a los elementos de naturaleza antropológica y que está determinada históricamente porque refleja la evolución de la organización en el tiempo.

Schein (1984) concluye que la cultura está en proceso permanente de formación y de cambio y que tiende a cubrir todos los aspectos del funcionamiento humano. La cultura es “el producto del aprendizaje social. Formas de pensar y de actuar, que están compartidas y que funcionan, se convierten en elementos de la cultura que, gracias al éxito continuado, se convierten, a su vez, en supuestos tácitos de cómo son y cómo deberían de ser las cosas” (Schein, 2009, p.215).

La cultura se aprende y se adquiere alrededor de problemas mayores a los cuales se enfrenta la empresa tratando de temas existenciales como la naturaleza humana, las relaciones humanas, el tiempo, el espacio y la naturaleza de la realidad y de la verdad (Cooke & Rousseau, 1988).

Asimismo, la **misión** de la cultura empresarial consiste en **estabilizar el entorno interno** de una organización dentro del marco de la sociedad. Por lo tanto, tiene que ser enseñada a los nuevos miembros. No serviría de nada si cada generación reinventara nuevos valores, percepciones, líneas de conducta, formas de pensar y lenguajes (Schein, 1984). La **cultura genera cohesión** en el pensamiento, en las creencias, en el lenguaje y la comunicación y, finalmente, en la acción.

4.1. Los efectos de la cultura organizacional sobre la empresa

Según numerosos académicos, la cultura organizacional es considerada un factor determinante para la eficacia y eficiencia empresarial y el éxito de la compañía (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1983; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1992; Cameron & Quinn, 2011). Denison y Mishra (1995) demuestran en contextos distintos de forma empírica la existencia de relaciones entre la cultura empresarial y los resultados de la empresa.

Yeung, Brockbank y Ulrich (1990), por su parte, sugieren que la mejora de la cultura organizacional conlleva la recuperación de la competitividad empresarial y la revitalización de organizaciones en declive. Kowalczyk y Pawlish (2002) **correlacionan la importancia de la cultura empresarial con la ventaja competitiva de una organización, la adaptabilidad y el nivel de innovación.**

Finalmente, Bowen y Ostroff (2004) demuestran **la importancia de la cultura** corporativa, no solamente para la competitividad empresarial, sino también, **para la generación y la gestión de comportamientos deseados de los empleados.**

La cultura influencia las **habilidades de comunicación y los procesos de decisión** de los miembros de la organización que, a su vez, afectan su credibilidad (Cooke & Rousseau, 1988; Mycek, 2000; Kowalczyk & Pawlish, 2002). Shaw (2002) y Taylor (2003) argumentan que la cultura corporativa influye también en los **sistemas operativos, la productividad y el liderazgo.**

Concluyendo, podemos decir que la cultura organizacional **genera y promueve comportamientos específicos en los empleados** (Cooke & Rousseau, 1988) e influencia de forma sustancial el compromiso de los

empleados con la organización (O'Reilly, 1989; Putz, 1991; Lok & Crawford, 1999; Mycek, 2000).

Kotter y Heskett (1992) demuestran una correlación entre indicios de una cultura corporativa 'fuerte' como, por ejemplo, valores claramente identificables y consistentes y los resultados a largo plazo de una organización.

Por consiguiente, es importante crear y gestionar un 'clima de trabajo fuerte' en el cual los empleados comparten una visión común de lo que es importante para la organización y de los comportamientos esperados y premiados (Deal & Kennedy, 1982, Cameron & Freeman, 1991; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002; Cameron & Quinn, 2011). **La fuerza de una cultura puede ser definida por la homogeneidad y la estabilidad** de los comportamientos mostrados por los miembros de una organización y la intensidad de estos mismos comportamientos (Schein, 1984). Esa cohesión, a su vez, genera predictibilidad, credibilidad y confianza entre los miembros de la organización.

4.2. Génesis y desarrollo de una cultura empresarial

Para que una cultura sea válida y tenga su utilidad en el entorno empresarial tiene que ser percibida como correcta, coherente y válida para los miembros de la organización (Schein, 1984). Y si está percibida así, tiene que ser explicada y enseñada de forma estructurada a los nuevos integrantes de la organización. Por eso **la cultura tiene que ser generada a partir de factores formales, entendibles y tangibles** (Schein, 1980).

Según Schein (1984), no se puede obviar, sin embargo, que nuevos miembros traen nuevas ideas que producen cambios en la cultura, sobre todo, si estos cambios se producen a niveles de alta responsabilidad.

Hofstede (2001) considera **la educación como uno de los factores claves** para perpetuar una cultura a nivel de un país. La educación adoctrina a la gente en valores culturales existentes a través de promesas diarias de lealtad (Schein, 1967; Massialas, 1977).

Y Cheng (1998) concluye que "el proceso de tomar prestado prácticas educacionales de otras sociedades conlleva la aceptación de valores culturales integrados en las prácticas en cuestión"[90]. Sin embargo, Jackson et al. (2006) sugieren que **los valores culturales** diseñados para una organización específica **se superponen a los valores culturales generales de la sociedad.**

Para desarrollar una cultura corporativa, todo grupo de personas tiene el reto de **desarrollar supuestos compartidos sobre la naturaleza del mundo en el cual existe**: cómo sobrevivir, cómo gestionar e integrar sus relaciones internas con el fin de operar de forma efectiva propiciando una vida cómoda para sus miembros.

Eso conlleva contestar una serie de preguntas relacionadas con la naturaleza de la organización en su entorno, la naturaleza de la realidad y de la verdad, el lenguaje y los comportamientos esperados, la contestación a la pregunta de qué y cómo es el ser humano, la aclaración de las ideas sobre las necesidades humanas y la naturaleza esperada de las relaciones humanas en todas sus facetas (Schein, 1989; 2009).

Es importante notar que no se puede generar una nueva cultura en una organización que ya existe. Sin embargo, se puede modificar la cultura existente siempre y cuando las nuevas formas de hacer las cosas resulten más atractivas para los miembros de la organización que las existentes (Schein, 2009).

[90] Cheng (1998), p.14

Además, hay que tomar en cuenta, a la hora de cambiar la cultura organizacional, las incertidumbres e inseguridades que se generan habitualmente. Para que no suceda eso, hay que transmitir una visión clara, inequívoca y creíble de los comportamientos futuros que se esperan del empleado. Es, por lo tanto, necesario introducir medidas de aprendizaje invirtiendo los esfuerzos, recursos y recompensas adecuados (Schein, 2009).

Vemos también que, para generar o cambiar la cultura corporativa, hay que actuar de forma consistente y coherente sobre muchas variables empresariales. Estas variables son el liderazgo y su estilo, los valores que transmite, la organización estructural y funcional, los sistemas de gestión y los propios trabajadores.

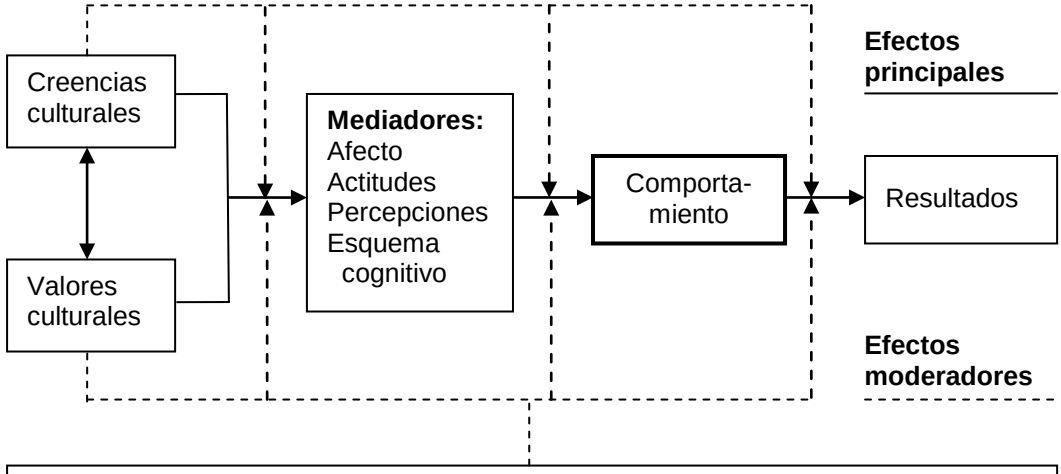
Recientemente, Tsui, Nifadkar y Ou (2007) se han preguntado "si ha llegado el momento de abandonar la investigación sobre valores culturales como mecanismos explicativos para resultados relevantes en organizaciones"[91]. Según ellos, el abanico de valores culturales es demasiado amplio y el enfoque para estudiarlos excesivamente determinista para ser útil en investigaciones futuras.

Sin embargo, Schein (2010), sostiene que la cultura corporativa se genera y se cambia, a pesar de la intervención de muchos factores, solamente a través del **refuerzo de los comportamientos deseados**. Por otro lado, según Dygert y Jacobs (2004), es el liderazgo el que crea y desarrolla la cultura y es la cultura la que genera comportamientos. Vemos, por consiguiente, que **el liderazgo es esencial** a la hora de determinar los comportamientos deseados, que a su vez generan la cultura corporativa, que, a su vez, vuelve a generar los correspondientes comportamientos. Nos encontramos ante un proceso continuo y cíclico.

[91] Tsui, Nifadkar & Ou (2007), p.464

Siguiendo el modelo de investigación de la cultura organizativa de Taras, Kirkman y Steel (2010) esquematiza en la ilustración V.4, vemos que el enfoque cultural se centra, principalmente, en el nivel de los comportamientos.

ILUSTRACIÓN V.4: MODELO DE INVESTIGACIÓN DE VALORES CULTURALES:



Moderadores:

Nivel individual	**Nivel organizacional**	**Nivel nacional**
Demografía	Cohesión del grupo	Estrechez-Soltura
Personalidad	Identidad del grupo	Riqueza
Fuerza del valor	Fuerza del sub-grupo	Bien-estar
Fuerza de la creencia	Estructura organizacional	Cultura nacional
Experiencias	Cultura organizacional	Cambio cultural
Inteligencia cultural		

Fuente: Taras, Kirkman & Steel (2010, p.436)

El enfoque cultural se basa en valores y creencias humanas que provocan situaciones de afecto, actitudes, percepciones y esquemas cognitivos. Estos mediadores promueven, a su vez, comportamientos que influyen sobre los resultados.

4.3. Enfoque cultural y PO

Según Adler, Hecksher y Prusak (2011), muchas empresas exitosas crean comunidades colaborativas. Estas comunidades de trabajadores se basan en un **sentido de propósito compartido** y son coordinadas a través de valores, rituales y creencias claramente definidas y documentados.

En el capítulo III hemos visto que el PO se genera gracias a la satisfacción de las necesidades siguientes:

- El **sentimiento de pertenencia** a la organización y la sensación de **tener su sitio** en ella.
- **propósito de vida.**
- **Eficacia**, es decir, poder, control, seguridad y bienestar.
- **Identificación con la organización.**
- Dar una **imagen de uno mismo**, es decir, desarrollar, establecer, mantener, transformar y adaptar su propia identidad.

Varios académicos sugieren que el clima participativo y el trabajo en equipo favorecen el **sentimiento de pertenencia** (Platonova et al., 2006; Findler, Wind & Mor Barak, 2007).

Nuestra investigación se enmarca en el ámbito del humanismo integral que toma en cuenta todas las dimensiones del ser humano (Goethe, 1796; Maritain, 1920; 1936; 1939; 1947; 1951; Drucker, 1946; 1986; Heidegger, 1946; Fromm, 1947; 1956; Woytyla, 1983; Funk, 1990; Frankl, 1999; Nussbaum, 1998; 2001; 2011; De Klerk, 2003; Domènec & Dierksmeier, 2012). Es decir, garantiza la dignidad de y el respeto hacia el empleado, asume la RSC, promueve la solidaridad entre los trabajadores, fomenta el trato justo, equitativo e imparcial, muestra un interés sincero por las necesidades y preocupaciones de los miembros de la organización, respeta las comunidades sociales e inspira compasión por parte de la empresa hacia sus trabajadores. También, nos lleva hacía un entorno honesto,

solidario, altruista, transparente y respetuoso. Finalmente, hemos visto en el apartado 2 de este capítulo que el altruismo, la cooperación y la empatía nos proporcionan un **propósito de vida.**

Contrastando el estudio de la literatura hecho en los capítulos y apartados anteriores con las conclusiones de las experiencias vividas (p.91-93) y tomando en cuenta las conclusiones respectivas, vemos que la cultura deseada tiene que facilitar un clima emprendedor, es decir, promover el esfuerzo y el espíritu de superación, la curiosidad y la creatividad, el trabajo autónomo, la competición, la toma de riesgo y la tolerancia hacía el error y, sobre todo, una actitud positiva. Además tiene que fomentar la cooperación y el altruismo y un ambiente 'sano' donde se puede recibir y expresar libremente los sentimientos y las emociones y donde haya un sentimiento de justicia y equidad. Así, promovemos el **sentimiento de eficacia** y de auto-realización en el empleado.

En cuanto a lograr la **identificación** por parte del trabajador con la empresa, hemos visto que el empleado tiene que sentirse protegido y seguro, haber desarrollado un sentimiento de afiliación y afecto, sentirse auto-realizado y respetado así como tener una imagen positiva de sí mismo (Ilustración V.2).

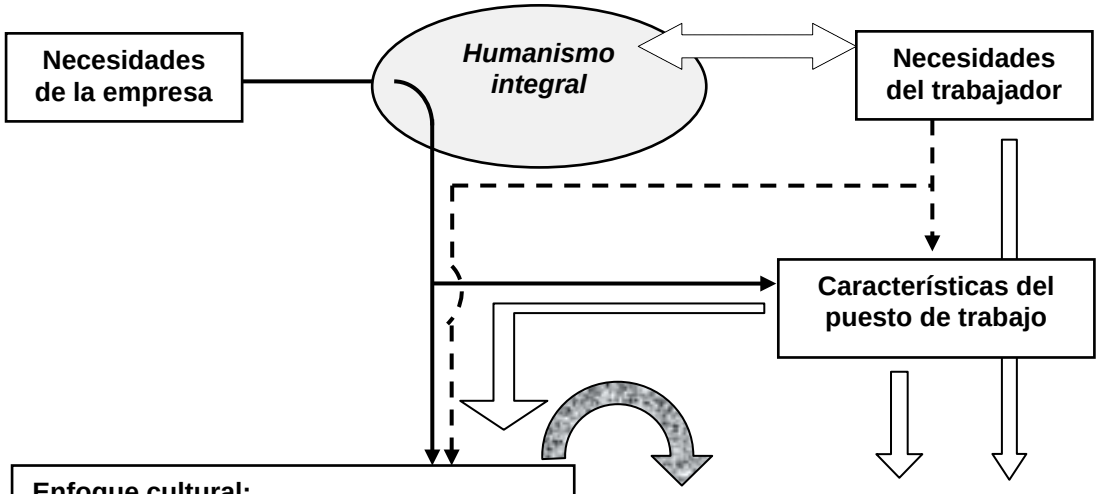
Por lo tanto, la cultura tiene que promover un entorno en el cuál se valora el esfuerzo, la toma de riesgos (Cube & Alshuth, 1989; Kotter, 1996; Cube, 2000; 2002; Kotter & Cohen, 2005; Kotter & Rathgeber, 2006), la curiosidad (Cube, 2000), el altruismo, la cooperación y la reciprocidad (De Waal, 2008); unas pautas de comportamiento y un lenguaje común para estar 'sincronizado' (Lorenz, 1986; De Waal, 2005; 2010), el ser justo y equitativo y poder expresar y recibir libremente los sentimientos, generando, así, compasión, simpatía, solidaridad y reconocimiento (Winston, 2002; Sieger, Bernhard & Frey, 2011). Recordemos, finalmente, que la rutina inhibe la identificación con la organización (Cube, 2002).

Shamir, House y Arthur (1993) argumentan que los empleados **se identifican con la organización** si existe coincidencia entre los valores expresados y vividos por la organización y los suyos. Haugh y McKee (2003) demuestran que los valores éticos como la honestidad, la lealtad, la confianza y el respeto promueven una cultura de familia y, por consiguiente, el sentimiento de pertenencia. Según Cooper y Thatcher (2010), el sentimiento de pertenencia provoca, a su vez, la identificación con la organización.

Gracias a este alineamiento de valores y la identificación con la organización, el empleado tiende a ignorar su beneficio personal para esforzarse en realizar la visión de la organización. Se genera un proceso que expresa la **propia identidad** del empleado (Bass & Riggio, 2006), en oposición al proceso transaccional relacionado con la mera responsabilidad (Dittmar, 1992). “El marco de referencia del empleado cambia de la pregunta de intercambio de «qué beneficio puedo yo sacar de este esfuerzo» al estado de identificación e imagen de uno mismo con la afirmación que «ese esfuerzo es una expresión de quien soy»” (Avey et al., 2009, p.179). La identificación con la organización nos ayuda, por lo tanto, a definirnos y modular nuestra identidad (Sluss & Ashforth, 2007).

La ilustración V.5 recoge relaciones causales entre el enfoque cultural y las características del PO. Sin embargo, sabemos que la cultura no se genera por sí sola, sino a partir de los elementos organizativos implantados y del liderazgo definido (Schein, 1980; 1989; 2009; 2010; Dygert & Jacobs, 2004; Jackson et al., 2006) que trataremos en los apartados cinco y seis del presente capítulo.

ILUSTRACIÓN V.5: RELACIONES CAUSALES ENTRE EL ENFOQUE CULTURAL Y EL PO:



Enfoque cultural:
-Valores del humanismo integral:
honestidad y sinceridad
transparencia
respeto y dignidad
justicia y equidad
solidaridad y cooperación
-Alinear con las necesidades de la empresa
-Alinear con las necesidades del trabajador
-Alinear con las características del puesto de trabajo
-Promover un clima emprendedor:
la autonomía en el trabajo
la competición
la curiosidad y la creatividad
el espíritu de superación
la mejora continua
una actitud positiva
la toma de riesgo
la tolerancia hacía el error
reducir la burocracia y los reglamentos
-Promover la responsabilidad
-Promover el lenguaje común
-Evitar comportamientos mercantilistas

Necesidades satisfechas generadoras del PO:
-Sentimiento de pertenencia y el tener su sitio
-Eficacia y auto-realización:
capacidad de rendir de cierta manera y de lograr así ciertos objetivos. Conlleva la sensación de tener el poder sobre la situación y el control de la misma, así como la de la seguridad. Trasmite un sentimiento de bien-estar.
-Identificación con la organización
-Imagen de uno mismo
-Responsabilidad: expectativa de que uno
Puede ser llamado para justificar creencias, sentimientos y comportamientos hacía otros así como acciones (o inacciones) sobre otros.
-Propósito de vida: cogiendo mayores
responsabilidades, el empleado añade nuevos propósitos a su vida.

Fuente: Elaboración propia

5. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

Según la RAE, la organización es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. La organización se describe a través de la acción y del efecto de organizar u organizarse (Moliner, 1998; RAE). Moliner (1998) y la RAE definen el verbo organizar cómo la acción de disponer cómo ha de realizarse una cosa y preparar lo necesario para ella para que contribuya a algún fin.

Los **elementos de una organización** empresarial son, por lo tanto, **elementos físicos** (personas, oficinas, talleres, maquinaria, ordenadores, etc.) **y** elementos **inmateriales** como, por ejemplo, reputación, marca, normas y procedimientos, cultura organizacional, relaciones laborales y conocimiento (Carmeli & Tishler, 2004).

Se puede organizar una empresa según sus actividades, productos, clientes, mercados, tecnologías, centros de producción etc. (Galbraith, Downey & Kates, 2002; Galbraith, 2005; Roberts, 2007). Existen, por lo tanto, muchas formas de organizar una empresa definiendo las prioridades según las cuales se quiere gestionar la organización.

La organización y sus elementos tienen que satisfacer las necesidades de la empresa y, según hemos podido ver a lo largo de la tesis, las de los trabajadores así como las características del puesto de trabajo.

En nuestro estudio no queremos tratar la cuestión de las organizaciones de forma general. Queremos limitarnos a los elementos organizacionales que influencian la cultura empresarial y los comportamientos de los trabajadores que el autor ha descubierto a lo largo de su experiencia profesional y que han sido contrastados con los *feed-backs* de los empleados.

Hemos visto que estos elementos son:

- La estructura organizacional, incluida el organigrama
- La comunicación
- El entorno físico
- La generación de grandes proyectos
- Forma de trabajar (en grupo o individual)
- La definición de expectativas
- Otros elementos organizativos

5.1. Estructura organizacional y PO

Hemos visto que la organización tiene que promover el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas y de la empresa, permitir la implantación y el funcionamiento de los puestos de trabajo correspondientes, reforzar el enfoque cultural, facilitar el rol de la jerarquía y estar alineada con los principios de liderazgo.

Según Mintzberg (1980), existen cinco formas de estructurar una organización: la estructura simple del ordeno y mando (bastante típica en la pequeña empresa); la burocracia maquinista, es decir, todo está perfectamente planificado, coordinado y ejecutado como si la empresa fuera una máquina; la burocracia profesional, dónde cada uno sabe perfectamente lo que tiene que hacer en cada momento; la forma divisional, dónde se divide la organización en partes pequeñas para simplificar la gestión delegando una parte importante del control y, la “adhocracia”, es decir, la organización responde a las necesidades del momento adaptándose continuamente.

Para averiguar cuál es la estructura idónea para facilitar le generación del PO, partimos de los resultados de la experiencia contrastada del autor (p.93). Hemos visto que la organización era plana, flexible, abierta y

moldeable según las necesidades del negocio. Además, la toma de decisión se situaba lo más cerca posible de la acción y dejaba a la gente la libertad de elegir cómo quería organizar y ejecutar el trabajo, promoviendo la solidaridad entre los empleados y el trabajo en equipo.

De hecho, la empresa se inspiró en el ideario propuesto por Peters (1994) siguiendo el modelo organizativo propuesto por Binney y Williams (1995). Los autores fusionan el *top-down approach*[92] de la estructura simple y de las burocracias con el *bottom-up approach*[93] de las 'adhocracias' desarrollando el concepto del *Lean Organization*[94]. En su propuesta, una organización tiene que estar diseñada de tal forma que es capaz de aprender permanentemente y generar nuevas competencias y nuevos conocimientos. Sin embargo, tiene que ser capaz de hacer todo esto sin perder de vista sus objetivos definidos.

Por lo tanto, tiene que tener una visión de futuro y ser, a la vez, consciente de la realidad. Tiene que generar ritmo y a la vez liberar la energía necesaria para la consecución de su meta. Tiene que ejecutar sus planes y saber reflexionar simultáneamente. Para realizar este tipo de organización hacen falta principios y expectativas básicos de comportamientos establecidos de antemano, unas políticas de formación, información y comunicación bien determinadas y, sobre todo, los objetivos fundamentales de la empresa tienen que ser conocidos.

Este organigrama adaptativo se limita, por lo tanto, a su expresión mínima para favorecer la toma de decisiones lo más cerca posible de la acción y la rapidez y la eficacia de la comunicación. Eso no quiere decir, sin embargo,

[92] *Top-down approach*: acercamiento y visión de arriba hacia abajo

[93] *Bottom-up approach*: acercamiento y visión de las bases y necesidades hacia arriba

[94] *Lean Organization*: concepto inglés reivindicando organizaciones flexibles, adaptables y moldeables en cada momento según las necesidades del entorno sin perder de vista los objetivos establecidos por la propia organización.

que cada trabajador no sepa perfectamente quién es su jefe y cuál es su cometido y su marco de actuación (Hatch, 1999).

Asimismo, asumimos que este tipo de estructura favorecía el sentimiento de propiedad.

Varios autores han mostrado que la **participación en la toma de decisiones y la autonomía** en el trabajo favorecen el PO (Pierce, O'Discroll & Coghlan, 2004; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010). Entornos de trabajo, en los cuales los superiores involucran a los subordinados para tomar decisiones y definir las tareas, promueven la satisfacción en el trabajo y el OCB (Campbell, Fowles & Weber, 2009; Ilies et al., 2009).

O'Discroll, Pierce y Coghlan (2006) argumentan que **entornos de trabajo poco estructurados** permiten a los empleados tener un mayor control sobre su empeño laboral y desarrollar mayores conocimientos de su trabajo, en particular, y de la organización, en general. Demuestran que estos empleados se vuelcan más en su trabajo y que este tipo de organizaciones **favorecen más el PO** que las organizaciones altamente estructuradas que inhiben el control del desempeño por parte del empleado. Además, muestran que las organizaciones altamente estructuradas influyen de forma negativa en el compromiso organizacional y en el OCB.

Ambrose y Schminke (2003) argumentan que la estructura organizacional influye en cuanto a las percepciones de justicia y equidad y de apoyo organizativo por parte del trabajador así como en el nivel de confianza entre el empleado y su superior.

Muestran que el **sentimiento de justicia y equidad** entre los empleados y la jerarquía **aumenta** en organizaciones planas, flexibles, adaptables y poco estructuradas. Además, averiguan que el nivel de confianza entre el empleado y el jefe mejora en este tipo de organizaciones.

Hemos visto en el apartado 2.3 que el sentimiento de justicia y equidad promueve el sentimiento de seguridad y protección, el de afiliación y afecto y el sentimiento de estima. Recordemos que estos sentimientos descritos promueven, a su vez, la identificación con la empresa, mejoran la imagen de uno mismo, aumentan el sentimiento de pertenencia a la organización, fomentan la auto-realización y dan propósito de vida. Es decir, fomentan el PO.

5.2. Comunicación y PO

La comunicación es la acción de comunicar (Moliner, 1998). La RAE coincide con esa definición añadiendo que puede, también, entenderse como el trato o la correspondencia entre dos o más personas. Es, en definitiva, la transmisión de señales mediante un código común del emisor al receptor.

Comunicar significa descubrir, manifestar o hacer saber a alguien cierta cosa (RAE, Moliner, 1998). La comunicación depende del medio utilizado (escrito, gestos, oral, imágenes, mímica…), del momento y del lugar (cuándo y dónde), de las formas (cómo), de la persona (con quién) y del contenido (qué).

Según Echeverría (2011, p.17), “todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico”. Siendo la organización empresarial un fenómeno social, la considera como un fenómeno lingüístico. Echeverría (2000) divide la organización empresarial en tres dimensiones:

- la tarea individual
- las actividades de coordinación
- el trabajo reflexivo de aprendizaje

Es difícil imaginarse que un trabajador ejecute alguna tarea sin haber sido formado o instruido con anterioridad. Por lo tanto, necesita la comunicación. La coordinación se hace a través del lenguaje y el trabajo reflexivo de aprendizaje no sirve de nada si no se exterioriza a través de la comunicación. Vemos, por consiguiente, que estas tres dimensiones de la organización necesitan el lenguaje (Echeverría, 2000).

Según la RAE y Moliner (1998), el lenguaje puede tener las dos aceptaciones siguientes:

1. Conjunto de sonidos articulados con que el hombre manifiesta lo que piensa o siente. Es la facultad, propia del hombre, de emplear sonidos articulados para expresarse.
2. Conjunto de señales que dan a entender algo. Cualquier manera de expresarse (el lenguaje de los gestos)

El lenguaje en el sentido 'echeverriano' se puede entender como el conjunto de señales que dan a entender algo y se puede equiparar, por lo tanto, a la comunicación. Siguiendo el postulado de Echeverría (2011), podemos concluir que **la comunicación es una herramienta clave para la productividad organizacional**.

Según Bryan, Matson y Weiss (2007), **los trabajadores tienden de forma natural a crear redes sociales para comunicarse.** Se conectan para compartir conocimientos, intercambiar informaciones, buscar apoyos, recibir y expresar sentimientos, hacer sugerencias y conseguir colaboraciones.

Estas redes sociales se forman de manera informal y, muchas veces, de forma espontánea generando y alimentando, así, la comunicación informal. Los empleados utilizan todos los medios disponibles a su alcance: teléfonos, *Blogs*, *WhatsApp*, reuniones informales, conversaciones en el 'pasillo', cafetería, etc. y generan una riqueza potencial de valor incalculable para la organización.

La necesidad de formar redes sociales, reales y virtuales, se puede explicar a través de las necesidades derivadas del razonamiento y de la sociedad, de las necesidades instintivas y de las definidas por Maslow (ver apartado 2.3).

Por desgracia, muchas veces, estas comunidades *ad-hoc* no son percibidas y aprovechadas por las organizaciones (Bryan, Matson & Weiss, 2007). Es más, si estas redes no están descubiertas por la dirección de la organización, pueden añadir complejidad a la organización, confusión, frustración y desilusión entre sus miembros.

Sin embargo, **la organización puede adaptar sus estructuras** y sus vías de comunicación **para** contemplar y **fomentar la integración de estas redes informales** en la vida diaria de la empresa (Bryan, Matson & Weiss, 2007). Se trata, en definitiva, de **integrar estas redes informales en la estrategia de comunicación** de la organización.

Considerando el postulado de Echeverría (2011) y las reflexiones de Bryan, Matson y Weiss (2007), se recomienda la implantación de reuniones ad-hoc **periódicas y multidisciplinarias** para las cuales estén perfectamente definidos los objetivos, los contenidos, los participantes, las fechas, el lugar y las duraciones. En estas reuniones deberían de participar siempre personas de distintos departamentos. Además de estas reuniones periódicas, se recomienda organizar **reuniones de reflexión** que sirvan para poner en común principios de comportamientos, definir y aclarar los objetivos y las expectativas de la organización y para compartir conocimientos. También, conviene organizar **reuniones *ad-hoc,*** monográficas, que se generan a partir de las inquietudes surgidas en las redes informales. Finalmente, haría falta definir **equipos de trabajo** y de reflexión que recogen temarios específicos definidos en estas redes. Los

miembros de estos equipos deberían de coincidir con los miembros destacados de las redes informales.

Estas reuniones permiten a los empleados participar en la toma de decisiones y **promueven**, así, **el PO** (Pierce, O'Discroll & Coghlan, 2004; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010).

Una comunicación fluida, directa y espontánea satisface la necesidad de curiosidad, promueve el intercambio de ideas y de conocimiento, fomenta el altruismo, la cooperación, el entendimiento y la empatía, permite recibir e intercambiar sentimientos y facilita la transparencia en la organización que, a su vez, fomenta el sentimiento de justicia y equidad. Como hemos visto en el apartado 2.3, todos estos elementos proporcionan un sentimiento de seguridad, de afiliación y afecto y de estima y promueven y facilitan el PO.

Además, Cairncross (2002) demuestra que una comunicación fluida entre superior y empleado genera un sentimiento de pertenencia que, a su vez, favorece el PO.

5.3. La generación de grandes proyectos y el PO

En el capítulo cinco de su libro *Built to Last,* Collins y Porras (1994) introducen el concepto del *Big, Hairy, Audacious Goal* (BHAG)*,* expresión inglesa que describe importantes retos merecedores de esfuerzos excepcionales y que, aunque difíciles de conseguir, se pueden realizar.

Un BHAG es un objetivo claramente definido, atractivo y convincente que sirve como punto focal para unir los esfuerzos actuando como catalizador en pro del espíritu de equipo (Collins & Porras, 1996). El proyecto tiene una meta para que la organización sepa cuándo ha conseguido el objetivo.

No hay que confundir un BHAG con la visión de la organización. Un BHAG fue, por ejemplo, cuando los EEUU se propusieron mandar un hombre a la luna antes del fin de la década de los años sesenta. Otro BHAG fue cuando la empresa de construcción de aviones 'Boing' decidió entrar en el mercado de la aviación comercial a principios de los años cincuenta (Collins, 2001). Una visión, por el contrario, es un objetivo lejano que no tiene ni fecha y ni meta. Un ejemplo podría ser la visión de la empresa 'Disney' que se propone 'poner una sonrisa en cada cara de cada niño en el planeta'.

Generar un BHAG, sin embargo, no puede ser ilusorio. Tiene que tomar en cuenta los medios disponibles (materiales y inmateriales como las competencias y los conocimientos), la demanda potencial, la legislación vigente y futura etc. (Collins, 2001).

Grandes proyectos exigen esfuerzos excepcionales, provocan la curiosidad y desatan una agresividad sana por la ilusión que generan. Además, promueven la cooperación entre los trabajadores, indican a dónde va la empresa y provocan sentimientos de seguridad, de afiliación y afecto, de estima y de auto-realización. Finalmente, el BHAG se entiende 'a la primera' y promueve una comunicación enfocada, directa y sencilla. No hace falta dar muchas explicaciones (Collins & Porras, 1994, 1996; Collins, 2001).

El BHAG promueve, por lo tanto, el sentimiento de eficacia, de control, de seguridad y de bien-estar. Además, permite al trabajador identificarse con 'algo importante' y crear una imagen positiva de sí mismo. Finalmente, el BHAG proporciona al empleado un sitio añadiendo propósito de vida. Vemos, por lo tanto, que **los grandes proyectos promueven el PO.**

5.4. Forma de trabajar y PO

En este apartado queremos investigar cuál de las dos formas de trabajo, el trabajo en equipo o el trabajo individual es más propensa a promover el PO.

Para conseguir este fin, conviene analizar las consecuencias sobre las formas de trabajo de las propuestas hechas con respecto a la estructura organizacional, la política de comunicación, el entorno físico y la generación de grandes proyectos.

Hemos visto en el apartado 5.1 de este capítulo que estructuras horizontales, flexibles y poco estructuradas promueven el PO. Galbraith (2010) y Hamilton (2011) demuestran que este tipo de estructuras promueve el trabajo en equipo, la comunicación espontánea y la cooperación voluntaria entre los trabajadores.

En cuanto a la política de comunicación, hemos averiguado en el apartado 5.2 que la creación de redes informales de comunicación promueve el intercambio de información, el apoyo mutuo entre los trabajadores y la solidaridad entre ellos. Por lo tanto, podemos concluir que la implantación de una política de comunicación como la descrita debería facilitar el trabajo en equipo.

Por otra parte, los grandes proyectos de los que hemos hablado en el apartado anterior no se pueden realizar sin equipos bien coordinados y gestionados. Además, según Collins (2001), los grandes proyectos generan un enfoque unificador, “galvanizan a los trabajadores y crean un espíritu de equipo mientras la gente se esfuerza hacía una meta”[95].

Podemos afirmar, por consiguiente, que estas acciones descritas promueven el trabajo en equipo y la creación de comunidades. Estas

[95] Collins (2001), p.202

comunidades generan relaciones de ayuda mutua, de respeto, de cooperación y de buen trato y generan el sentimiento de responsabilidad, de pertenencia, de ser valorado, de auto-realización y de control (Nirenberg, 2011).

En cuanto al sentimiento de responsabilidad cabe mencionar que la persona se responsabiliza, no solamente de su cometido específico, sino también de la misión general del equipo (Nirenberg, 2011). Además, las decisiones son discutidas y, muchas veces consensuadas, resultando en una mayor apropiación emocional de los objetivos y, por consiguiente, de la empresa.

Por lo tanto, **trabajar en equipo** promueve el compartir conocimientos y la solidaridad entre sus miembros que, a su vez, **fomenta el PO** (Avey et al., 2009). Además, Pierce y Jussila (2010, 2011) sostienen que el trabajador, estando integrado en **equipos de trabajo,** suele tener un **tendencia a generar el POC, que a su vez genera el PO**. El empleado habla en términos como ‘nuestro objetivo’, nuestra empresa’, ’nuestro mercado’ etc.

Finalmente, podemos mencionar McIntyre, Srivastava y Fuller (2009) que demuestran que el **individualismo inhibe la identificación con la organización** mientras el espíritu de equipo fomenta el sentimiento de autonomía, de responsabilidad y promueve la identificación del empleado con la empresa.

5.5. Entorno físico y PO

La experiencia del autor contrastada con el *feed-back* (capítulo 2) sugiere que el diseño del entorno físico tenga que tener en cuenta las necesidades del empleado, facilitar el desarrollo del puesto definido, reflejar el espíritu cultural, la estructura organizacional y promover la comunicación y el trabajo en equipo tal y como se han descrito en los apartados anteriores.

Muchos trabajos han sido realizados sobre los comportamientos derivados de las interpretaciones de las personas de sus percepciones del entorno físico por sociólogos, filósofos y psicólogos (Herman & Reynolds, 1994; Vilnai-Yavetz, Rafaeli & Schneider Yaacov, 2005). En particular, merece la pena resaltar el trabajo de Blumer (1962), discípulo de George Herbert Mead (1863-1931).

Blumer desarrolló la teoría de la **interacción simbólica** mientras estudiaba las influencias del entorno sobre los comportamientos sociales y descubrió tres premisas.

Primero, los seres humanos actúan sobre cosas basándose en el significado que tienen las cosas para ellos. Estas cosas incluyen todas aquellas que el ser humano puede percibir (objetos físicos, otras personas, instituciones como, por ejemplo, la administración pública, empresas y colegios, valores éticos y sociales, actividades de otros, etc.

Segundo, el significado de estas cosas está derivado de la interacción social que una persona tiene con otras personas.

La tercera premisa es que estos significados están manejados en y modificados a través de un proceso interpretativo por parte de la persona que está tratando con las cosas que encuentra.

Aplicando las tres premisas al **entorno físico** podemos concluir que este **provoca percepciones a las cuales les damos un significado.** Estas percepciones y sus significados respectivos tienen que ser, por lo tanto, acorde al enfoque cultural que queremos, a la estructura organizativa diseñada y a nuestra política de comunicación.

Sin embargo, los trabajos de Blumer y otros académicos (Sutton & Rafaeli, 1987; Schein, 1990; Gagliari, 1992; Trice & Beyer, 1993; Hatch, 1997) se han limitado al simbolismo del entorno físico. El impacto del entorno físico sobre los empleados debería ser considerado según tres dimensiones que son la dimensión instrumental, la estética y la simbólica (Fowler, 1995; Canter 1997; Gifford et al., 2000; Rafaeli & Vilnai, 2004; Rafaeli & Pratt, 2005).

Por consiguiente, **abriendo el entorno físico tendrá un efecto positivo sobre el PO**. Se trata, en lo posible, de eliminar barreras físicas creando, por ejemplo, oficinas diáfanas y abiertas con espacios para reunirse de forma espontánea y promoviendo el contacto físico y las relaciones humanas (Bradt & Hackett, 2012). Además, conviene promover todas las medidas que acercan a los distintos niveles jerárquicos entre ellos como, por ejemplo, evitar aparcamientos reservados, despachos individuales y cerrados o cafeterías reservadas para la jefatura.

Hua (2008) y Wienclaw (2009) apoyan esta propuesta y concluyen que los espacios abiertos promueven la colaboración entre empleados y facilita la creatividad y el IWB.

Finalmente, Groat y Stern (2000) muestran que espacios abiertos promueven el espíritu de equipo gracias a estos intercambios arriba descritos. De hecho, proponen que los espacios deberían de ser diseñados por los propios equipos para que puedan ellos optimizar sus procesos de colaboración.

5.6. Expectativas y PO

¿Nos podemos imaginar un lanzador de discos lanzar su disco y no tener nunca la posibilidad de saber a qué distancia lo ha lanzado? Aunque tuviera

el atleta un magnífico entrenador, ¿cómo sería su estado de motivación para mejorar y, por consiguiente, seguir entrenando? Sus esfuerzos no se verían nunca recompensados.

No cabe duda que los KPIs son una herramienta necesaria para la buena marcha de cualquier actividad. Y podemos sacar las conclusiones siguientes de la metáfora expuesta aquí arriba:

- Los KPIs son necesarios para poder identificarse con la tarea y el cometido.
- Los KPI's tienen que ser claros, entendibles y transparentes.
- Los KPIs tienen que ser medibles.

Sin embargo, existen autores que afirman que los KPIs promueven una cultura de censura y culpabilidad (Broadbent, Jacobs & Laughlin, 1999). Pollit (1993) y De Waal (2003; 2006) afirman que sería una equivocación considerar los KPIs de forma aislada y sugieren que los KPIs formen parte de y actúen con otros elementos de la organización.

Según De Waal (2010), los resultados de investigación demuestran que, prestando la misma atención a los KPIs que a los comportamientos deseados, los resultados globales de una organización se mejoran. Es, por tanto, importante combinar los KPIs con la dimensión referida a los comportamientos deseados para lograr mejores resultados a largo plazo.

Franco-Santos, Lucianetti y Bourne (2012) clasifican la medición de desempeño en tres categorías: el comportamiento del empleado, las competencias organizativas y los rendimientos resultantes.

En los apartados 2.1 'La propia experiencia generando el sentido y el sentimiento de propiedad' y 4.5 'Elementos organizativos' del segundo capítulo de la presente investigación proponíamos un sistema de medición

del desempeño (ver también anexo 5) que se puede estructurar de la forma siguiente:

- **Rendimientos resultantes**: estos son los resultados medidos a través de los KPIs.
- **Competencias organizativas**: representan el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que el trabajador va adquiriendo a lo largo de su vida y que pone a disposición de la organización.
- **Comportamientos del empleado**: el comportamiento del empleado se puede clasificar en tres dimensiones. Primero, está la dimensión del comportamiento **hacía uno mismo**, la auto-motivación. Cada uno debería de ser responsable de la actitud que desarrolla hacía uno mismo. Segundo, está la dimensión del comportamiento **hacía la empresa, el espíritu empresarial**. Se espera del empleado que desarrolle actitudes empresariales y comportamientos hacía la responsabilidad corporativa. Finalmente, está el comportamiento **hacía los demás empleados**, tanto hacía los colaboradores como hacía los subordinados y los superiores. Sabemos que todos influimos de forma permanente, aunque muchas veces de manera inconsciente. Conscientes que influimos, deberíamos influir de forma consciente y en pro de la organización. Este comportamiento se puede equiparar al liderazgo.

Trabajar con expectativas medibles aumenta la necesidad de esforzarse y la curiosidad. Además, satisface el instinto de agresividad porque uno sabe en qué puede liberar sus energías. También podemos concluir que expectativas claras y medibles ayudan a definir a dónde vamos y promueven el sentimiento de seguridad, la coordinación y la colaboración entre los empleados y, por consiguiente, la empatía.

Todos **estos factores** son elementos que **favorecen el PO**. Luthans et al. (2007) demuestran, además, que el hecho de definir expectativas medibles,

según las tres categorías arriba descritas, refuerza el sentimiento de eficacia, de control, seguridad y bien estar.

Por lo tanto, podemos concluir que **expectativas claras y medibles**, que no se limitan en exclusiva a los rendimientos resultantes, sino, que se elaboran **tomando en cuenta todas las dimensiones del ser humano** (desarrollo de competencias y comportamientos), **favorecen la generación del PO**.

5.7. Otros elementos organizacionales y PO

En el apartado anterior hemos definido y analizado el aspecto de las expectativas y de su impacto sobre el PO. Existen, de hecho, dos herramientas organizativas utilizadas de forma muy extendida y desarrolladas durante la segunda mitad del siglo pasado para definir estas expectativas. Estas herramientas son la **gestión por objetivos**, también llamada *management by objectives* (MBO), **y** el **presupuesto**. Tienen dos características en común: **son cuantificables y se negocian** entre la jerarquía y la parte ejecutoria.

Además, existe otro elemento de gestión que está relacionado con las expectativas de la empresa y las del trabajador que es la política de compensación.

Estudiaremos, por lo tanto, estos tres elementos.

PRESUPUESTOS:

Se suelen hacer presupuestos de forma anual durante el cuarto trimestre. Los departamentos prevén sus gastos y sus necesidades para el año venidero y los presentan a sus superiores jerárquicos. Normalmente, estos los estudian y los devuelven con preguntas, peticiones de justificación y, a

menudo, con propuestas de recortes. Empieza una negociación entre el departamento correspondiente y su jerarquía hasta que se llegue a un acuerdo.

Los presupuestos han sido durante mucho tiempo la herramienta dominante para el control de gestión (Hope & Fraser, 2000).

Sin embargo, “aunque el presupuesto no debería ser más que unas simples previsiones, el proceso acaba siendo un contrato entre superior y subordinado” (Hope & Frase, 2003, p.16). Además, según Østergen y Stensaker (2011), los presupuestos consumen mucho tiempo, esfuerzos y dinero para centrarse únicamente en la reducción de costes y no en la creación de valor. A estos factores cabe añadir que los presupuestos, raras veces, satisfacen las necesidades de la empresa debido a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Muchas veces, las negociaciones durante la fase presupuestaria, por hacerse eternas, hacen perder la visión de la realidad y promueven actitudes mercantilistas. Además, se generan unos comportamientos, por ambas partes negociadoras, que conducen a negociar cada uno a ‘su favor’. Y, una vez acordado, hay que gastar todo el presupuesto por medio a recortes el año siguiente (Hope & Fraser, 2003). Es decir, nunca hay que mejorar los números y, por consiguiente, no hay que arriesgarse.

Además, el proceso presupuestario parte de los presupuestos del año anterior que conlleva, muchas veces, partir de bases equivocadas y caducadas.

Finalmente, y tomando en cuenta que este proceso se repite cada año ocupando una cuarta parte del tiempo disponible, el proceso presupuestario puede provocar frustraciones, inseguridad y sentimientos de malestar y de falta de control. Además, **la actitud mercantil provoca la desafección del empleado e inhibe el PO.**

La experiencia contrastada descrita en el capítulo 2 (p.93) así como el estudio aquí realizado nos lleva a recomendar dejar la utilización de los presupuestos en el sentido arriba descrito y utilizar, en su lugar, otras herramientas para prever el futuro.

Se puede, por ejemplo, quitar los elementos nocivos transformando el presupuesto en previsiones partiendo cada año de 'cero' o introducir la técnica del *Beyond Budgeting* propuesta por Hope y Fraser (2000, 2003).

GESTIÓN POR OBJETIVOS Y REMUNERACIÓN CORRESPONDIENTE:

La gestión por objetivos (MBO) es un concepto desarrollado por Drucker (1954).

La gestión por objetivos tiene los mismos peligros y desventajas que los presupuestos. Para explicar estas desventajas sirva el ejemplo siguiente:

Un comercial recién contratado se reúne con su superior para fijar los objetivos del año que viene y acepta los objetivos propuestos por este último. Digamos que este objetivo sea conseguir cien unidades. Pasa el año y el comercial, haciendo la empresa suya y queriendo demostrar su valía, no sólo llega a los objetivos, sino, los supera por un veinte por ciento. El superior le felicita y le compensa de forma correspondiente.

En la siguiente reunión de objetivos, el superior pide los mismos objetivos que el año anterior mejorados en veinte unidades. El comercial los acepta de buena fe y se pone a trabajar. Por desgracia, llega un nuevo competidor de forma imprevista y el comercial logra vender solamente cien unidades y no los ciento veinte fijados. El superior no le felicita y reduce su remuneración un diecisiete por ciento.

Llegan los preparativos del tercer año. El directivo sigue pidiendo las ciento veinte unidades, argumentando que hay que esforzarse a pesar del nuevo competidor. El comercial, pensando en su remuneración, argumenta que no hay razones para llegar a ciento veinte e intenta convencer a su jefe que cien unidades es una buena cifra, sobre todo, si se toma en cuenta que al nuevo competidor le queda mucho margen para crecer. Empieza una negociación y la relación entre ambos se transforma en mercantilista. El comercial, finalmente, convence a su jefe y quedan los objetivos fijados en cien.

Durante este año, el competidor quiebra y el comercial ve posibilidades de vender hasta ciento treinta unidades. Sin embargo, no las venderá y se limitará en cien unidades, pensando que siempre habrá tiempo para vender más según los objetivos fijados.

Por consiguiente, la empresa no logra maximizar sus resultados y **el comercial piensa más en su beneficio propio que en el de la empresa**. El empleado, originalmente identificado con la empresa, se desmarca y se transforma en mercenario. Podemos decir que el vínculo de lealtad o de identificación se transforma en un vínculo extrínseco y mercantilista (Chinchilla, 2012).

Además, existen otras reflexiones críticas acerca de la gestión por objetivos:

- Según Deming (1986), la definición de objetivos incita a los empleados a realizarlos utilizando todos los medios que están a su alcance independientemente de otras posibles consecuencias negativas. Además, el exceso de enfoque no permite a los empleados tomar en cuenta y preocuparse por otras necesidades de la empresa.
- Los objetivos no suelen tomar en cuenta las condiciones, cada vez más cambiantes, del entorno. Por lo tanto, deberían reflejar una cierta flexibilidad.

- Los objetivos deberían marcar la dirección y las prioridades y no el punto final.
- Hay generalmente poca estimulación para la innovación y la generación de nuevas ideas.
- Sin la involucración de los empleados es muy difícil identificar todos los objetivos y sus prioridades respectivas.
- Desde el punto de vista psicológico, la gestión por objetivos se basa en el binomio recompensa-castigo. La recompensa no corresponde siempre a la mayor aportación y el castigo se puede percibir, a menudo, como injusto (Levinson, 1970).
- La gestión por objetivo tiende a la burocracia. Hay que definir exactamente el qué, el cuanto, el cuándo, el cómo, el con qué y con quien.
- Los objetivos de un empleado pueden estar en conflicto con los de otro. El gerente de producción tiene, por ejemplo, un objetivo de productividad mientras el comercial tiene que lograr objetivos de satisfacción total del cliente.
- Los objetivos, muchas veces, son definidos con una perspectiva a corto plazo y no toman en cuenta el gran proyecto.
- Finalmente, la gestión por objetivos tiende al *micro-management.*

El origen de estos problemas, según Deming (1986), está en que los gerentes no tienen una visión sistémica de la organización y se limitan a su ‘pequeño’ mundo, visto que ellos, también están sometidos a la gestión por objetivos.

Drucker (1973), advierte que la gestión por objetivos tiene que ser flexible y que la dirección de la marcha es más importante que su cuantificación y los medios puestos a disposición.

Por su parte, Jamieson (1973) recomienda la participación real de los empleados a la hora de proponer y fijar los objetivos.

Queremos, por lo tanto, recomendar ser muy prudente a la hora de implantar o utilizar la gestión por objetivos. En particular, nos parece interesante tomar en cuenta las recomendaciones de Drucker (1973) y de Jamieson (1973).

En el párrafo 5.6. del presente capítulo hemos averiguado que la expectativas fomentan el PO. Sin embargo, creemos que hace falta la participación de todos los empleados involucrados. También creemos que los objetivos tienen que limitarse a definir la dirección y las expectativas en el sentido de 'a dónde queremos ir'. Finalmente, los objetivos tienen que formar un conjunto armonioso, y no contradictorio, que se integran a corto y largo plazo dentro del gran proyecto definido.

Creemos también importante recordar el enfoque humanista que hemos puesto como punto de partida para esta investigación así como la exigencia de servir a las necesidades del trabajador. Proponemos, por lo tanto, eliminar el enfoque superior-subordinado y sustituirlo por un propósito útil que enfoque las relaciones desde un punto de vista de iguales creando el sentimiento de comunidad (Nirenberg, 2011). Al fin y al cabo, creemos que el operario en la máquina, por ejemplo, sabe más de su tema que su superior jerárquico.

En cuanto a la medición de estos objetivos, recomendamos definir exactamente los indicadores de medición y que estos indicadores sean medibles de forma cuantitativa o cualitativa. Estos indicadores son los que deberían servir para la evaluación del empleado.

Finalmente, **la promoción del PO debería verse favorecida tomando en cuenta nuestras recomendaciones**. Hacer partícipe a la gente de 'a dónde vamos', ser coherente integrando los objetivos en el gran proyecto, aunque flexible tomando en cuenta los acontecimientos no previsibles y saber medir

las expectativas establecidas favorecen, sin duda, los factores generadores de PO.

POLÍTICA DE COMPENSACIÓN:

Hemos visto en este apartado que la compensación está, a menudo, relacionada con la ejecución de los presupuestos y la realización de los objetivos. Además, l**a política de compensación afecta directamente al bien estar del empleado y la competitividad de la empresa**. Creemos, por tanto, útil reflexionar sobre este tema.

Basándonos en la experiencia contrastada del autor (p.91-93), nos atrevemos a afirmar que la **política de compensación** se puede estructurar en dos dimensiones que llamaremos **la dimensión de la compensación relativa y la de la compensación absoluta.**

Cuando hablamos de **compensación relativa comparamos** la compensación del empleado en cuestión **con los niveles de compensación que se pagan en el mercado laboral** para un sector y una región determinados por un empeño similar o equivalente. De hecho, para muchas profesiones y sectores existen convenios que establecen los salarios mínimos requeridos. Para otras funciones existen estadísticas de mercado que nos dan un rango de remuneración correspondiente.

Es difícil imaginarse compensar por debajo de los estándares existentes en el mercado laboral a corto plazo. Primero, la empresa dejaría de ser atractiva y, por lo tanto, tendría dificultades para atraer a los mejores talentos. Segundo, si la compensación no sigue las tendencias del mercado, el peligro de perder el talento existente sería importante.

Cuando hablamos de **compensación absoluta** nos referimos a **todos los elementos que puede ofrecer la empresa a su empleado para que éste esté satisfecho**. Pretendemos, mediante la aplicación efectiva de esta dimensión establecer, consolidar y **fortalecer los vínculos de compromiso entre el empleado y la empresa**.

Se trata, en definitiva, de aplicar una compensación económica justa, tomando en cuenta los estándares del mercado, así como una **compensación no monetaria**, sabiendo que es esta última que **genera el vínculo entre el empleado y la compañía**.

Refiriéndonos a la experiencia contrastada del autor (p.91-93), recomendamos que el establecimiento de unos vínculos sólidos debería llevarse a cabo dando, en cuanto a la compensación se refiere, un **trato individualizado a cada trabajador**.

En este sentido, **no se debe pagar por el puesto que ocupa la persona, sino por el empeño de la persona**. Es decir, se debería pagar a la persona y no el puesto. Además, los salarios deberían reflejar la contribución individual continuada del trabajador. La parte variable, sin embargo, debería reflejar la contribución excepcional del empleado teniendo en consideración el resultado general de su unidad de negocio.

Con el fin de ser coherente con respecto al deseado desarrollo del espíritu emprendedor, un **aumento de responsabilidad no debe conllevar automáticamente un aumento de sueldo**. En efecto, la mayor responsabilidad otorgada al empleado representa, en sí misma, una gratificación al buen rendimiento anterior. Además, y haciendo un paralelismo con un empresario, este último no verá sus beneficios crecer por el mero hecho de ampliar su negocio. El empleado debe, por consiguiente, demostrar que ha sabido asumir realmente sus nuevas responsabilidades a través de la obtención de nuevos resultados.

Finalmente, habría que tener en cuenta que la compensación no es meramente monetaria. Cada persona tiene necesidades específicas que quiere satisfacer y la empresa tiene una infinidad de incentivos no monetarios para recompensar a sus empleados.

La propia política de contratación, es un elemento que puede compensar al empleado. Por ejemplo, el hecho de contratar personas que están en sintonía con la forma de trabajar del equipo dónde van a integrarse es gratificante.

El reconocimiento público es gratificante para la mayoría de las personas. Hay muchas formas de reconocer el trabajo bien hecho: poder hacer presentaciones ante los superiores, ser felicitado públicamente, recibir las gracias, recibir mayores responsabilidades, participar en nuevos proyectos, etc.

El entorno del puesto puede ser atractivo: un entorno agradable, limpio y ordenado, seguro, sin olores, ni ruidos ajenos, con luz natural y adaptado a las necesidades ergonómicas suele procurar un sentimiento de bienestar.

El propio trabajo puede dar muchas satisfacciones. Sirvan los ejemplos siguientes a título de ilustración: recibir propuestas de retos merecedores de esfuerzos excepcionales, tener los medios materiales adecuados, estar en todo momento informado de las novedades e innovaciones que pueden afectar el trabajo, tener autonomía en cuanto a las decisiones que hay que tomar, tener la oportunidad de opinar abiertamente, poder hacer propuestas de mejora, ser escuchado,…

Otra fuente de compensación es el desarrollo profesional. Aquí podemos mencionar cursos de formación, seminarios, jornadas de reflexión, nuevas

responsabilidades, el *job enichment*, la rotación de puesto, intercambios dentro de la organización.

Además, hay que mencionar el propio jefe como fuente de compensación importante. De este tema trataremos específicamente en el apartado siguiente.

Finalmente vemos que todas estas recomendaciones (anexo 17) sobre la política de compensación están íntimamente ligadas a la satisfacción de las necesidades descritas en el punto 2. del presente capítulo y promueven fuertemente el PO.

6. El liderazgo desde el punto de vista del servicio al prójimo

Los primeros conceptos encontrados por escrito sobre liderazgo datan de 2300 A.C. (Bass, 2008). Son jeroglíficos egipcios que mencionan las palabras liderazgo, líder y seguidor. Más tarde, Confucio introduce el concepto de la ética en las relaciones interpersonales (Hofstede & Bond, 1988). Los griegos introducen los conceptos del juicio, de la sabiduría, de la habilidad y del valor. El líder se transforma en un líder inspirador, en un héroe (Bass, 2008).

Durante el renacimiento, Machiavelli (1513), uno de los pensadores clave del liderazgo de esa época, discurre sobre la dificultad de dirigir y propone cualidades como firmeza, constancia, disciplina y preocupación para el orden y la autoridad.

La revolución industrial puede considerarse como el **punto de partida para el liderazgo empresarial** actual. La evolución tecnológica con la introducción de la máquina (empezando por la máquina a vapor) redefine el marco de la actividad económica (Estrada, 2007).

Durante el siglo XIX aparecen filósofos como Hegel (1830) que piensan que "para liderar hace falta haber vivido la etapa del seguidor"[96]. Esa escuela de pensamiento ha sido implantada en numerosas academias militares, universidades y empresas (Bass, 2008) y sigue teniendo sus adeptos.

Henry Ford (1863-1947) introduce a principios del siglo XX la cadena de producción y la producción en masa. Gracias a las reducciones sustanciales de los costes de producción Ford puede pagar sueldos altos a los trabajadores y mejorar de forma importante el nivel de vida de su clase trabajadora. Sin embargo, en las fábricas, el ser humano sólo tiene su consideración como mano de obra (Jardim, 1970).

El cuadro V.3 resume de forma sinóptica la evolución reciente de las teorías de liderazgo. Vemos que la perspectiva del trabajador empieza a ser considerada a partir de los años 70.

Una década más tarde se desarrollan teorías de liderazgo incluyendo la vinculación emocional entre el líder y el trabajador (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Yukl, 1999; 2006; Bono & Judge, 2004; Kark & Van Dijk, 2007).

Finalmente, en la última década, se ha ido desarrollando el liderazgo desde una perspectiva funcional. El liderazgo es una función que tiene que ser asumida por la persona más idónea según la situación específica o el problema definido (Pearce & Conger, 2003; Balkundi & Kilduff, 2005; Brown & Treviño, 2006; Carson, Tesluk & Marrone, 2007; Hambrick, 2007).

[96] Hegel (1830), párrafo 435

CUADRO V.2: EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

Periodo	Aproximación	Idea Central	Autores
< de los años 50	El líder como héroe gracias a sus rasgos de personalidad (Perspectiva jerárquica)	El líder tiene habilidades innatas	Galton (1869) Terman (1904) Kohs & Irle (1920) Bowden (1926) Gibb (1947) Jenkins (1947)
Años 50 hasta años 60	Cada líder tiene su estilo y su comportamiento (Perspectiva jerárquica)	Lo que hacen los líderes y cómo se comportan	Katz, Maccoby & Morse (1950) Katz et al. (1951) Katz & Kahn (1952) Fleishman (1953) Bales (1954) Stogdill & Coons (1957)
Años 70	Se dirige según la situación y el contexto	Actuación depende del contexto	Fiedler (1964,1971 & 1976) House (1971) House & Mitchell (1974)
Mediados de años 70 a finales de los 90	Diferenciación social (Perspectiva mixta)	Diferente relación del líder según los diferentes integrantes de los equipos	Dansereau, Graen & Haga (1975) Graen & Cashman (1975) Graen & Scandura (1987) Graen & Uhl-Bien (1995)
Mediados de años 80 hasta hoy	Vinculación emocional (Perspectiva del trabajador)	Los líderes convencen a través de la visión, inspiran lealtad y provocan la vinculación emocional	Bass (1985) Conger & Kanungo (1987) Yukl (1999 & 2006) Bono & Judge (2004) Kark & Van Dijk (2007)
A partir de siglo XXI	Intercambio situacional (Perspectiva funcional)	El liderazgo se comporta según la situación. Impacto cultural	Pearce & Conger (2003) Balkundi & Kilduff (2005) Brown & Treviño (2006) Carson, Tesluk & Marrone (2007) Hambrick (2007)

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández et al. (2011)

Según Dygert y Jacobs (2004), el liderazgo genera comportamientos en los empleados. Estos comportamientos son fruto de la relación entre el superior y el trabajador. De hecho, dirigir y seguir al que dirige son comportamientos que se han ido desarrollando para solucionar problemas de coordinación en entornos ancestrales como, por ejemplo, movimientos de grupos, dinámicas

para mantener la paz o competición entre grupos distintos (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008).

El liderazgo tiene, además, la misión de buscar la contestación a las preguntas básicas del 'qué', del 'cómo', del 'cuándo' y del 'con qué y con quien'. Por lo tanto, podemos concluir que el **liderazgo**, no **es** solamente una de las funciones importantes de la actividad empresarial, sino **la función con mayor influencia en la marcha de la empresa** a medio y largo plazo.

Por consiguiente, el liderazgo tiene por misión definir el proceso de transformación y hacer que se haga realidad este proceso de la manera más eficaz, obteniendo así el mayor beneficio posible de forma sostenible.

Hemos, además, mostrado a lo largo de esta investigación la importancia que tiene el hecho de **hacer coincidir las necesidades del trabajador con los objetivos de la empresa. Alinear estas dos dimensiones es** probablemente **el reto de mayor complejidad para el jefe**, sobre todo si tomamos en cuenta que **el jefe**, normalmente, **es también un trabajador con sus propias necesidades.**

Luthans (2002) concluye, por su parte, que el factor liderazgo es un elemento esencial para tener empleados comprometidos así como emprendedores y empresas prósperos.

Nos centraremos, por lo tanto, en **los dos aspectos fundamentales del liderazgo** que **son:**

- **su misión transformadora**
- **su misión de alinear las necesidades de los trabajadores con los objetivos de la empresa** para optimizar los resultados de la organización

Por otra parte, hemos visto que la empresa, siendo un constructo abstracto, coge cuerpo a través de sus edificios, sus instalaciones, sus productos, sus símbolos, sus marcas y, sobre todo, a través de sus representantes (accionistas y dirigentes) y de sus empleados. Es decir, **la relación entre la empresa y el trabajador se articula a través de la interacción dentro del binomio jefe-trabajador.** Este proceso de interacción se hace a través del liderazgo.

La presente investigación nos ocupa con la generación del PO por parte del trabajador que, como hemos visto, se traduce en sentimientos y actitudes definidos y deseados que, a su vez, generan comportamientos que mejoran la competitividad empresarial.

El cómo dirigir y el cómo ser dirigido son, por consiguiente, cuestiones fundamentales a la hora de conseguir que los empleados generen unas actitudes específicas y determinadas.

La relación entre el que dirige y el que es dirigido es, sin embargo, necesariamente ambivalente, debido al peligro potencial de explotación por parte del líder (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008). Sabiendo, además, que es importante hacer coincidir las necesidades y los objetivos del trabajador con los de la empresa, **nos centraremos en** este apartado en **tratar el tema del liderazgo desde los dos aspectos del dirigir y ser dirigido**.

Según Hernández et al. (2011), las teorías de liderazgo que se centran en el binomio líder-seguidor son la teoría del liderazgo auténtico, la del liderazgo transformacional y carismático, la del liderazgo situacional y la teoría del liderazgo social o participativo.

6.1. El liderazgo empresarial hoy en día:

Hoy en día existen tales cantidades de estudios y teorías sobre liderazgo que es imposible encontrar una definición generalizada y universalmente reconocida o una teoría unificada de su aplicación en el entono empresarial.

Sostienen Kets de Vries, Doyle y Loper (1994) que "cuando nos zambullimos en la literatura organizacional sobre liderazgo, nos perdemos rápidamente en un laberinto: existen infinidades de definiciones, artículos y polémicas interminables. En cuanto a estudios sobre liderazgo, parece que se ha estudiado cada vez más sobre cada vez menos"[97].

A pesar de estas dificultades de definición del concepto **podemos resaltar el rol y la misión del liderazgo**. Sabemos que el liderazgo es necesario en la empresa. Sirve para contestar a las preguntas del 'qué', del 'cómo', del 'cuándo' y del 'con qué y con quién'. Además tiene la misión de coordinar, organizar, dirigir, consensuar y dinamizar todas las actividades necesarias para la consecución del objetivo empresarial.

El liderazgo no tiene un fin en sí. Es una mera herramienta de gestión con sus funcionalidades. Es decir, el liderazgo no debe estar pensado, ni diseñado para servir a la gloria o las necesidades narcisistas del líder (Kets de Vries, Doyle y Loper, 1994; Kets de Vries, 1996; 2009a; 2009b). **Tiene que** servir, por lo tanto, a los intereses de los accionistas y las necesidades de los trabajadores, es decir, **servir al prójimo**.

Por lo tanto, alinear las necesidades del trabajador con las de la empresa sólo es posible si el jefe no utiliza su liderazgo con fines propios y egoístas. Por eso, el liderazgo no puede tener un fin propio y sólo puede ser una herramienta de gestión. En este sentido **es fundamental que el propio**

[97] Kets de Vries (1994), p.73

líder sea consciente de sus necesidades innatas, que las entienda y que aprenda a controlar sus instintos con sus emociones a través del razonamiento.

Además, **las estructuras organizacionales** modernas tienen que estar **adaptadas a la psicología evolutiva del liderazgo** para evitar frustraciones y malentendidos (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008). En efecto, hemos visto que el liderazgo es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de la historia de las civilizaciones.

Existe, también, un liderazgo llamado instintivo que se puede encontrar en seres vivos pre-humanos (King, Johnson & Van Vugt, 2009). Estos animales y humanoides utilizan el liderazgo para coordinarse y organizarse entre ellos frente a todo tipo de retos como, por ejemplo, defenderse de predadores, migrar a otras regiones menos hostiles (las migraciones de aves) o cazar de forma organizada (la caza de leones). **El liderazgo instintivo,** también **llamado evolutivo**, se basa en la biología del comportamiento y **pone el ser humano con sus instintos y reflejos primarios en el centro de la observación y del pensamiento.**

Hernández et al. (2011, p.1166) presentan una clasificación de los distintos tipos de liderazgo existentes utilizando dos dimensiones: el lugar donde se genera el liderazgo y la manera con la cual se ejerce el liderazgo, llamada mecanismo de liderazgo. Subdividen cada dimensión en las secciones siguientes:

- Dimensión del lugar donde se genera el liderazgo:
  Líder
  Contextos
  Seguidores
  Colectividades
  Binomios
- Dimensión de los mecanismos de liderazgo:

Rasgo: ser
Comportamiento: hacer
Cognición: pensar
Afecto: sentir

En vez de describir las veintiseis teorías de liderazgo que Hernández et al. (2011) apuntan en su cuadro creemos más conveniente buscar los mecanismos de liderazgo que necesitamos para generar actitudes y comportamientos que fomentan el PO, por una parte, y que satisfacen, a la vez, los objetivos de la empresa y de su accionariado.

Estos mecanismos de liderazgo se centran, necesariamente, en el binomio líder seguidor (Dygbert y Jacobs, 2004; Hernández et al., 2011). Nos centraremos, por lo tanto, en los conceptos basados en este binomio presentando brevemente las características de estos conceptos de liderazgo más relevantes.

6.2. La teoría de Mc Gregor

McGregor (1906-1964) ha sido el primero en basar su teoría de liderazgo en el comportamiento humano. Merece la pena, por lo tanto, describir brevemente su teoría.

Mc Gregor (1960) define dos modelos básicos a la hora de dirigir personas: el modelo X, ó la teoría X, y el modelo Y llamado teoría Y. Para desarrollar su teoría se basa, utilizando la terminología de Hernández et al. (2011), en los rasgos de personalidad del trabajdor.

La teoría X se centra en el control del comportamiento humano y **parte del principio de que los trabajadores tienen que ser mandados y controlados**.

La teoría X se puede resumir en 3 ideas básicas:

a) La dirección es la encargada de organizar los elementos de la empresa.
b) La dirección dirige los esfuerzos de los trabajadores, motivándoles, controlando sus acciones, modificando sus comportamientos para ajustarse a las necesidades de la organización.
c) Sin estas intervenciones, los trabajadores estarían pasivos ante las necesidades organizacionales. Por eso, los empleados tienen que ser convencidos, dirigidos y controlados.

La teoría X asume que el **ser humano es perezoso**, resistente al cambio, que no tiene ambiciones, que no quiere tomar responsabilidades y que prefiere ser dirigido.

Por el contrario, **la teoría Y confía fuertemente en** el auto-control, **la auto-motivación y la auto-gestión** integrando los objetivos individuales y grupales.

La teoría Y asume que **el esfuerzo físico y mental** durante el trabajo es natural e innato en el ser humano, igual que el juego o el descanso. Por lo tanto, defiende la tesis de que el ser humano se compromete con la organización y asume las responsabilidades correspondientes si su trabajo es satisfactorio. Gracias a su compromiso, el trabajador sabe organizarse y generar soluciones a sus problemas utilizando su imaginación e ingenio.

El postulado de Mc Gregor **falla** en la medida en que **asume que solo existen dos tipos de dirección**, el tipo X y el tipo Y. No prevé otras alternativas (Barney, 1990). Asimismo, habría que asumir que todos los directivos de una misma empresa actuarán de la misma manera.

Además, es imaginable que el directivo actúe de forma oportunista según la situación. Es decir, en algún momento adopta la teoría X y en otro la teoría

Y (Williamson, 1975; Jensen & Meckling, 1976). Esta propuesta también parece simplificar exageradamente la situación real del liderazgo (Barney, 1990), visto que el líder tiene que ser coherente en su comportamiento y previsible en sus actuaciones.

Denison, Hooijberg y Quinn (1995) proponen introducir **roles que se combinan** y van turnando según la situación rechazando la teoría bipolar de Mc Gregor. Los roles que propone son el rol del innovador, del negociador, del productor, del director aclarador, del coordinador, del medidor, del facilitador y del mentor. Senge (1990) añade el rol creador y educador. **El concepto de los roles** según la situación puede aportar muchas soluciones en la práctica porque **parte de una visión de necesidad empresarial** y no de las personalidades del directivo y del trabajador.

Finalmente, McGregor (1960) no toma en consideración las necesidades del empleado y basa sus reflexiones únicamente en unos rasgos hipotéticos de la personalidad del trabajador.

Sin embargo, McGregor (1960) tiene el gran mérito de haber **enfocado** su teoría en la **relación entre el jefe y el subordinado**. Gracias a su teoría se ha abierto la investigación sobre el liderazgo desde un punto de vista relacional entre el superior y el subordinado.

6.3. Liderazgo transaccional y transformacional

El principio del **liderazgo transaccional** se basa en la **recompensa a cambio de esfuerzos y resultados**. Clarifica las expectativas, los medios necesarios y disponibles e intercambia las promesas. Se centra en la dirección por excepción. Es decir, observa y busca desviaciones para tomar acciones correctivas. Sólo interviene si los estándares no se cumplen. Promueve reglas y procedimientos para evitar errores. Renuncia a la

responsabilidad y evita tomar decisiones lo más posible (Bass, 1996). Se puede interpretar que el jefe, a través de su actitud de *laissez-faire,* promueve la responsabilización por parte del empleado.

El **liderazgo transformacional aporta visión y un sentido de misión, infunde orgullo, se gana el respeto y la confianza**. El líder muestra sus convicciones, se enfrenta con valentía a problemas difíciles, se compromete y asume la responsabilidad de sus decisiones. Comunica expectativas altas, utiliza la simbología para enfocar los esfuerzos y expresa los propósitos importantes de una forma clara y sencilla. Es optimista y entusiasta. Promueve la racionalidad, la inteligencia, la solución metódica y detallada de problemas y la libre expresión de ideas y argumentos. Trata a sus empleados como individuos prestándoles atención, aconsejándoles y formándoles. Reconoce y considera sus necesidades individuales, sus habilidades y aspiraciones. Resumiendo, inspira, energiza y estimula a sus empleados (Bass 2008).

Según Hater y Bass (1988), la percepción de eficacia y de satisfacción en los subordinados es mayor con el liderazgo transformacional que con el transaccional. Además la confianza del seguidor y la congruencia de valores que genera el liderazgo transformacional tiene efectos directos sobre los resultados mientras en el caso del liderazgo transaccional los resultados no están directamente influenciados por estos dos factores (Jung & Avolio, 2000).

Bass et al. (2003) verifican la teoría de Burns (1978), que sugiere que el liderazgo transaccional debería representar la base sobre la cual se apoyara el liderazgo transformacional, y concluyen que **el liderazgo transaccional emula al transformacional y viceversa.** De hecho, Judge y Piccolo (2004) llegan a la conclusión que es muy difícil separar los efectos respectivos de los dos tipos de liderazgo sobre los subordinados por el hecho que las dos formas de liderazgo están muy interrelacionadas.

Sin embargo, Bernhard y O'Discroll (2011) descubren que el liderazgo transaccional y transformacional no promueve el PO. Demuestran que, a pesar de generar el sentimiento de eficacia y satisfacción profesional, el *laisser-faire* provoca desarraigo y mercantilismo. Van Dierendonck (2011) argumenta que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a conseguir mejores resultados para el bien de la organización pero no toman en consideración las necesidades de los empleados.

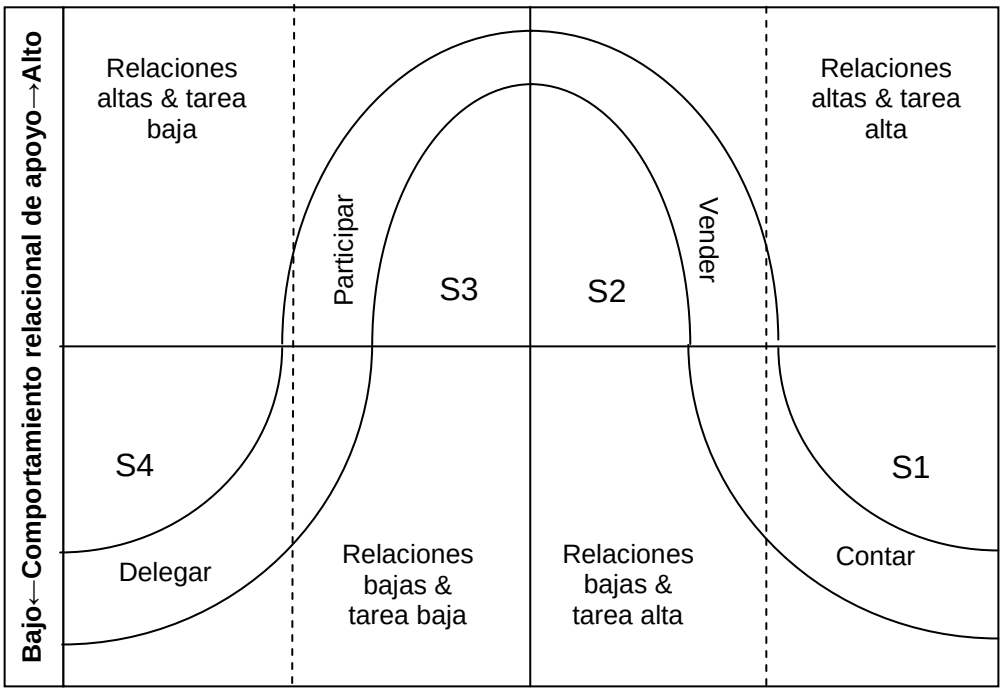
6.4. Liderazgo situacional

El liderazgo situacional fue desarrollado por Hersey y Blanchard (1969) y, primero, conocido por el nombre de 'teoría del ciclo de vida del liderazgo'. Posteriormente fue rebautizado como 'liderazgo situacional' (Avery & Ryan, 2002). Según Papworth, Milne y Boak (2009), el liderazgo situacional es uno de los estilos de liderazgo más extendidos actualmente.

El **liderazgo situacional** postula la **adaptabilidad y flexibilidad del líder en cuanto a la situación a la cual se enfrenta** y a la disposición del subordinado o del grupo para ejecutar la tarea.

Hersey, Blanchard y Johnson (2009) desarrollaron un modelo en el cual definen dos comportamientos críticos para el estilo de liderazgo situacional: el comportamiento relacional de apoyo y el comportamiento directivo relacionado con la tarea (Ilustración V.6).

ILUSTRACIÓN V.6: COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO SITUACIONAL



Bajo ← Comportamiento directivo relacionado con la tarea → Alto

R4	R3	R2	R1
Competente y dispuesto o confiado	Competente pero no dispuesto o desconfiado	No competente pero dispuesto o confiado	No competente y no dispuesto o desconfiado

Alta ← Disposición de los seguidores → Baja

Fuente: Hersey, Blanchard & Johnson (2009)

El comportamiento relacional está compuesto en esencia de la comunicación: escuchar, facilitar comportamientos y animar (Hersey, Blanchard & Johnson (2009). Por comportamiento directivo relacionado con la tarea se entiende las instrucciones que tiene que dar el líder para ejecutar la tarea: el qué, el cómo, el cuándo, el dónde y el quién en el caso que se trata de más de una persona.

Estas dos dimensiones críticas permiten definir cuatro estilos de liderazgo (ilustración V.6): el S1, el S2, el S3 y el S4. El S1 corresponde a contar,

guiar y a dar instrucciones. El S2 consiste en vender, explicar o persuadir. El S3 corresponde al estilo de liderazgo que consiste en participar, animar o ayudar a solucionar problemas. Finalmente, el S4 consiste en delegar, observar o monitorizar.

Vemos, por lo tanto, que el estilo de liderazgo cambia según la disposición y la competencia para realizar una tarea específica (Mackenzie & Barnes, 2007). La competencia aglutina la habilidad, el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar la tarea.

La disposición del seguidor está divida en cuatro niveles. En el nivel R1, el subordinado es incapaz y desconfiado o no está dispuesto a ejecutar la tarea. En el nivel R2, el subordinado, aunque incapaz, muestra buena voluntad y confía. En el siguiente nivel (R3), el trabajador es apto pero se siente inseguro o no quiere ejecutar la tarea. Finalmente, en el nivel R4, el subordinado es competente, tiene confianza en sí mismo para realizar la misión y está dispuesto a realizarla.

El liderazgo situacional tiene la ventaja de que contempla y reconoce la situación y la disposición de cada individuo (Hersey, Blanchard & Johnson, 2009).

Sin embargo, el liderazgo situacional se centra solamente en los objetivos de la empresa que hay que realizar en un momento dado, con unas personas determinadas, en un entorno definido y con unos medios definidos. El cambio repentino de estilo de liderazgo que se requiere para la consecución de otro objetivo puede provocar en los empleados la percepción de incoherencia, inconsistencia y oportunismo por parte de los superiores.

Además, el liderazgo situacional no toma en consideración las necesidades del trabajador. Creemos, por lo tanto, que este estilo de liderazgo puede

provocar, a lo largo del tiempo, sensaciones de ser 'explotados', desilusión y frustración.

6.5. Liderazgo participativo

Según Huang et al. (2010), existen dos modelos de liderazgo participativo: el modelo motivacional y el modelo basado en el inter-cambio relacional.

El **liderazgo participativo motivacional** se basa en la participación del subordinado en el proceso de decisión. Según Bonavia y Quintanilla (1999, p.68), "es importante resaltar que la participación en los procesos de decisión es un concepto distinto que la delegación del proceso de decisión por parte del superior jerárquico".

Numerosos autores han estudiado los efectos sobre su posterior motivación del proceso de decisión compartido con el empleado (Sashkin, 1976; Conger & Kanungo, 1988; Deci, Connell & Ryan; 1989; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Arnold et al., 2000; Leach, Wall & Jackson, 2003; Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005).

Sashkin (1976) afirma que el empleado refuerza su motivación mientras Deci, Connell y Ryan (1989) sugieren una **mejora de la auto-estima** y del sentimiento de **tener el destino en su mano**. Arnold et al. (2000) muestran el aumento del **sentimiento de eficacia, de control y de poder**.

Además, según Conger y Kaningo (1988), Thomas y Velthouse (1990), Spreitzer (1995), Leach, Wall & Jackson, (2003); Ahearne, Mathieu & Rapp, (2005), este liderazgo participativo **promueve la toma de responsabilidades** y, por lo tanto, **el compromiso con la empresa** por parte del trabajador.

Finalmente, Organ, Podsakoff y Mackenzie (2006) demuestran que el liderazgo participativo motivacional promueve el OCB.

El **liderazgo basado en el inter-cambio relacional** busca la generación de confianza entre el superior y el subordinado (Zallars & Tepper, 2003; Moorman & Byrne, 2005; Lewicki, Wiethoff & Tomlinson, 2005; Lavelle, Rupp & Brockner, 2007)

Esta confianza se genera a partir del establecimiento de relaciones percibidas por los subordinados como imparciales y justas (Jung & Avolio, 2000). Además, el subordinado tiene que sentirse tratado con respeto y dignidad (Bijlsma & Van Bunt, 2003). En definitiva, podemos concluir, según estos autores, que si el **trato es justo, imparcial, respetuoso y digno, se establece una relación de confianza.**

Hemos visto que el liderazgo participativo motivacional puede promover la auto-estima, el sentimiento de eficacia, de poder y de control y que favorece el compromiso con la empresa y la generación de PO (Tzu-Shian, Hsu-Hsin, & Aihwa, 2010).

Sin embargo, este estilo de liderazgo parte del principio general de que todos los trabajadores tienen la necesidad de participar en la toma de decisiones y de asumir su parte de responsabilidad. Sin embargo en el estudio de las necesidades (apartado 2 del presente capítulo) no hemos descubierto que existe esta necesidad de forma generalizada. Es más, la experiencia diaria nos muestra que existen personas que tienen muchas dificultades para tomar decisiones y buscan un referente para que las tomen en su lugar. Cada persona tiene su personalidad particular con sus necesidades individuales y no se puede, por consiguiente, aplicar el mismo principio a todos los empleados de forma indiscriminada. Es importante, por

lo tanto, **partir de las necesidades de cada persona y no de supuestos generales**.

Por otra parte, el liderazgo participativo basado en el inter-cambio relacional, teniendo como objetivo principal la generación de confianza, puede perder de vista, a nuestro juicio, la misión fundamental del liderazgo que recordamos a continuación:

- misión transformadora
- misión de alinear las necesidades de los trabajadores con los objetivos de la empresa para optimizar los resultados de la empresa

6.6. Liderazgo por valores

El **liderazgo por valores** fue desarrollado como consecuencia de los escándalos recientes (caso Enron, p.ej.) y los comportamientos inapropiados de sus directivos claves. Se basa en la moralidad, la integridad, la rectitud y los valores éticos por parte de los directivos (Ciulla, 2004; Brown & Treviño, 2006).

Una de las variantes del liderazgo por valores es el **liderazgo ético**. El liderazgo ético se define como "la demostración de conductas apropiadas desde un punto de vista normativo a través de acciones personales y relaciones inter-personales y la promoción de tales conductas para los seguidores gracias a la comunicación bi-direccional y el proceso de toma de decisiones"[98]

El liderazgo ético requiere que el líder actúe de forma ejemplar en cuanto a lo que se supone correcto o erróneo. Por lo tanto, el líder ético influencia, no solamente los comportamientos de sus seguidores, sino también, sus

[98] Brown, Treviño & Harrison (2005), p.120

creencias relativas a los principios morales a seguir (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño & Harrison, 2005).

El liderazgo ético hace hincapié en el trato correcto y equitativo, en valores compartidos e integridad y coherencia en las actuaciones. Se esfuerza en desarrollar la comunicación en ambas direcciones.

El líder ético tiene principios, es honesto, es de fiar a la hora de tomar responsabilidades y evalúa de forma proactiva sus decisiones en términos éticos (Argandoña, 1999). Antepone los principios éticos a sus intereses particulares y los resultados económicos y propone un significado de orden superior al trabajo (Piccolo et al., 2010).

Los principios éticos siguen los preceptos del humanismo: reconocer, atender y servir a todas las dimensiones humanas; exigir, buscando la verdadera dignidad humana; seguir los preceptos de la RSC; asumir sus responsabilidades y ser generoso; reconocer las necesidades del trabajador admitiendo sus impulsos y sus instintos; y poner la razón al servicio de estos principios.

El liderazgo ético tiene mucho valor, no solo desde el punto de vista humanista sino también, por el hecho de que intenta buscar un punto de encuentro entre los puntos de vista y los intereses de la empresa, representada por el directivo, y los del trabajador.

Otra variante del liderazgo por valores, aunque radicalmente distinta del liderazgo ético, es el **liderazgo espiritual** (Fry, 2003; Reave, 2005). El liderazgo espiritual se centra en la espiritualidad del líder y su habilidad de satisfacer las necesidades espirituales del subordinado (Reave, 2005).

El liderazgo espiritual parte de la idea que el ser humano **desarrolla esperanza y fe, amor y inclinación altruista hacía el prójimo y visión de**

futuro. Estas características proporcionan propósito de vida y sentimiento de pertenencia. El propósito de vida y el aprecio conducen a su vez a los resultados siguientes: compromiso con la organización, satisfacción en el trabajo, mayor RSC y resultados financieros (Fry, 2003; 2005). El rol del líder, según Fry, es centrarse en la necesidad espiritual del trabajador.

El liderazgo espiritual parte "del líder con su propia ética e integridad"[99] para, después, transformar estos valores en acciones (Fry, 2003; Reave, 2005). Las cualidades fundamentales para un líder espiritual son honestidad, integridad y humildad. Estas cualidades le permiten al líder generar confianza y credibilidad y, por consiguiente, consistencia y coherencia de quién es él y de qué hace. Estas cualidades, a su vez, se traducen en comportamientos de respeto por, de apreciación de y de interés altruista por el subordinado y sus contribuciones.

La teoría más desarrollada del liderazgo por valores es el **liderazgo auténtico** o genuino (Harter, 2001; Avolio et al., 2004; Ilies, Morgenson & Nahrgang, 2005). "El liderazgo auténtico se basa en la premisa de que conociendo a uno mismo, sus propias creencias y valores y actuando sobre ellos (es decir, ser auténtico), tiene una influencia positiva sobre los comportamientos y la actitud frente al trabajo" (Hernández et al., 2011, p.1174). Según Ladkin y Taylor (2010), el aspecto esencial del liderazgo genuino es que el liderazgo es una expresión del 'yo verdadero'. La expresión del 'yo verdadero' es coherente y en línea con los pensamientos y sentimientos interiores.

Avolio et al. (2004) sugieren que esta influencia positiva viene del hecho de que el líder auténtico induce la identificación del subordinado con el líder, provocando, a su vez, esperanza, confianza, emociones positivas y optimismo. Este proceso, siendo contagioso en otros subordinados,

[99] Reave (2005), p.663

promueve el proceso de auto-determinación y el sentimiento de bien-estar (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Se puede considerar que el liderazgo auténtico se genera a través del binomio líder-subordinado por centrarse, sobre todo, en esta relación. Sin embargo, “su desarrollo se basa en la perspectiva del jefe” (Hernández et al., 2011, p.1175).

Aunque el liderazgo auténtico influye de forma positiva en el bien estar y la auto-realización del empleado, podemos concluir que no toma en cuenta las necesidades del empleado. Es más, tampoco menciona la realización de los objetivos empresariales, ni la satisfacción de las necesidades de los otros actores como, por ejemplo, el accionista o el directivo.

El cuadro V.3 resume los distintos enfoques de liderazgo que se centran en los comportamientos y las relaciones entre el binomio superior-subordinado.

De hecho, los estudios de liderazgo se han ido centrando, cada vez más, en aspectos relacionales y con perspectivas globales (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Así, muchos otros modelos de liderazgo centrados en aspectos relacionales han sido desarrollados: el liderazgo de nivel 5 desarrollado por Collins (2001), el *empowering leadership* (Bandura, 1986; Erez & Arad, 1986; Spreitzer, 1995; Blanchard, Carlos & Randolph, 1996; Pearce & Sims, 2002), el liderazgo auto-sacrificado (Matteson & Irving, 2005) y el *servant leadership* desarrollado por Greenleaf (1970) que estudiaremos a continuación.

CUADRO V.3: SINOPSIS DE TEORÍAS DE LIDERAZGO

Teoría de liderazgo	Características	Ventajas	Inconvenientes	Autores
McGregor	Dirigir según el rasgo de personalidad del trabajador	Primera teoría que toma en consideración los comportamientos	Sesgada: define solamente dos tipos de personalidades	McGregor (1960)
Trans-accional	Recompensa a cambio de esfuerzos y resultados	- Dirección por excepción - Responsabiliza el empleado	Desarrollo de comportamiento mercantilista	Bass (1996)
Transfor-macional	Se centra en las preguntas del qué, del cómo y del porqué	Inspira, energiza y estimula a los empleados	Considera únicamente el bien de la empresa y no el del empleado	Hater y Bass (1988) Bass et al. (2003) Bass (2008)
Situacional	Comportamiento relacional y directivo adaptado a las características del trabajador	Reconoce la disposición y las competencias específicas de cada trabajador	Considera únicamente el bien de la empresa y no el del empleado	Hersey & Blanchard (1969) Avery & Ryan (2002) Papworth, Mine & Worth (2009) Hersey, Blanchard & Johnson (2009)
Participativo motivacional	Hacer participar en las decisiones	Genera sentimiento de responsabilidad	No parte de las necesidades de cada trabajador	Sashkin (1976) Conger & Kanungo (1988) Deci, Connel & Ryan (1989) Thomas & Spreitzer (1995) Arnold et al. (2000) Leach, Wall & Jackson (2003) Ahearne, Mathieu & Rapp (2005).
Participativo relacional	Generar confianza	Fomenta sentimientos de justica, equidad, respeto y dignidad	No se centra en la misión fundamental del liderazgo	Zallars & Tepper (2003) Moorman & Byrne (2005) Lewicki, Wiethoff & Tomlinson (2005) Lavelle, Rupp & Brockner (2007)
Por valores	Moralidad, integridad y valores éticos por parte del directivo	Reconoce el ser humano en todas sus dimensiones, sobre todo desde el punto de vista humanista	No toma en consideración de forma explícita las necesidades de los empleados	Fry (2003) Ciulla (2004) Avolio et al. (2004) Reave (2005) Ilies, Moregeson & Nahrgang (2005) Brown, Treviño & Harrison (2005) Brown & Treviño (2006)

Fuente: Elaboración propia

6.7. El servant leadership

El estilo de liderazgo, llamado *servant leadership*[100]*,* fue descrito por primera vez en 1970 por Greenleaf (1970). En este ensayo describe la idea de que **liderar**, es ante todo, **servir a los demás**. Greenleaf reconoce que se ha inspirado en una novela de Hesse (1932). Según el propio Hesse, la novela se basa en la idea de que el ser humano espiritual se encuentra cada vez más aislado y que percibe, por lo tanto, **la necesidad de someter su vida y su hacer personal a una idea e un interés general para el bien de la sociedad.**

Greenleaf (1970; 1977) afirma que **el liderazgo es una responsabilidad dada por los subordinados y asumida por el líder** y que le puede ser retirada en cualquier momento por los subordinados. Los líderes sólo crecen en estatura si la gente les sigue.

Van Dierendonck (2011) advierte, sin embargo, que "trabajar desde la necesidad de servir a los demás no implica una actitud de servilismo en el sentido de que el poder esté en manos de los seguidores o que el líder tuviera una auto-estima baja"[101]

En un cuento basado en hechos reales, Hunter (1999) define el liderazgo centrado en el servicio al prójimo de la forma siguiente: "**Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común**"[102].

El *servant leadership* no tiene su origen en la necesidad de eficacia, ni en el instinto del poder del líder. **Se basa en la necesidad de servir primero**

[100] *Servant leadership*: puede traducirse como el 'liderazgo al servicio de' en alusión al líder que sirve las necesidades (aunque parezca paradójico).

[101] Van Dierendonck (1231), p.1231

[102] Hunter (1999), p.38

al prójimo y no utilizar su posición de líder, probablemente privilegiada, para satisfacer sus propias e inmediatas necesidades. Este liderazgo **empatiza con el ser humano y le acepta tal y como es**, evitando el enjuiciamiento aunque no esté de acuerdo con sus actos. Eso conlleva la tolerancia hacía la imperfección. Y termina Greenleaf (1970, p.10): "todo el mundo podría dirigir gente perfecta".

Este concepto de liderazgo se ha desarrollado, al principio, más por la búsqueda del sentido y propósito de la vida y la ética que a través de estudios conceptuales y teoréticos. El concepto del *servant leadership* es un concepto de liderazgo empresarial cada vez más atractivo.

Aunque le falta todavía soporte a nivel de estudios empíricos (Russell & Stone, 2002), se ha empezado a estudiar en los últimos años el *servant leadership* de forma sistemática (Sendjaya & Sarros, 2002). El modelo de liderazgo es a menudo comparado con el ejemplo de la vida de Jesucristo. Podemos decir que **el *servant leadership* se basa en los mismos valores que el humanismo** cristiano o **integral.**

Según Levering y Moskowitz (2000), algunas de las mejores compañías de EEUU tienen implantadas los principios del *servant leadership*, somo por ejemplo la aventura empresarial de Herb Kellerher y de *Southwest Airlines* (Freiberg & Freiberg, 1996).

CARACTERÍSTICAS:

Russell y Stone (2002) sugieren que **el *servant leadership* se compone de nueve atributos funcionales** (aprecio al prójimo, servicio al prójimo, visión, honestidad, integridad, confianza, ser ejemplo, *empowerment* y enseñanza del camino) **y de once atributos de soporte** (comunicar, ser creíble, ser

competente, capacidad gerencial, ser visible, influenciar, convencer, escuchar, animar, enseñar y delegar).

El *servant leadership* promueve, además de las características y de los atributos ya mencionados, **el desarrollo de la comunidad** creando relaciones inter-personales, facilitando el trabajo en equipo y el aprendizaje mutuo y respetando las diferencias entre los seres humanos. Además**, comparte su visión, su poder y su estatus promoviendo a los demás** (Laub, 1999)

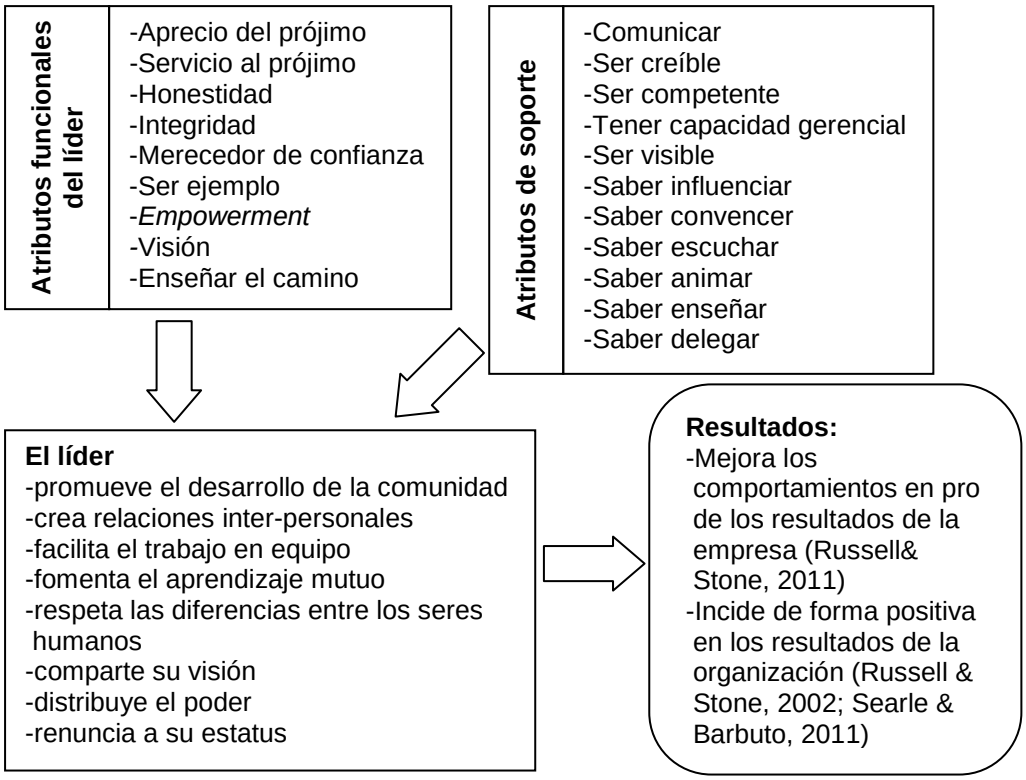
También deducen Russell y Stone (2002) que **estos comportamientos influyen** en la cultura organizacional, que a su vez determina las actitudes y los comportamientos en el trabajo para finalmente incidir **de forma positiva en los resultados de la organización**. Llegan a la convicción de que este concepto de liderazgo puede "revolucionar positivamente las relacionales interpersonales en el trabajo así como su vida organizacional"[103]. Searle y Barbuto (2011) muestran, también, que existe un **impacto positivo** de la aplicación de los principios **del *servant leadership* sobre los comportamientos y los resultados en general de la empresa**.

La ilustración V.7 recoge esquemáticamente las características del *servant leadership* y su impacto sobre los resultados.

Considerando el punto de partida de Greenleaf (1970) que sostiene que liderar es, ante todo, servir a los demás para el bien de la sociedad basándose en los mismos valores que el humanismo integral y tomando en cuenta las afirmaciones de Laub (1999), Russell y Stone (2002) y Searle y Barbuto (2011), nos parece interesante analizar con mayor profundidad la propuesta del *servant leadership.*

[103] Russell & Stone (2002), p. 154

ILUSTRACIÓN V.7: *SERVANT LEADERSHIP* Y RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia

EL ESTUDIO PSICODINÁMICO DEL DIRECTIVO Y EL *SERVANT LEADERSHIP*:

Hoy en día, se analiza cada vez más al **directivo desde el punto de vista psicodinámico y psicoanalítico y revelan la complejidad de su comportamiento** a través de sus paradojas y contradicciones aparentes (Kets De Vries, 1996, 2009a & 2009b). Desde el punto de vista del directivo, no cabe duda que el psicoanálisis ha aportado muchas luces sobre la complejidad del liderazgo.

Estos estudios se centran sobre todo en **el dilema** y, por consiguiente, en la dificultad **que tiene el directivo a la hora de dirigir: centrarse en sus misiones** de transformación de la empresa y de alineación de las necesidades de los trabajadores para optimizar los resultados de la empresa **o centrarse en satisfacer sus propias necesidades**.

Drucker (1986) afirma que “la clave para poder crecer está en la organización humana”[104] y concluye que “un negocio es un logro humano” (Drucker, 1986, p.529).

Por otra parte, hemos visto anteriormente que donde hay personas se generan relaciones sociales. La relación humana que más impacto tiene en el tejido de la empresa es la relación entre el trabajador y su superior jerárquico directo. De este último y de sus actuaciones depende, por lo tanto, si las relaciones llevarán la empresa a buen puerto.

El *servant leadership*, partiendo del humanismo integral, se basa en la dignidad de todo ser humano. La dignidad se consigue a través de la honestidad de las personas, la solidaridad entre ellas, ser justo, equitativo e imparcial, mostrar un interés sincero por el compañero y tener compasión (Maritain, 1936; Fromm, 1947; 1956; Funk, 1990).

El *servant leadership* resuelve el dilema del directivo expuesto por Keets de Vries (1996, 2009a & 2009b), reclamando al directivo ser él mismo un ejemplo vivo del humanismo, de centrarse en servir a los demás y de no utilizar su posición de poder para fines egoístas.

LA EVOLUCIÓN DE LAS TIC Y EL *SERVANT LEADERSHIP*:

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han revolucionado la capacidad de buscar y compartir información y de comunicarse al instante. La gestión de la información y de la comunicación en la empresa ha cambiado, por consiguiente, de forma radical.

[104] Drucker (1986), p.526

Además, la dispersión geográfica de la organización y las organizaciones sin puestos de trabajo predeterminados o claramente definidos y con el trabajo basado en los conocimientos son realidades (Bridges, 1996).

Li (2010) propone **que el liderazgo se abra** y se adapte a esa nueva situación, abandonando el poder que daba la información y **aprovechándose del potencial competitivo que ofrece la información y comunicación en tiempo real**.

Por otra parte, y recordando que la comunicación es el conjunto de señales que dan a entender algo (Echeverría, 2011), podemos concluir que el liderazgo toma vida a través de la comunicación.

El *servant leadership* contempla dentro de los atributos del líder (ver ilustración V.7) muchos elementos de comunicación directa (comunicar, influenciar, convencer, escuchar, animar, enseñar, delegar). Los directivos deben, por tanto, aprovecharse de las TIC para facilitar la comunicación. De hecho, creemos que las TIC pueden servir de herramienta catalizadora de acercamiento.

Sin embargo, creemos oportuno advertir que **la utilización de las TIC no sustituye el liderazgo**. De hecho, aunque sigamos el postulado de Echeverría (2011), los otros atributos del *servant leadership* (aprecio del prójimo, servicio al prójimo, honestidad, integridad, merecedor de confianza, ser ejemplo, *empowerment*, visión, enseñar el camino, ser creíble, ser competente, ser visible) son difícilmente comunicables a través de las TIC.

Es más, las TIC, para que sea aprovechado el potencial competitivo que ofrece la información resultante en tiempo real, tienen que apoyarse en todas las demás herramientas de comunicación y estar al servicio del liderazgo y de la organización, en general.

CANALIZAR LOS INSTINTOS PRIMARIOS Y EL *SERVANT LEADERSHIP*:

Según Cube y Alshuth (1989), el liderazgo debería canalizar los instintos primarios así como los motivos originales del ser humano para garantizar el bien común, el bien estar, la supervivencia y otras necesidades descritas en capítulo V. 2.

Cube (2002) sostiene que existen cinco principios de liderazgo derivados de la naturaleza humana:

- El primero consiste en diseñar el mundo laboral, en general, y el puesto de trabajo, en particular, de tal forma que **el empleado experimente un 'flujo' permanente**. Eso significa que el trabajador, basándose en su seguridad y sus competencias, debe ampliar de manera continua su campo de trabajo. El empleado necesita recibir nuevas oportunidades y tiene que tener la libertad para encontrar, él mismo, nuevos retos. Para eso necesita espacio para asumir responsabilidades y desarrollar su creatividad.

  Esa primera ley corresponde al concepto del *job enrichment* desarrollado, primero por Herzberg (1968) y, posteriormente, por Hackman y Oldham (1975 & 1976), Morgeson y Humphrey (2006) y Morgeson (2008) (ver apartado 3. del presente capítulo).

- El segundo principio se llama **reconocimiento por el desempeño**. Todo el mundo necesita reconocimiento y recibir y expresar sentimientos (Winston, 2002; De Waal, 2005).

- El tercer principio de liderazgo derivado de la naturaleza humana consiste en **la creación de vínculos**. Esta necesidad se enmarca dentro del instinto social (Lorenz, 1986, De Waal, 2005). Los vínculos sirven

para dar protección, para sentirse importante y para formar parte de la organización.

- El cuarto principio trata de **la optimización de la acción conjunta**. Para cumplir con este principio el líder tiene que adaptar, en primer lugar, las tareas a las competencias específicas de cada miembro del grupo. Después, tiene que generar un clima de justicia y equidad, de confianza y de sinceridad. Finalmente, tiene que promover la cooperación entre los miembros del grupo.

- Finalmente, el quinto principio se llama **actuar de forma responsable**. Eso conlleva integrar valores éticos como integridad, honestidad, sinceridad, respeto al prójimo y compartir los éxitos así como una cultura de liderazgo, que consiste en tener principios de actuación coherentes y consistentes, apoyar, escuchar, animar, enseñar y asumir las consecuencias de su actuación (Cube & Alshuth, 1989; Cube, 2002).

Analizando estos cinco principios de liderazgo derivados de la naturaleza humana, se llega fácilmente a la conclusión de que el concepto del *servant leadership* engloba estos principios.

Primero, el *servant leadership* consiste, ante todo, en servir a los demás, tomando en cuenta todas las necesidades del ser humano, incluidas las derivadas de los instintos primarios y de los motivos originales.

Segundo, el *servant leadership* se basa en los mismos valores que el humanismo integral.

Y, tercero, los atributos del *servant leadership* coinciden con los atributos definidos como cultura de liderazgo por Cube y Alshuth (2002) y Cube (1989).

NEUROLIDERAZGO Y *SERVANT LEADERSHIP*:

Braidot (2008) afirma que "los avances en la neurociencia cognitiva y en la neuropsicología suministran información de enorme utilidad sobre el funcionamiento del cerebro y los neurocircuitos implicados en los procesos que subyacen a la conducta y en los procesos de decisiones"[105].

El *neuroleadership* es el estudio del liderazgo a través de los conocimientos de la neurociencia y explora elementos centrales del liderazgo como la conciencia de uno mismo, la conciencia del otro, la comprensión, la toma de decisión y la influencia. El concepto fue introducido por Rock y Schwartz (2006) y desarrollado posteriormente por Rock, (2007 & 2008).

Goleman & Boyatzis (2008), apoyándose en la neurociencia, señalan que la inteligencia social es un conjunto de competencias interpersonales, que se construye sobre ciertos **circuitos neuronales que** inspiran a las personas a ser eficaces. Describen tres neuronas que influyen de forma determinante en los comportamientos interpersonales:

- neuronas espejo: **permiten a las personas reproducir emociones en los demás**, lo que les brinda una sensación inmediata de experiencia compartida,
- neuronas osciladoras: **permiten sincronizar los movimientos** con otras personas
- neuronas fusiforma: **permiten la intuición**, es decir permiten que las personas elijan rápidamente, y sin pensárselo de antemano, la mejor forma de responder a otra persona,

Liebermann (2009) demuestra científicamente lo que Handy (1996) sostiene en cuanto a la definición del lenguaje: que **la elección de las palabras y del lenguaje** para un mensaje definido **es muy importante de cara a la**

[105] Braidot (2008), p. 32

reacción deseada en la persona que lo recibe. Si damos a un grupo de personas a elegir entre un flan con un 1% de grasa y otro con el 99% libre de grasa, las personas no van a elegir todas el mismo flan (comparable a la percepción que produce el ejemplo del vaso medio lleno o medio vacío). Del mismo modo, se puede hablar de obediencia o de compromiso según el punto de vista (Handy, 1996)

La neurociencia nos confirma que tomamos la gran mayoría de nuestras decisiones de forma inconsciente (Rustichini, 2011). Es como el jugador de billar que elige la bola y la lanza sin hacer los cálculos respectivos a todas las trayectorias posibles. “Eso no significa que esas decisiones sean irracionales….Hay procesos que son inconscientes, pero realizan un análisis de la situación tremendamente racional, muy realista y extremadamente preciso”[106]. Ese proceso se llama generalmente la intuición (ver también capítulo I.4.1. ‘Distingos epistémicos’, apartado ‘interpretación intuitiva y epistemología’, p.32-37)

Vemos, por lo tanto, que el neuroliderazgo confirma las teorías desarrolladas por los etólogos (Lorenz, 1986; 2003; Von Ditfurth, 1972; Cube & Alshuth, 1989; Cube, 2000; 2002; De Waal, 2005; 2008 & 2010).

Además, el concepto del neuroliderazgo introducido por Rock y Schwartz (2006) y tratando los temas de la conciencia de uno mismo, la conciencia del otro, la comprensión, la toma de decisión y la influencia, coincide con el enfoque del *servant leadership,* visto que éste se basa en las relaciones entre los seres humanos, tomando en cuenta todas sus dimensiones, incluidas sus necesidades, sus estados de ánimo, sus valores, sus relaciones inter-personales y sus preguntas existenciales.

[106] Rustichini (2011), p.6-7

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y *SERVANT LEADERSHIP*

Bass (1985) argumenta que el liderazgo transformacional puede ser, ético, inmoral o indefinido en cuanto a su planteamiento ético. Es decir, el liderazgo transformacional no se preocupa, en primera instancia, de los valores éticos a la hora de actuar. Barbuto y Wheeler (2006) afirman que "el líder transformacional está motivado por los objetivos finales de la organización"[107].

La misión del *servant leadership*, sin embargo, es servir al prójimo, es decir: aparte de servir los objetivos de la organización tiene por misión la satisfacción de las necesidades de los integrantes de la organización (Greeleaf, 1970; 1972).

Smith, Montagno y Kuzmenko (2004) concluyen que "el *servant leadership* hace hincapié en la preocupación del líder por el bien estar de sus seguidores que se refleja en la escucha receptiva y ausente de prejuicios y en la voluntad de aprender de los demás. Por el contrario, el liderazgo transformacional no tiene en cuenta estos comportamientos"[108].

LIDERAZGO SITUACIONAL Y *SERVANT LEADERSHIP*

Hemos visto que el liderazgo situacional postula la adaptabilidad y flexibilidad del líder en cuanto a la situación a la cual se enfrenta y a la disposición del subordinado o del grupo para ejecutar la tarea.

Hemos visto, también, que este concepto de liderazgo contempla y reconoce la situación y la disposición de cada individuo (Hersey, Blanchard & Johnson, 2009).

---

[107] Barbuto & Wheeler (2006), p.319

[108] Smith, Montagno & Kuzmenko (2004), p.85

Sin embargo, el liderazgo situacional se centra solamente en los objetivos de la empresa que hay que realizar en un momento dado, con unas personas determinadas, en un entorno definido y con unos medios definidos. El cambio repentino de estilo de liderazgo que se requiere para la consecución de otro objetivo puede provocar en los empleados la percepción de incoherencia, inconsistencia y oportunismo por parte de los superiores.

Además, el liderazgo situacional no toma en consideración las necesidades del trabajador. Creemos, por lo tanto, que este estilo de liderazgo puede provocar, a lo largo del tiempo, sensaciones de ser 'explotados', desilusión y frustración.

Por el contrario, el *servant leadership* se basa en los valores humanistas y es, por lo tanto, previsible y coherente en el tiempo. Además de perseguir los objetivos de la empresa, tiene por misión la satisfacción de las necesidades del ser humano.

Algunos podrían sugerir que las diferencias entre los dos conceptos son de orden semántico en la medida que ambos liderazgos tienen en cuenta el estado de ánimo del subordinado, sus conocimientos y sus habilidades. Creemos, sin embargo, que el enfoque básico de cada concepto es muy distinto. Mientras el liderazgo situacional se centra en exclusiva en los objetivos de la empresa, utilizando, según la situación y a su conveniencia, la disposición del ser humano, el *servant leadership* busca, además de la consecución de los objetivos empresariales, el bien estar verdadero del empleado satisfaciendo sus necesidades.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO MOTIVACIONAL Y *SERVANT LEADERSHIP*

El liderazgo participativo motivacional se basa en la participación del subordinado en el proceso de decisión mientras el *servant leadership* propone una visión integral de las necesidades del ser humano basándose en los valores humanistas cristianos.

Además, el liderazgo participativo parte del principio de que todos los trabajadores tienen la necesidad de participar en la toma de decisiones y asumir su parte de responsabilidad. No obstante, hemos visto que este principio no se puede aplicar a todos los empleados.

Aunque el liderazgo participativo motivacional incluye, en cierta medida, una necesidad del ser humano, asumiendo que todos los seres humanos la tienen, no reconoce la individualidad humana, ni la diversificación de estas necesidades. Podemos considerar este concepto, por lo tanto, como incompleto y equivocado desde el punto de vista de su supuesto básico.

LIDERAZGO RELACIONAL Y *SERVANT LEADERSHIP:*

Hemos visto que el liderazgo basado en el inter-cambio relacional se basa en el trato justo, equitativo, imparcial, respetuoso y digno con el fin de establecer una relación de confianza entre el superior y el subordinado.

El *servant leadership*, por su parte, se basa en el humanismo integral que incluye los valores definidos en el liderazgo relacional.

Además, el *servant leadership* cumple con la misión fundamental del liderazgo que es la transformación alineando las necesidades de los trabajadores con los objetivos de la empresa para optimizar los resultados de la empresa. Podemos, por consiguiente, concluir que el concepto del

servant leadership es más completo y exhaustivo que el del liderazgo relacional.

LIDERAZGO POR VALORES Y *SERVANT LEADERSHIP*:

Hemos visto que existen varias variantes de teorías de liderazgo por valores: liderazgo auténtico (Harter, 2001; Avolio et al., 2004; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005), liderazgo ético (Argandoña, 1999; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006; Piccolo et al., 2010) y liderazgo espiritual (Fry, 2003; 2005; Reave, 2005).

Todas estas variantes se basan en principios de moralidad, de integridad y de valores éticos por parte del directivo. Reconocen el ser humano en todas sus dimensiones, sobre todo desde un punto de vista humanista. En este sentido se pueden equiparar al *servant leadership* y podemos concluir que **el *servant leadership* es un tipo de liderazgo que se guía por valores**.

Además, hemos visto que el liderazgo ético tiene mucho valor por el hecho de que intenta buscar un punto de encuentro entre los puntos de vista y los intereses de la empresa (representada por el directivo) y los del trabajador.

Sin embargo, los conceptos de liderazgo por valores no toman en consideración, de forma explícita, las necesidades de los empleados y tampoco promueven su satisfacción.

Podemos concluir, por lo tanto, que el *servant leadership* incluye los fundamentos y los principios de los distintos tipos de liderazgo por valores, siendo, sin embargo, un concepto más completo desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés (organización, empleados).

OTROS CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y *SERVANT LEADERSHIP*:

Antes de buscar las relaciones entre el *servant leadership* y el PO, creemos conveniente enumerar otros modelos de liderazgo que se basan en la relación del binomio líder-subordinado y que podrían confundirse, a primera vista, con el *servant leadership.*

El **liderazgo auto-sacrificado** se basa en el altruismo y la abnegación del líder. En este sentido se parece al *servant leadership.* Sin embargo, el líder centra sus esfuerzos en el objetivo de la organización. En este aspecto el liderazgo auto-sacrificado se parece más al liderazgo transformacional. El seguidor con sus necesidades no recibe, por consiguiente, la atención como en el caso del *servant leadership* (Matteson & Irving, 2005).

El ***empowering leadership*** tiene su origen en la teoría cognitiva social y en la participación por parte de los empleados en la fijación de los objetivos (Bandura, 1986; Erez & Arad, 1986). Más tarde, esta idea fue desarrollada por Spreitzer (1995) y, posteriormente, promovida por Blanchard, Carlos y Randolph (1996). El *empowering leadership* facilita, sobre todo, la toma de responsabilidades por parte de los trabajadores. La perspectiva del empleado y los esfuerzos del jefe de implicar a los empleados en la toma de decisiones forman los elementos esenciales del *empowerment.* Según Pearce y Sims (2002), el *empowering leadership* destaca la responsabilidad del propio empleado de dirigirse a sí mismo y de auto-motivarse. El *empowering leadership* se asemeja, por consiguiente, al liderazgo participativo motivacional. Sin embargo este estilo de liderazgo no toma en cuenta las necesidades del empleado.

El **liderazgo de nivel 5** es un concepto desarrollado por Collins (2001). Antes de acuñar su concepto de liderazgo con el término liderazgo de nivel 5, Collins (2001) y sus compañeros “debatieron durante mucho tiempo como

resumir las cualidades necesarias de los líderes. Inicialmente, anotaron los términos de 'ejecutivo abnegado' y 'líder servidor'"[109].

Este liderazgo se describe como **la combinación de una voluntad profesional inquebrantable y una humildad personal y sincera.** Es esa combinación, según las investigaciones de Collins (2001), la que permite a las empresas conseguir un gran avance en competitividad a largo plazo. El liderazgo de nivel 5 puede ser relacionado con el *servant leadership* en la medida en que propone al líder altruismo, humildad y capacidad de aprender de los demás (Irving, 2005). Sin embargo, se centra solamente en la ejecución del objetivo empresarial.

CONCLUSIONES:

Después de describir la teoría del *servant leadership,* analizar sus componentes y compararla con las teorías de liderazgo relacional más desarrolladas en el ámbito empresarial, podemos sacar las conclusiones siguientes:

- El *servant leadership* cumple con la misión transformadora que tiene que cumplir una teoría de liderazgo válida y, sobre todo, alinea las necesidades de los trabajadores con los objetivos de la empresa para optimizar los resultados de ella.
- La teoría del *servant leadership* abarca las teorías del liderazgo transformacional, del liderazgo situacional, de los estilos de liderazgo participativos (motivacional y relacional), del liderazgo por valores, del liderazgo auto-sacrificado, del *empowerment leadership* y del liderazgo de nivel 5. Es, sin lugar a duda, el concepto más completo de los conceptos de liderazgo que se centran en los aspectos relacionales. Se le puede considerar, por consiguiente, como una teoría de liderazgo integral.

[109] Collins (2001), p.30

- Además, el *servant leadership* reconoce los avances hechos, gracias a la neurociencia, en el campo del neuroliderazgo, tiene en cuenta la complejidad del ser humano a nivel psicodinámico, permite el aprovechamiento de los avances de las TIC y canaliza los instintos primarios satisfaciéndolos.
- Finalmente, el *servant leadership* se basa en el humanismo cristiano que es el punto de partida de nuestra investigación y acepta al trabajador tal y como es.

6.8. Servant leadership y PO

Jones (2012b) y De Waal y Sivro (2012) concluyen que el *servant leadership* mejora los resultados económicos de la empresa gracias a un nivel de rotación de personal más bajo y un mejor nivel de confianza en la organización.

Además, según Jones (2012b), la satisfacción de los empleados mejora cuando los líderes se ven, en primera instancia, como servidores. Apoyar a los empleados, reconocer sus logros, hacerles partícipes de los acontecimientos, favorecer la cooperación y el trabajo en equipo y crear relaciones sociales promueven la satisfacción en el trabajo y la reducción de rotación del personal (Bass, 1990; Yukl, 2006).

Estas consecuencias implican mejores relaciones sociales entre los empleados, un estado de ánimo superior y un compromiso más alto hacía la eficacia organizacional, la satisfacción del cliente y la responsabilidad social (Jones, 2012a; 2012b). Además, los comportamientos orientados hacia las relaciones pueden reducir el nivel de tensión, generar confianza mutua y aumentar la identificación con la organización (Bass, 1990; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Burke et al. (2006) demuestran que el *servant leadership* es esencial para la efectividad de los equipos debido a la influencia muy positiva que tiene sobre el aprendizaje en equipo.

Poner el servicio al prójimo como primera prioridad es asumir que los empleados son fuente de ventaja competitiva y no solamente un factor de coste que hay que minimizar o evitar (Pfeffer, 2005; 2007). Luthans y Youssef (2004) y Pfeffer (2005) demuestran que las empresas que toman esta perspectiva son capaces, a menudo, de superar a sus rivales.

Además, el *servant leadership,* teniendo en cuenta las necesidades de los empleados, promueve comportamientos positivos, la confianza entre el superior y el subordinado y, por consiguiente, el *feedback.* Estos comportamientos positivos refuerzan el IWB y la capacidad de resolver problemas (Luthans, Youssef & Rawski, 2011).

Finalmente, para servir al prójimo para el bien común, no hace falta tener un cargo. Se puede liderar desde la base. El número de puestos con cargo es sencillamente demasiado pequeño para que todos puedan ser líderes con cargo. Sabemos que todo ser humano influye en su entorno de forma consciente o inconsciente. Si lo hace de forma consciente, aplicando los principios del *servant leadership*, la empresa tendrá muchas menos dificultades para enfrentarse a la velocidad del cambio. Tener esta capacidad fomenta el sentimiento de control y de seguridad. Además, la información disponible casi al instante promueve liderar sin cargo (Helgesen, 1996).

Vemos, por lo tanto, que el *servant leadership*:

- Mejora los resultados económicos de la empresa
- Es fuente de ventaja competitiva
- Refuerza el IWB

- Fomenta la capacidad de adaptarse al cambio, creando a su vez un **sentimiento de control y de seguridad.**
- Aumenta la satisfacción del cliente
- Mejora la **eficacia** de la organización
- Aumenta la **efectividad** del equipo y el aprendizaje en grupo
- Mejora la capacidad de solventar problemas
- Reduce el nivel de rotación del personal
- Promueve **el *feedback* y la comunicación**
- Facilita las relaciones entre las personas
- Genera **confianza** mutua dentro del equipo y entre el superior y el subordinado
- Reduce el nivel de tensión y provoca un estado de **bienestar**
- Aumenta la **satisfacción y** el **bienestar** de los empleados
- Provoca un **estado de ánimo superior**
- Promueve el **compromiso** con la organización
- Provoca la **identificación** con la organización
- Promueve la responsabilidad social
- Permite a los empleados sin cargo de ser líderes

En cuanto a la pregunta si el *servant leadership* promueve el PO, Bass (1990), Zaccaro, Rittman y Marks (2001) y Zhang et al. (2012) muestran que el *servant leadership* facilita la **identificación** con la organización.

Por otra parte, hemos visto que el *servant leadership* fomenta el **sentimiento de control, de seguridad, de bienestar y de eficacia.**

También, sabemos que la cooperación, el trabajo en equipo y el altruismo fomentan la auto-estima. Por otra parte, sabemos que el *servant leadership* promueve el sentimiento de justicia y equidad, el altruismo y facilita expresar sentimientos fomentando el sentimiento de afiliación y afecto. La auto-estima y el sentimiento de afiliación y afecto hacen que el ser humano se

sienta **cómodo en su sitio y que desarrolle una imagen positiva de sí mismo.**

Además, el *servant leadership* aumenta la satisfacción en el trabajo (Bass, 1990; Yukl, 2006; Jones, 2012b), que, a su vez, promueve la auto-realización y da un **propósito de vida** (Herbert, 2004).

Podemos, finalmente, concluir que el ***servant leadership*** **facilita y promueve el PO.** Es más, recordemos que el *servant leadership* se basa en servir las necesidades del prójimo para el bien común.

7. CONCLUSIONES, CONSTRUCTO TEÓRICO Y POMM

Las conclusiones que vamos a elaborar a continuación tienen por objetivo **recapitular los puntos esenciales** de este capítulo para, después, **enunciar un constructo teórico** sobre cómo generar el PO en el ámbito empresarial y elaborar y **proponer un** modelo de gestión basado en el PO llamado, en adelante, **POMM** (*Psychological Ownership Management Model*).

En este capítulo hemos contestado a la pregunta de cómo podemos generar el PO en la empresa.

Asumiendo la existencia de un enfoque humanista integral en la organización y partiendo del PO elaborado en el capítulo III, hemos estudiado, gracias a los resultados de la experiencia objetivada expuestos en el capítulo II:

- la conveniencia de satisfacer las necesidades humanas,
- las características necesarias del puesto de trabajo,

- el planteamiento cultural requerido,
- el diseño de los distintos elementos organizacionales imprescindibles
- y el concepto de liderazgo apropiado desde el punto de vista del servicio al prójimo

para generar el PO.

En cuanto a la conveniencia de **satisfacer las necesidades humanas**, hemos descubierto que existen necesidades instintivas y cognitivas que toman en cuenta nuestros orígenes más ancestrales, sabiendo que el ser humano es, por una parte, un producto de la evolución con un sistema de instintos e impulsos muy desarrollado (Lorenz, 1986) y, por otra parte, que nuestro cerebro nos permite reflexionar sobre ello y controlarlos (Winston, 2002).

Como necesidades instintivas hemos definido y estudiado el deseo de esforzarse y de rendir, el instinto de curiosidad, el instinto de miedo, el instinto de agresividad, el instinto de envidia, el instinto altruista, de cooperación y de empatía, el instinto social, la necesidad de conocimientos y de saber de dónde venimos y a dónde vamos, la necesidad de justicia y equidad, la necesidad de expresar y recibir sentimientos.

También, hemos analizado nuestra capacidad de combinar el instinto, las emociones y la razón así como las necesidades derivadas de la sociedad.

Hemos descubierto que el concepto del **PO no es un concepto aislado** y que **forma parte de nuestro sistema de necesidades** y que está integrado en él. Es más, hemos podido averiguar que las necesidades derivadas de los instintos y de la sociedad satisfechas tienen todas sus aportaciones específicas a la generación del PO (ver ilustración V.2: Relaciones causales entre las necesidades y el PO).

Finalmente, hemos averiguado que el PO está directamente relacionado las necesidades higiénicas y motivadoras descritas por Herzberg (1959).

Una vez comprobado que satisfacer las necesidades del ser humano es la clave para promocionar el PO, hemos buscado el diseño y las **características del puesto de trabajo que favorecen la satisfacción de estas necesidades** y, por consiguiente, el PO.

En este apartado hemos visto que el concepto del ***job enrichment*** propuesto por Herzberg (1968) y desarrollado posteriormente por Hackman y Oldham (1976) y ampliado por Burgoon, Buller y Woodall (1996), Morgeson y Humphrey (2006), Morgeson (2008) y Hackman y Oldham (2010) genera y favorece el PO (Pierce, Jussila & Cummings, 2009), siempre y cuando se tomen en cuenta el enfoque cultural, los elementos organizativos implantados y el estilo de liderazgo.

En el sub-capítulo siguiente, hemos introducido el concepto de **la cultura empresarial** y nos hemos interesado por la cuestión de los efectos de la cultura organizacional sobre la empresa. Cooke y Rousseau (1988) y Bowen y Ostroff (2004) nos han demostrado la importancia de la cultura corporativa para la generación y la gestión de comportamientos deseados de los empleados.

Basándonos en nuestros conocimientos adquiridos sobre los efectos de satisfacer las necesidades del ser humano y del *job enrichment*, hemos buscado y desarrollado un planteamiento de cultura empresarial que facilita la realización de estos planteamientos.

En este apartado hemos concluido que el **enfoque cultural** tiene que fomentar un clima participativo y el trabajo en equipo. Además, tiene que enmarcarse en el ámbito del humanismo integral que toma en cuenta todas las dimensiones del ser humano, es decir, garantizar la dignidad del

empleado y el respeto hacia él, asumir la RSC, promover la solidaridad entre los trabajadores, fomentar el trato justo, equitativo e imparcial, mostrar un interés sincero por las necesidades y preocupaciones de los miembros de la organización, respetar las comunidades sociales e inspirar compasión hacia sus trabajadores. También, tiene que promover un entorno honesto, solidario, altruista, transparente y respetuoso.

Además, el enfoque cultural tiene que facilitar un clima emprendedor, es decir, promover, valorar y reconocer el esfuerzo y el espíritu de superación, la curiosidad y la creatividad, el trabajo autónomo, la competición, la toma de riesgo y la tolerancia hacía el error y, sobre todo, una actitud positiva. Asimismo, tiene que fomentar la cooperación y un ambiente 'sano' donde se puedan recibir y expresar libremente los sentimientos y las emociones.

Por otra parte, el empleado tiene que sentirse protegido, seguro y respetado y la empresa tiene que definir y promover unas pautas de comportamiento y un lenguaje común para estar 'sincronizado'.

También, hace falta asegurarse que los valores y principios del empleado estén alineados con los definidos aquí arriba.

Finalmente, hemos visto que **este enfoque cultural** descrito **apoya la generación de PO**.

En el siguiente paso, nos hemos dedicado al **estudio de los elementos organizacionales** definidos gracias a la experiencia objetivada del autor. Recordamos que estos elementos organizacionales son:

- la estructura organizacional, incluida el organigrama.
- la comunicación
- la generación de grandes proyectos.
- la forma de trabajar (en grupo o individual).
- el entorno físico.

- la definición de expectativas.
- otros elementos organizacionales:
  -presupuestos,
  -gestión por objetivos y remuneración correspondiente
  -política de compensación

La estructura organizacional tiene que promover el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas y de la empresa, permitir la implantación y el funcionamiento de los puestos de trabajo correspondientes, reforzar el enfoque cultural, facilitar el rol de la jerarquía y estar alineada con los principios de liderazgo.

Según la experiencia contrastada del autor y O'Discroll, Pierce y Coghlan (2006), sugerimos **entornos de trabajo poco estructurados** dentro de una organización plana, flexible, abierta y moldeable, según sus necesidades. Este tipo de estructura deja al ser humano la libertad de elegir cómo quiere organizar y ejecutar el trabajo, promoviendo la solidaridad entre los empleados y el trabajo en equipo. Además, permite a los empleados tener un mayor control sobre su empeño laboral y desarrollar mayores conocimientos de su trabajo, en particular, y de la organización, en general.

O'Discroll, Pierce y Coghlan (2006) demuestran que estos empleados se vuelcan más en su trabajo y que este tipo de organizaciones **promueve mayor sentimiento de PO** que las organizaciones altamente estructuradas.

En cuanto a la **política de comunicación**, hemos visto que, según Echerverría (2000; 2011), la organización se puede considerar como un fenómeno de comunicación. Bryan, Matson y Weiss (2007) afirman, por su parte, que los trabajadores tienden de forma natural a crear redes sociales informales para comunicarse y que, muchas veces, estas comunidades *ad-hoc* no son percibidas y aprovechadas por las organizaciones.

Teniendo en cuenta estos hechos, creemos que **la organización debe** adaptar sus estructuras y sus vías de comunicación para **fomentar la integración de estas redes informales** en la vida diaria de la empresa. Proponemos, por lo tanto, la implantación de una serie de **reuniones formales** multidisciplinarias, reuniones de reflexión y equipos de trabajo **con el fin de integrar los beneficios de las redes informales de comunicación**.

Tzu-Shian, Hsu-Hsin y Aihwa (2010) demuestran que este tipo de política de comunicación, que promueve la fluidez de los intercambios entre los empleados, les permite participar a la toma de decisiones promoviendo, así, el PO.

Grandes proyectos exigen esfuerzos excepcionales, provocan la curiosidad y desatan una agresividad sana por la ilusión que generan. Además, promueven la cooperación entre los trabajadores, indican a dónde va la empresa y provocan sentimientos de seguridad, de afiliación y afecto, de estima y de auto-realización. Finalmente, un gran proyecto se entiende 'a la primera' y promueve una comunicación enfocada, directa y sencilla. No necesita muchas explicaciones (Collins & Porras, 1994, 1996, Collins, 2001).

Vemos, por consiguiente, que grandes proyectos **promueven el PO**.

En cuanto a la **forma de trabajar**, hemos averiguado que **el trabajo en equipo es la forma idónea para fomentar el PO** (Groat & Stern, 2000; Collins, 2001; Hua, 2008; Wienclaw, 2009; Avey et al., 2009; McIntyre, Srivastava & Fuller, 2009; Galbraith, 2010; Pierce & Jussila, 2010; 2011; Hamilton, 2011; Nirenberg, 2011). Por el contrario, el individualismo inhibe la identificación con la organización (McIntyre, Srivastava & Fuller, 2009).

El siguiente punto de los elementos organizativos trata del **entorno físico**. Basándonos en los trabajos de Blumer (1962) y de Herman y Reynolds (1994), podemos concluir que el entorno físico **provoca percepciones a las cuales les damos un significado.** Estas percepciones y sus significados respectivos tienen que ser, por lo tanto, acorde al enfoque cultural que queremos, a la estructura organizativa diseñada y a nuestra política de comunicación.

Basándonos en estas conclusiones hemos averiguado que la mejor forma para facilitar y favorecer el PO es **abrir el entorno físico**. Se trata, en resumen, de eliminar barreras físicas y de acercar físicamente los distintos niveles jerárquicos.

El siguiente apartado dentro del sub-capítulo 'elementos organizacionales' trata de la generación y la **gestión de las expectativas**. Estas expectativas tienen que ser definidas y medidas.

Basándonos en los descubrimientos de De Waal (2003; 2006) y Franco-Santos, Lucianetti y Bourne (2012) creemos conveniente proponer un **sistema de** definición y de medida de las **expectativas basado en los KPIs** (rendimientos resultantes), en la definición y medición de **los comportamientos deseados y en las competencias organizativas** (conocimientos, experiencia y habilidades). Luthans et al. (2009) demuestran que las expectativas así definidas y medibles **favorecen el PO**.

Finalmente, dentro del apartado de 'otros elementos organizacionales, hemos reflexionado sobre las herramientas de gestión de presupuestos, la gestión por objetivos y remuneración correspondiente y la política de compensación.

En cuanto a la gestión de presupuestos hemos visto, según Hope y Fraser (2000) y Østergen y Stensaker (2011), que, "aunque no debería ser más

que unas simples previsiones, el proceso acaba siendo un contrato entre superior y subordinado" (Hope & Fraser, p.16) consumiendo mucho tiempo, esfuerzo y dinero para centrarse únicamente en la reducción de costes y no en la creación de valor. A estos factores cabe añadir que los presupuestos, raras veces, satisfacen las necesidades de la empresa debido a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Llegan los autores a la conclusión de que **los presupuestos** promueven actitudes mercantilistas y **provocan**, finalmente **la desafección del empleado inhibiendo el PO**.

Recomendamos, por lo tanto, quitar los elementos nocivos transformando el presupuesto en **previsiones** partiendo cada año de 'cero' o introducir la técnica del *Beyond Budgeting* propuesta por Hope y Fraser (2000, 2003).

En cuanto a **la gestión por objetivos**, hemos visto que **tiene los mismos peligros y desventajas que los presupuestos**. Además, el exceso de enfoque hacía los objetivos definidos no permite a los empleados tomar en cuenta y preocuparse por otras necesidades de la empresa (Deming, 1986). Por otro lado, los objetivos no suelen tomar en cuenta las condiciones, cada vez más cambiantes, del entorno. Finalmente, Deming (1986) denuncia que los gerentes no tienen una visión sistémica de la organización y se limitan a su 'pequeño' mundo, visto que ellos, también, están sometidos a la gestión por objetivos. Esa limitación de visión conlleva una falta de estimulación para la innovación, provoca burocracia, *micro-management* e incoherencias, tiende a una perspectiva a corto plazo y promueve mecanismo de recompensa y castigo.

Todo esto provoca desarraigo y frustraciones. Proponemos, por lo tanto, basarnos en las recomendaciones hechas en el apartado 'expectativas' teniendo en cuenta que **la dirección de la marcha de la organización es más importante que su cuantificación** (Drucker, 1973) e incluyendo la participación real de los empleados a la hora de proponer y fijar los objetivos (Jamieson, 1973). Finalmente, creemos que los objetivos tienen que

eliminar el enfoque superior-subordinado y sustituirlo por un propósito útil que enfoque **las relaciones desde un punto de vista de iguales creando el sentimiento de comunidad** (Nirenberg, 2011). Así, eliminamos el desarraigo y promovemos el PO.

El último punto del apartado ‘elementos organizacionales’ trata de la política de compensación, visto que afecta directamente al bien estar del empleado y la competitividad de la empresa.

Hemos visto que **la compensación se puede estructurar según dos dimensiones: la relativa y la absoluta**.

La compensación relativa compara la compensación del empleado en cuestión con los niveles de compensación que se pagan en el mercado laboral. Por razones de competitividad, la compensación relativa tiene que acoplarse a los estándares del mercado laboral. Si no, la empresa corre el riesgo de fuga de talento, por una parte, y la desafección de los empleados que se quedan en la organización.

Cuando hablamos de compensación absoluta nos referimos a todos los elementos que puede ofrecer la empresa (monetarios y otros elementos materiales y no materiales) a su empleado para que éste esté satisfecho. Podemos afirmar, por lo tanto, que la satisfacción de las necesidades del empleado constituyen, en sí mismas, elementos de compensación.

Pretendemos, mediante la aplicación efectiva de esta dimensión establecer, consolidar y fortalecer los vínculos de compromiso entre el empleado y la empresa.

Es importante resaltar que la **compensación** tiene que estar **ligada a la persona y no al puesto** y que tiene que ser individualizada teniendo en cuenta las necesidades de cada uno.

Finalmente, y con el fin de ser coherente con respecto al deseado desarrollo del espíritu emprendedor, un aumento de responsabilidad no debe conllevar automáticamente un aumento de sueldo. En efecto, la mayor responsabilidad atribuida al empleado representa, en sí misma, una gratificación al buen rendimiento anterior. Además, y haciendo un paralelismo con un empresario, este último no verá sus beneficios crecer por el mero hecho de ampliar su negocio.

Hemos concluido que todas estas recomendaciones están íntimamente ligadas a la satisfacción de las necesidades y que promueven fuertemente el PO.

En el último sub-capítulo nos hemos centrado en **buscar un modelo de liderazgo** que apoye los planteamientos y las conclusiones de los elementos estudiados en este capítulo y que favorezca el PO.

Partiendo del humanismo integral y de la misión del liderazgo de servir al prójimo nos hemos centrado en tres de sus aspectos fundamentales:

- la **misión transformadora**
- la **misión de alinear las necesidades** de los trabajadores con los objetivos de la empresa para optimizar los resultados de la organización
- la relación entre la empresa y el trabajador articulada a través de la interacción del **binomio jefe-trabajador**

Después de constatar que **el liderazgo no debería tener un fin en sí** (Keets de Vries, 1994, 1996, 2009a ,2009b), hemos buscado los mecanismos de liderazgo que necesitamos para generar actitudes y comportamientos que fomentan el PO, por una parte, y que satisfacen, a la vez, los objetivos de la empresa y de su accionariado.

Para hacer esto, hemos estudiado los conceptos que se centran en el binomio líder seguidor:

- la teoría de McGregor
- liderazgo transaccional
- liderazgo transformacional
- liderazgo situacional
- liderazgo participativo motivacional
- liderazgo participativo relacional
- liderazgo por valores (ético, espiritual, auténtico)
- liderazgo auto-sacrificado
- *empowering leadership*
- liderazgo de nivel 5 y
- *servant leadership*

También, hemos analizado el dilema del directivo desde el punto de vista psicodinámico dentro del concepto del *servant leadership*, hemos tomado en cuenta la evolución de las TIC, hemos analizado si los instintos primarios del ser humano se pueden canalizar aplicando el modelo del *servant leadership* y, finalmente, hemos analizado en qué medida los avances del neuroliderazgo coinciden y apoyan, o no, el enfoque del *servant leadership.*

Después de comparar, además, el ***servant leadership*** con los otros modelos de liderazgo arriba mencionados, hemos llegado a las conclusiones siguientes:

- El *servant leadership* cumple con la **misión transformadora** que tiene que cumplir una teoría de liderazgo válida y, sobre todo, **alinea las necesidades** de los trabajadores con los objetivos de la empresa para optimizar los resultados de ella.
- La teoría del *servant leadership* **abarca las teorías del liderazgo** transformacional, del liderazgo situacional, de los estilos de liderazgo participativos (motivacional y relacional), del liderazgo por valores, del liderazgo auto-sacrificado, del *empowerment leadership* y del liderazgo

de nivel 5. Es, sin lugar a duda, **el concepto más completo** de los conceptos de liderazgo que se centran en los aspectos relacionales. Se le puede considerar, por consiguiente, como una teoría de liderazgo integral.

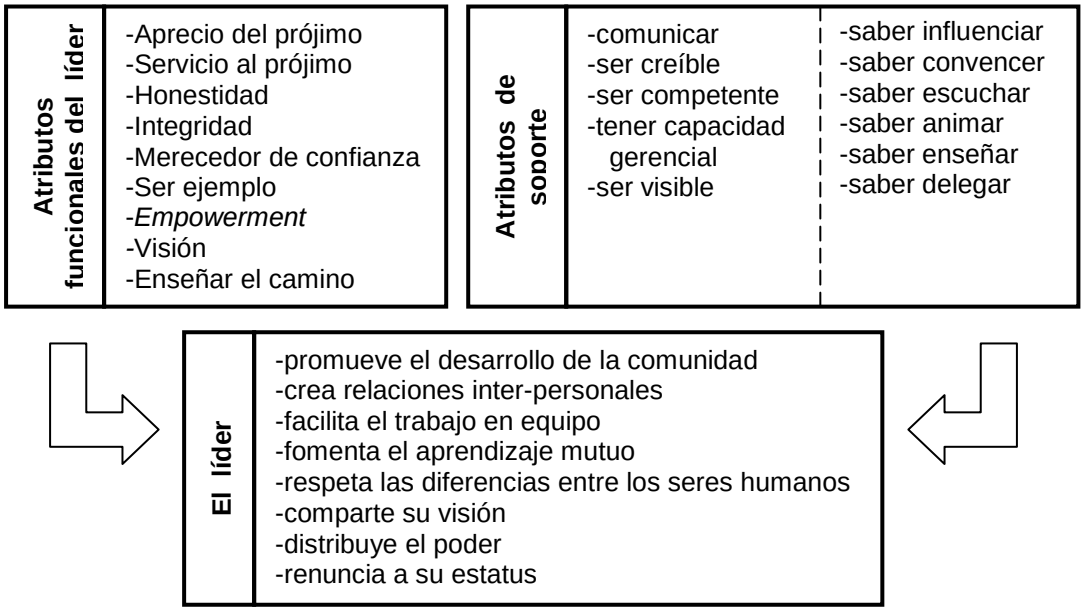
- El *servant leadership* abarca los avances hechos, gracias a la neurociencia, en el campo del neuroliderazgo, tiene en cuenta la complejidad humana del ser humano a nivel psicodinámico, permite el aprovechamiento de los avances de las TIC y canaliza los instintos primarios satisfaciéndolos.
- El *servant leadership* se basa en el humanismo cristiano, que es el punto de partida de nuestra investigación, aceptando al trabajador tal y como es. Además, se centra en el servicio al prójimo.
- En cuanto a la pregunta si el *servant leadership* promueve el PO, Bass (1990), Zaccaro, Rittman y Marks (2001) y Zhang et al. (2012) muestran que el *servant leadership* facilita la **identificación** con la organización. Además el *servant leadership* fomenta el **sentimiento de control, de seguridad, de bien estar y de eficacia.**
- La cooperación, el trabajo en equipo y el altruismo fomentan la auto-estima. Por otra parte, sabemos que el *servant leadership* promueve el sentimiento de justicia y equidad*,* el altruismo y facilita el expresar sentimientos fomentando el sentimiento de afiliación y afecto. La auto-estima y el sentimiento de afiliación y afecto hacen que el ser humano se sienta **cómodo en su sitio y que desarrolle una imagen de sí mismo.**
- El *servant leadership* aumenta la satisfacción en el trabajo (Bass, 1990; Yukl, 2006; Jones, 2012b), que, a su vez, promueve la auto-realización y da un **propósito de vida** (Herbert, 2004).

El *servant leadership* facilita y promueve, por lo tanto, el PO.

Antes de pasar a proponer un modelo de gestión centrado en el PO (POMM), creemos conveniente recordar de forma esquemática los atributos

funcionales y de soporte del líder así como los comportamientos esenciales del líder dentro del marco del *servant leadership* (Ilustración V.8)

ILUSTRACIÓN V.8: *SERVANT LEADERSHIP*: ATRIBUTOS Y COMPORTAMIENTOS



Fuente: Elaboración propia

Después de recapitular los puntos esenciales de este capítulo vamos a enunciar un **constructo teórico** sobre cómo generar el PO en el ámbito empresarial.

Los **principios teóricos** que planteamos son los siguientes:

- Primero, el estudio presente nos permite establecer la tesis que **se puede generar**, fomentar y gestionar **el PO a través de una gestión adecuada** de las personas y de determinados elementos de la organización.
- Segundo, para generar el PO la gestión de las personas pasa por **poner el ser humano** con toda su complejidad y tomando en cuenta todas sus dimensiones **en el centro de atención** de la actividad empresarial. No se trata de conseguir solamente objetivos relacionados con el bienestar del empleado, sino de una obligación moral y ética hacia la persona.

- Tercero, la empresa y los líderes tienen que asumir el compromiso de enfocar todas sus acciones dentro de un **marco humanista integral**.
- Cuarto, la empresa, además de buscar la realización de sus aspiraciones y objetivos, tiene que poner todos los medios disponibles en marcha para **satisfacer las necesidades del ser humano**.
- Quinto, la **cultura empresarial**, además de integrar los principios anteriormente enunciados, tiene que **promover un espíritu de superación, de emprendimiento y de toma de responsabilidad**.
- Sexto, el **diseño de las características del puesto** de trabajo tiene que fomentar la cultura empresarial definida, enmarcarse dentro de los principios del humanismo integral y adaptarse al empleado para **facilitar**le **la satisfacción de** sus **necesidades**.
- Séptimo, los objetivos y expectativas planteadas al empleado tienen que tomar en cuenta los resultados, las competencias desarrolladas, la actitud personal, el comportamiento hacia los demás y la actitud hacia la organización. Además, los **objetivos** tienen que centrarse en **definir el camino y no la meta**.
- Octavo, los otros **elementos organizacionales** que influyen positivamente en, o inhiben, la generación de PO son las **formas de trabajar** entre los empleados, el **entorno físico** del trabajador, la **estructura** organizacional, la política de **comunicación**, los principios de **compensación** y los sistemas y **procesos de planificación**.
- Noveno, para fomentar el PO los principios de **liderazgo** tienen que enfocarse hacia el **servicio al prójimo** y orientarse hacia el **bien común**.
- Décimo, los mecanismos de gestión que incluyen implícitamente o explícitamente **negociaciones** entre la empresa generan **comportamientos mercantilistas** que **inhiben la generación del PO**.
- Decimoprimero, la implantación de los **principios** enunciados **forman un conjunto** indisociable y tienen que ser implantados de forma coherente entre ellos.

La recapitulación de los puntos esenciales de este capítulo así como el enunciado de los principios teóricos nos permiten elaborar y proponer un POMM correspondiente.

Hemos visto a lo largo de nuestra investigación la importancia de satisfacer las necesidades del trabajador y de la organización, en general.

Además, nos hemos basado en la aplicación de los principios del humanismo integral.

También, hemos determinado cuáles son las disciplinas gerenciales que tienen un papel importante para la generación del PO y las hemos estudiado describiendo las características y los atributos principales que tienen que tener para fomentar el PO.

Finalmente, hemos correlacionado estas disciplinas entre ellas para describir sus influencias y relaciones causales respectivas.

La ilustración V.9 nos muestra los puntos de partida que son las necesidades del ser humano, por un lado, y los objetivos y expectativas de la empresa y del accionariado, por otro.

Después de integrar estas necesidades dentro de un marco humanista integral, el líder, mediante el *servant leadership,* desarrolla las características del puesto de trabajo buscando el *job enrichment* teniendo en cuenta todas las necesidades del ser humano así como todos los condicionantes como el conocimiento y competencias relevantes necesarios, las características contextuales, las condiciones sociales internas, el contexto socio-político, económico y cultural global cambiante, los rasgos de personalidad de cada individuo, incluidas sus ambiciones personales y la relación entre el empleado y su superior jerárquico.

Además, el líder desarrolla la cultura empresarial promoviendo los valores del humanismo, huyendo de comportamientos mercantilistas cortoplacistas, animando al trabajador para que acepte responsabilidades, facilitando un clima emprendedor, reduciendo el número de reglamentos a su expresión mínima necesaria y favoreciendo un lenguaje común.

También, tiene que dedicarse a los elementos organizacionales descritos en la ilustración V.9 implantando los principios correspondientes.

Por otra parte, hemos visto que las tres disciplinas 'características del puesto', 'enfoque cultural' y 'elementos organizacionales' se alimentan apoyándose y reforzándose mutuamente.

Finalmente, estas disciplinas, tal y como están descritas, incluyendo el *servant leadershp*, son generadores de PO.

ILUSTRACIÓN V.9: POMM

Necesidades del ser humano:

-básicas
-de seguridad y de protección
-de afiliación y de afecto
-de estima
-de auto-realización

-de esforzarse
-de rendir
-de explorar y de ser informado (curiosidad)
-miedo
-agresividad y envidia
-altruismo y cooperación
-empatía
-relaciones sociales
-conocimientos
-saber de dónde venimos y a dónde vamos
-justicia y equidad
-de expresar y recibir sentimientos

-derivadas de la sociedad y del razonamiento

-de eficacia (poder, control, seguridad y bien estar
-identificación
-imagen de uno mismo
-de sentirme parte y tener sitio
-propósito de vida

Objetivos y expectativas de la empresa y del accionariado

Humanismo integral

-tomar en cuenta la visión completa del ser humano con todas sus dimensiones,
-exigir al ser humano y, a su vez, reconocer las exigencias y necesidades integrales de la persona, dignificándole a través del trabajo,
-exigir y asumir el compromiso con la RSC, enfocando la RSC en el mejoramiento de la calidad de vida y el bien estar del ser humano a corto plazo y para las generaciones venideras, dentro de la empresa y dentro de su entorno en general,
-contratar personas afines al humanismo y darles libertad para participar en el desarrollo empresarial,
-el directivo es un ejemplo vivo del humanismo, recordando que la relación humana que más impacto tiene es la relación entre el trabajador y su superior jerárquico,
-implantar valores y comportamientos éticos y garantizar su aplicación.
-promover la solidaridad y la compasión entre todos.

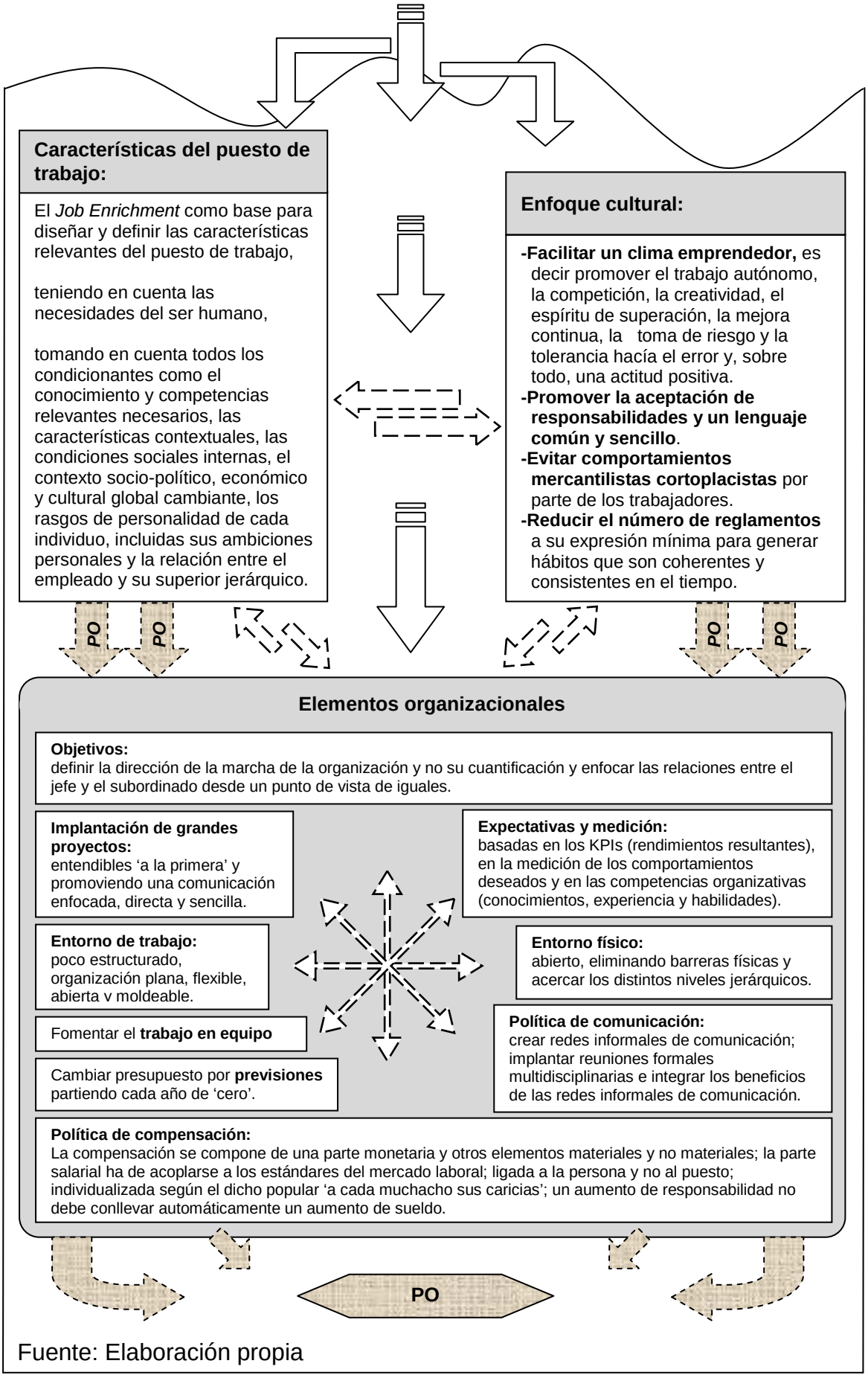
Liderazgo:
basado en el *Servant Leadership*

Principios:
-Liderar, es ante todo, servir a los demás
-El liderazgo es una responsabilidad dada por los subordinados y asumida por el líder
-Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común
-Se basa en la necesidad de servir primero al prójimo
-El *servant leadership* se basa en los mismos valores que el humanismo integral

Atributos funcionales: aprecio del prójimo, servicio al prójimo, honestidad, integridad, merecedor de confianza y ser ejemplo
Atributos de soporte: comunicar, ser creíble, ser competente, tener capacidad gerencial, ser visible, saber influenciar y saber convencer
El líder promueve el desarrollo de la comunidad, crea relaciones inter-personales facilita el trabajo en equipo, fomenta el aprendizaje mutuo y respeta las diferencias entre los seres humanos.

PO

PO



Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI.
Discusión

1. INTRODUCCIÓN

Después de haber averiguado en el capítulo IV que el PO es fuente importante de competitividad, postulado el principio correspondiente y elaborado en el capítulo V unos principios teóricos y un modelo de generación de PO, conviene reflexionar sobre la validez del principio establecido, de la teoría elaborada y del POMM para averiguar el ámbito de validez y la transferibilidad del principio, de la teoría y del POMM propuestos.

En la primera parte de este capítulo trataremos sobre la validez contextual de la teoría y del POMM desarrollados sobre la generación de PO. Para la validación de la teoría y del POMM buscaremos, primero, puntos de partida y contextos empresariales diferentes. Las observaciones por parte del autor de otros entornos empresariales a lo largo de su vida profesional así como los textos académicos estudiados a lo largo de esta investigación nos servirán de referencia a la hora de encontrar estos puntos de partida. Una vez definidos, contrastaremos estas diferentes situaciones con los principios y el modelo desarrollados para ver en qué medida interfieren en la teoría y en el modelo propuestos.

Para la validación final de la teoría y del POMM elaborados sobre la generación del PO trataremos, primero, de reflexionar sobre algunos parámetros destacados de las disciplinas definidas que generan el PO con el fin de evitar falsas interpretaciones. A continuación, variaremos los contenidos críticos de las disciplinas para estudiar, después, cómo influyen estas variaciones sobre nuestra teoría propuesta. También, reflexionaremos

sobre la coherencia y las posibles contradicciones entre los distintos parámetros y las disciplinas. Después, haremos alguna reflexión sobre la posibilidad de no haber detectado todos los parámetros esenciales para la elaboración de nuestra teoría.

Finalmente, reflexionaremos sobre el ámbito científico en la que se puede enmarcar la nueva teoría propuesta así como sobre su singularidad y, por consiguiente, su grado de novedad.

En cuanto a la validación final del principio establecido por derivaciones sucesivas y que postula que el PO es fuente importante de competitividad, analizaremos las posibles consecuencias para la competitividad haciendo la pregunta siguiente: 'Si no existiera el PO en la organización, ¿cuáles serían los efectos sobre la competitividad empresarial?'. Así, intentaremos averiguar el grado relativo de importancia del PO sobre la competitividad.

Estos contrastes nos permitirán, por una parte, averiguar la transferibilidad de la teoría y, por otra parte, averiguar posibles anomalías y limitaciones del modelo. Además, estos contrastes nos permitirán confirmar o, si fuera necesario, adaptar el ámbito de aplicación de la teoría.

2. TEORÍA DE GENERACIÓN DE PO: CONTRASTE CONTEXTUAL

Para proceder a la validación contextual nos centraremos en las variables contextuales internas así como en las externas.

Cuando hablamos de **variables contextuales internas** nos referimos a cosas que ocurren dentro de la organización y que pueden, a priori, afectar al modelo de generación de PO propuesto. Estas variables encontradas,

gracias a la experiencia contrastada con el *feed-back* y el estudio de la literatura correspondiente a lo largo de esta investigación son, por ejemplo:

- la marcha de la empresa, es decir, genera la organización beneficios o está en pérdidas económicas
- cambio de marcha de la empresa
- despido individual
- despido masivo
- reestructuración de la organización
- cambio en la dirección
- fusiones
- integración de dos o más unidades organizativas
- cambio de propiedad, es decir cambio del accionariado
- personas que no creen o que, incluso, se oponen al modelo propuesto

Las **variables contextuales externas** se refieren a cosas ajenas a la propia organización que pueden tener, sin embargo, una influencia en el modelo de generación de PO. Estas variables son, por ejemplo:

- los estándares y costumbres del mercado laboral
- los valores de la sociedad,
- los agentes sociales y públicos
- la situación económica de la región en la cual se ubica la organización
- la situación económica del sector en el cual se ubica la organización

Las variables contextuales aquí definidas no pretenden ser las únicas. Sin embargo, creemos que son las más recurrentes y que pueden tener, a priori, mayor impacto sobre el modelo propuesto.

2.1. La marcha y el cambio de marcha de la empresa

En este apartado intentaremos contestar a las preguntas siguientes:

- ¿**Influye la situación económica** de la empresa en la teoría propuesta sobre cómo generar el PO?
- ¿**Influye el cambio de situación económica** de la empresa en la teoría propuesta sobre cómo generar el PO?

Para **contestar a la primera pregunta**, recordaremos lo visto en el capítulo II 'Experiencia objetivada y disciplinas a estudiar' sobre la aplicación de los principios expuestos en la teoría propuesta, aunque de forma menos sistemáticos y elaborados, en situaciones empresariales muy diversas.

Estos principios se aplicaron en la creación de nuevos negocios, en el arranque de nuevas actividades, en reorientaciones de negocios existentes, en negocios que habían entrado en dificultades económicas y en empresas que se encontraban en situaciones económicas críticas desde su inicio.

En todos los casos, **se pudo fomentar y generar el PO**. Los trabajadores se identificaban con el proyecto empresarial, estaban orgullosos de formar parte de la empresa y cada uno tenía su sito. Desarrollaban un propósito de vida que les permitían, además del sentimiento de afecto y de afiliación que generaban, generar una cierta imagen de sí mismos. Finalmente, tenían la sensación de controlar su destino, se sentían seguros y generaban un sentimiento de bien estar.

Estos sentimientos se comprobaban con encuestas, entrevistas individuales y con las mejoras en cuanto a la rotación de personal, la disposición a hacer esfuerzos excepcionales y la productividad de los trabajadores.

Además, se podía comprobar que, tanto el compromiso con la empresa, como el sentido de la responsabilidad aumentaban y que el intercambio de conocimientos mejoraba. Los trabajadores tomaban más decisiones e iniciativas, eran más creativos y, finalmente, la satisfacción de los clientes y

la productividad subían. En definitiva, los resultados económicos mejoraban a corto y a largo plazo.

Podemos, por lo tanto, concluir, que **no vemos indicios de que la marcha de la empresa influya en la teoría de generación de PO**.

Para **contestar a la segunda pregunta** '¿Influye el cambio de situación económica de la empresa en la teoría propuesta sobre cómo generar el PO?', nos referiremos a la vivencia del autor como ejecutivo durante la última crisis económica en España que empezó en el año 2008.

Estando ubicadas las actividades de los negocios del grupo en los sectores de la construcción y de la automoción, los distintos negocios empezaron a sufrir problemas económicos.

Era, sin duda alguna, mucho más difícil satisfacer las necesidades de la empresa y las expectativas definidas por el accionariado. Los trabajadores pensaron, en un primer momento, que la satisfacción de estas necesidades podría perjudicar la atención hacía ellos.

Sin embargo, después de explicarles que la dirección no pensaba satisfacer las necesidades de la empresa a costa de las del personal y que las necesidades de la empresa y las suyas no estaban en contradicción, salvo en cuanto al tema salarial a corto plazo, entendieron que la dirección iba a gestionar la empresa según los mismos principios establecidos.

Esta situación nos mostró que el salario, siendo un componente muy importante en la política de compensación y, por consiguiente, en la percepción del reconocimiento, su variación a corto plazo, sin embargo, no es un elemento crítico de cara a la validez, o no, del modelo de gestión centrado en el PO por las razones siguientes:

- la merma salarial afectaba a todo el colectivo y no generaba, por lo tanto, discriminación alguna,
- los trabajadores eran conscientes de que era una medida a corto plazo, que consideraban, de alguna forma, como una apuesta a futuro,
- se consideraba el recorte salarial como un mal menor,
- el salario no era la verdadera razón para estar en ésta empresa. Las razones se situaban a otros niveles compensatorios y, sobre todo, a niveles emocionales. Es decir, los empleados habían hecho la empresa 'suya' y sabían que iba seguir siendo 'suya'.

El PO, en vez de debilitarse, se reforzó durante ésta crisis. Podemos afirmar, por lo tanto, que la **gestión centrada en el PO refuerza su validez durante tiempos de crisis**.

2.2. Despido individual y despido masivo

El **despido de un compañero** constituye, normalmente, un evento disruptivo en la marcha de la organización dentro del equipo o departamento en el cual se produce. Los compañeros del afectado quieren saber porqué se ha tomado esta medida y suelen especular sobre las razones del despido.

Las razones por las cuales el despido constituye un evento disruptivo para los compañeros pueden ser múltiples:

- curiosidad (satisfacer el instinto de curiosidad),
- inseguridad y miedo a que pueda ocurrir lo mismo a uno mismo,
- desequilibrio momentáneo en la gestión de sentimientos,
- ruptura de relaciones emocionales existentes con el afectado (el instinto de empatía se ve afectado),
- deseo de evaluar si el despido está justificado (instinto de justicia),
- dudas sobre saber a dónde vamos (satisfacer preguntas existenciales),

Para reducir los efectos disruptivos colaterales de un despido es, por lo tanto, muy importante informar sobre las razones del despido en cuestión. Además, las razones tienen que ser entendibles y coherentes con las expectativas preestablecidas. Finalmente, el líder tiene que mostrar compasión con el despedido y con sus compañeros.

Informar, ser coherente y mostrar compasión favorecen la satisfacción de las necesidades, surgidas a raíz del despido, de los trabajadores. La gestión centrada en el PO toma estos puntos en cuenta.

Podemos concluir, por consiguiente, que **los efectos no deseados debido a un despido son reducidos aplicando la gestión centrada en el PO.**

El **despido masivo** suele ocurrir por causa de una reestructuración, de un redimensionamiento, de una deslocalización, de un cierre parcial de una organización o a raíz de una crisis económica en la empresa.

Aunque el autor de esta investigación no tiene experiencia en este tipo de medida, nos atrevemos a concluir que un despido masivo es, sin lugar a dudas, algo traumático para los afectados y sus allegados, incluidos los empleados que se quedan en la empresa.

Por otra parte, podemos afirmar que el despido masivo es la suma de despidos individuales en un intervalo de tiempo muy corto con el agravante de que los afectados son ajenos, normalmente, al origen del despido.

La necesidad de informar, de dar explicaciones y de responder a las preguntas se hace imperiosa. Además, hace falta ser coherente a la hora de dar estas explicaciones. Finalmente, mostrar compasión con los afectados, intentando ayudarles, para que encuentren rápidamente una solución de cara a seguir satisfaciendo sus necesidades básicas, es fundamental.

La gestión centrada en el PO nos da, por lo tanto, una respuesta ante este tipo de crisis. Sin embargo, creemos importante resaltar que **cuanto mejor esté implantado el POMM, mejor se podrá afrontar una situación como la que acabamos de describir.**

2.3. Cambios sustanciales en la organización

Cuando hablamos de cambios sustanciales en la organización, nos referimos a **cambios que pueden tener un efecto emocional o de comportamientos prolongado** sobre los trabajadores y unas consecuencias a largo plazo para la propia organización.

Nos referimos, por ejemplo, a reestructuraciones en la organización, cambios en la dirección, fusiones, integración de dos o más unidades organizativas o a cambios de propiedad, es decir, cambios del accionariado.

Ante la novedad y el desconocimiento de estas nuevas situaciones, estos cambios tienden a generar sentimientos de pérdida de control, de inseguridad y de miedo y problemas de identificación con la organización. Además, los empleados dudan si seguirán teniendo su sitio y sobre a dónde va la organización. El propósito de vida que habían generado a través del proyecto empresarial se puede quedar en entredicho.

En definitiva, **el PO generado durante los años anteriores puede perderse.**

Sin embargo, si los lideres que se quedan en la organización así como los nuevos nombrados siguen con el POMM implantado anteriormente, las necesidades de los empleados seguirá siendo tomadas en cuenta dentro de un marco humanista integral.

Así, los empleados podrán satisfacer sus necesidades de curiosidad, de superar el miedo, de cooperación, de recibir y expresar sentimientos, de entender a dónde va la organización y volverán a generar sentimientos de eficacia, de control, de seguridad y de bien estar. Además, volverán a sentirse identificados con la organización, a percibir que tienen un sitio en la empresa y a desarrollar un nuevo propósito de vida.

Vemos, por lo tanto, que **la gestión centrada en el PO es una herramienta válida en tiempos de cambios**. Es más, el hecho de equiparar la satisfacción de las necesidades a la de la empresa dentro de un marco humanista hace del POMM una **herramienta superior**, en nuestra opinión, a los modelos de gestión que no contemplan la satisfacción de estas necesidades del ser humano o que no ponen el ser humano en el centro de todas sus reflexiones.

2.4. Opositores al POMM

Tenemos que asumir que, por múltiples razones, siempre existirán **empleados** y líderes **que discreparán con los planteamientos del POMM**. Estos trabajadores pueden ser personas:

- recién llegadas que nunca han vivido este modelo de gestión y que parten de una experiencia distinta,
- que, debido a sus experiencias anteriores, en las cuales se decía que el bien estar del ser humano y de la sociedad era la única razón de ser de la empresa pero que, sin embargo, no se preocupaban realmente de las necesidades del trabajador o que no habían integrado el humanismo integral en su sistema de valor, no creen en este modelo de gestión,
- que confunden el propósito de servir necesidades con el objetivo egoísta de satisfacer propios deseos caprichosos,

- que han tenido unas experiencias desilusionantes debido a actuaciones equivocadas por parte del superior.

Las razones nos indican que existen **tres categorías de personas** que necesitan una especial atención: **los recién llegados, los desilusionados y los confundidos**.

Creemos que hace falta un **esfuerzo especial** por parte del líder **para integrar a las personas recién llegadas** explicándoles el POMM ilustrándolo con ejemplos reales y dejándoles un tiempo prudencial para que puedan vivir y comprobar la nueva experiencia.

En cuanto a los **desilusionados**, habrá que **entender las razones** de su desilusión y emprender acciones correctoras, o con el trabajador en cuestión o con el superior de este empleado.

Finalmente, **al confundido habrá que darle una oportunidad adicional para que pueda entender**, de verdad, **la esencia del POMM** y que vea la diferencia entre servir necesidades y satisfacer meros deseos egoístas o caprichosos. Podríamos argumentar que la diferencia entre servir necesidades y satisfacer deseos es muy sutil y que depende de la interpretación que cada uno puede hacer de sus necesidades y deseos. Sin embargo, basándonos en la experiencia del autor y en el hecho de que partimos, por una parte, del principio que servir necesidades tiene que tener un fin común y de que satisfacer deseos, por otra parte, concierne solamente la propia persona, podemos afirmar que no es difícil distinguir los dos conceptos en la práctica.

Si la evolución de la percepción de la persona que discrepaba con el planteamiento del POMM **es positiva** y se va adaptando y convenciendo de la validez del modelo de gestión habremos ganado **un empleado más que generará el PO**.

En el caso contrario, habrá que deshacerse de la persona. En efecto, esta persona que sigue discrepando con el modelo no llegará nunca a sentirse integrada y no será capaz de identificarse con la organización o de encontrar un propósito de vida en el proyecto empresarial. Además, se sentirá incomoda y, por consiguiente, no tendrá sitio en la organización. Finalmente, hemos visto en el capítulo III 'El *psychological ownership'* que el PO es contagioso, es decir, que alguien que desarrolla el PO incita a sus compañeros a desarrollarlo también. El contrario es también valido y se podría **contagiar negativamente a los compañeros** y ser un obstáculo para lograr la competitividad necesaria de la organización. En definitiva y para el bien de todos, está persona no tendría sitio en la organización.

2.5. Los estándares y valores de la sociedad

Los estándares y valores de la sociedad son variables contextuales externas. Vamos a examinar, a continuación, la posible influencia de los estándares y costumbres del mercado laboral, de los valores de la sociedad, en general, y de los agentes sociales y públicos en el modelo de gestión centrado en el PO.

LOS ESTÁNDARES Y COSTUMBRES DEL MERCADO LABORAL

En cuanto a **los estándares y costumbres del mercado laboral** queremos resaltar varios elementos importantes para los cuales los estándares y costumbres no coinciden con los principios del POMM.

En primer lugar, hablaremos del **puesto de trabajo**. Cuando leemos las ofertas de trabajo vemos que los anuncios definen normalmente los puestos de trabajo a través de sus descripciones respectivas.

Por el contrario, el POMM no postula la descripción del puesto, sino parte de lo que puede aportar cada empleado a la organización basándose en el concepto del *job enrichment* y teniendo en cuenta las necesidades del empleado, sus conocimientos, sus competencias relevantes y los rasgos de personalidad de cada individuo.

Además, los sueldos suelen estar directamente ligados a los requerimientos del puesto y no a la aportación individual al resultado de la organización (Rouziès et al., 2012).

Este hecho puede provocar cierta confusión, desconcierto y, posiblemente frustración al recién incorporado si no se le explica correctamente este hecho diferenciador antes de la contratación.

La organización gestionada por un POMM tiene que ser consciente, por lo tanto, de las expectativas que generan los estándares y costumbres del mercado laboral y estar preparada para afrontar este tipo de situaciones explicando estas singularidades de antemano.

En segundo lugar, mencionaremos la **política de compensación**. Hemos visto que, según los estándares del mercado laboral, los sueldos están directamente ligados a la descripción del puesto de trabajo. En España, por ejemplo, muchos convenios definen las tablas salariales hasta para puestos de directivos. El POMM, por el contrario, relaciona el sueldo con el desempeño de la persona.

Además, el POMM postula que un aumento de responsabilidad no debe conllevar automáticamente una mejora salarial (ver también p.253). Las costumbres laborales, sin embargo, suelen relacionar automáticamente un aumento de responsabilidad o una promoción jerárquica con una subida salarial y otros beneficios en especie.

Con el fin de no generar falsas expectativas y posibles frustraciones posteriores es, por lo tanto, **necesario explicar detalladamente la política de trabajo y de compensación antes de contratar a la persona**.

LOS VALORES DE LA SOCIEDAD

En cuanto a la influencia de **los valores de la sociedad** podemos resaltar los dos puntos críticos siguientes gracias a las conclusiones de Keets de Vries (1996, 2009a, 2009b) y la experiencia dilatada del autor.

El primer punto trata del **estatus social** percibido **del jefe**. Cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad del líder mayor serán sus funciones representativas. Por lo tanto, recibirá un trato de favores con los honores y privilegios correspondientes. Estos tratos pueden provocar en el líder una confusión entre lo que representa y su función verdadera en la organización. Además, esta confusión tiende a agravarse por los propios éxitos del líder dentro de la organización.

La confusión entre lo que representa y su función puede provocar en el líder comportamientos narcisistas, extravagantes, altivos e irracionales.

El modelo de liderazgo propuesto en el POMM se basa, sin embargo, en servir al prójimo e insiste que el liderazgo es una función, un trabajo y una responsabilidad que no debe conllevar un fin propio. Además, hemos visto que el modelo de liderazgo, así definido, es un elemento esencial para el éxito de la gestión centrada en el PO.

Si queremos, por lo tanto, garantizar el éxito de este modo de gestión, la organización tendrá que **vigilar los posibles desvíos de comportamiento**

de sus líderes. Finalmente, sería apropiado recordar de forma regular los principios de liderazgo establecidos.

El segundo punto se puede considerar como un corolario del primero. Trata de la pregunta de **¿quién trabaja para quién?** que está íntimamente ligada al estatus percibido del líder.

Cuando una persona tiene una función de responsabilidad en una organización se le suele preguntar cuánta gente trabaja para ella. Es decir, se valora al líder por el 'número de personas que manda o dirige'. Además, según este número, se le clasifica como 'importante', o no.

Debido a los valores de la sociedad, **se asume**, por lo tanto, **que las personas trabajan para el jefe**.

El modelo de liderazgo definido en **el POMM plantea**, sin embargo, una **visión muy distinta** postulando que la misión del líder es servir las necesidades del prójimo.

Podríamos concluir que el POMM no está alineado con las expectativas derivadas de los valores de la sociedad. Sin embargo, no creemos que el POMM no tenga validez. Teniendo en cuenta esta anomalía, hacemos hincapié, una vez más, en la **necesidad de explicar con detenimiento el POMM y sus consecuencias** prácticas antes de contratar a la persona así como hacer un seguimiento cercano del nuevo trabajador durante el periodo de aprendizaje y de adaptación.

LOS AGENTES SOCIALES Y PÚBLICOS

Cuando hablamos de los agentes sociales nos referimos a los **sindicatos**. Hemos visto en el capítulo IV que los sindicatos son institucionalmente los

interlocutores privilegiados de los empresarios y los representantes de los trabajadores y que su misión es perseguir la mejora de las condiciones de trabajo.

Además, hemos visto que las condiciones de trabajo no se limitan únicamente a la retribución, al número de horas trabajadas o al horario de trabajo, sino que incluyen todos aquellos aspectos que afectan el bien estar del trabajador (Anexo 17).

Los sindicatos deberían, por lo tanto, favorecer la implantación del modelo de gestión basado en el PO. Sin embargo, la experiencia del autor nos muestra que eso no es siempre así y que los sindicatos tienen muchos recelos hacía él.

Para poder explicar este fenómeno aparentemente contradictorio, pensamos que hay que buscar las razones en el miedo, por parte de los sindicatos, de perder influencia en los trabajadores y, por consiguiente, perder poder y protagonismo en la sociedad, en general. Otra razón puede ser que los sindicatos no entienden el planteamiento de gestión, estando sus modelos mentales anclados en las tesis que parten del empresario 'explotador'.

Por todo ello, es absolutamente necesario hacer unos esfuerzos excepcionales para explicar el POMM y demostrar su validez a través de hechos concretos y continuados.

El POMM debería, por lo tanto, permitir **generar un clima de colaboración con los representantes de los trabajadores** y evitar tensiones y confrontaciones.

Con respecto a los agentes públicos queremos mencionar **la inspección de trabajo y la jurisdicción laboral**, visto que constituyen los órganos públicos con mayor influencia en el desarrollo de la vida laboral.

Considerando las características del POMM, podemos afirmar que el modelo de gestión centrado en el PO se apoya en los derechos del trabajador y promueve la salud física y mental así como el bien estar de los empleados. Además, hemos visto en el capítulo IV que el PO tiene efectos positivos sobre la rotación del personal, el absentismo, la satisfacción, la motivación y el compromiso del trabajador con la empresa. Finalmente, la experiencia del autor contrastada con el *feed-back* muestra que la generación de PO fomenta, también, la seguridad laboral reduciendo los accidentes y incidentes de trabajo.

2.6. El entorno económico de la región o del sector

La situación económica de la región y del sector en la cual se ubica la organización influye en los ánimos y los comportamientos de las personas. No cabe duda que los empleados de una organización se sienten más relajados y cómodos dentro de un marco económico o sectorial estable o en crecimiento. Por el contrario, el miedo y la inseguridad aumentan en tiempos de crisis y de inestabilidad como ha podido comprobar el propio autor durante la crisis en España que empezó en el 2008.

La validez del POMM, basándose en servir las necesidades individuales del ser humano, **no tiene porqué ser influenciada por el entorno económico de la región o del sector** con la excepción del caso de despido masivo, ya discutido en el apartado 2.2. del presente capítulo.

3. TEORÍA DE GENERACIÓN DE PO: CONTRASTE FINAL

Con el fin de evitar falsas interpretaciones, queremos, primero, aclarar en este apartado algunos parámetros y principios destacados de las disciplinas definidas que generan el PO.

Además, discutiremos las posibles consecuencias para la teoría propuesta en caso de no contemplar ésta alguno de los conceptos definidos en el modelo:

- la teoría no contempla los valores del humanismo integral
- la teoría no contempla las necesidades del ser humano
- la teoría no contempla la puesta en marcha de grandes proyectos
- la teoría no contempla la medición de los comportamientos deseados
- la teoría no contempla abrir los entornos físicos
- la teoría no contempla la política de compensación definida

También, reflexionaremos sobre la coherencia y las posibles contradicciones entre los diferentes parámetros y entre las disciplinas.

Finalmente, haremos una última reflexión de cara a un posible olvido de algún concepto que podría intervenir en el modelo de gestión centrado en la generación de PO.

3.1. Aclaraciones

Con el fin de evitar falsas interpretaciones aclararemos los parámetros y principios siguientes:

- la necesidad innata de tener miedo
- el instinto de agresividad
- el instinto de envidia

- equiparación de liderar y servir
- distinción entre servir necesidades y satisfacer deseos
- servir a las necesidades de la empresa y las del ser humano

LA NECESIDAD INNATA DE TENER MIEDO

En el capítulo V 'Como generar el PO y mejorar la competitividad empresarial' hemos visto que el miedo es un instinto que está al servicio de la seguridad (Winston, 2002).

Sabemos, además, que existen personas que calificaríamos de muy miedosas y otras que definiríamos de valientes.

Para que el miedo sea un sistema eficaz de alerta ante posibles riesgos tiene que tener, por un lado, suficiente intensidad para favorecer la acción en pro de la seguridad y, por otro lado, poca intensidad para no provocar pánico o parálisis.

Ayudar a buscar, encontrar y regular el nivel óptimo de miedo de cada uno es la responsabilidad del líder.

EL INSTINTO DE AGRESIVIDAD

Hemos visto en el mismo capítulo que la agresividad sirve para defender el territorio y que no se debe ignorar la existencia de este instinto (Lorenz, 1986, 2003).

Tener un nivel adecuado de agresividad sirve para competir, para defender ideas o propósitos, para esforzarse y para garantizar la subsistencia del ser humano y es, por consiguiente, necesario.

Aquí, también, **el líder tiene que ayudar a regular**, es decir, a promover o a reducir, según la situación, **el nivel de agresividad del ser humano**. Además, el líder tiene la obligación ética de mejorar continuamente esta regulación y la convivencia con la agresividad innata de cada uno.

EL INSTINTO DE ENVIDIA

Hemos visto que la envidia surge frente a una situación de otro que está considerada más ventajosa que la propia (Winston, 2002). Además, sabemos que la envidia provoca curiosidad y que está al servicio de la seguridad (por ejemplo: protección de relaciones establecidas, protección frente a la agresión, protección frente a la exclusión,..), de la agresividad y del deseo de esforzarse.

En definitiva, **la envidia permite** al ser humano **reaccionar ante situaciones que podrían ponerle en un lugar de desventaja**.

Sin embargo, sabemos que el cristianismo define la envidia como uno de los siete pecados capitales (Aquino, 2010). Según el cristianismo, la envidia provoca desprecio, crítica malintencionada y, a veces, odio.

Viendo a un compañero que hace las cosas mejor que nosotros o que tiene buenas ideas, en vez de provocar admiración y voluntad de aprender de ello, la envidia nos hace poner a la defensiva.

El líder tiene, en este caso, **un rol fundamental para transformar la envidia en una energía positiva y constructiva**. Por ello, es importante que el líder tenga una comunicación y una relación de confianza muy fluida con el empleado. Esa relación le permitirá detectar muy temprano si la envidia se transforma en un comportamiento positivo o negativo.

Podemos concluir, por lo tanto, que el líder tiene que influenciar el instinto de envidia del ser humano para el bien común y de la persona.

EQUIPARACIÓN DE LIDERAR Y SERVIR

Hemos visto que el POMM parte de un modelo de liderazgo que postula que liderar es servir a las necesidades del prójimo.

Según Moliner (1998), liderar o dirigir significa enderezar, llevar rectamente algo hacía un término señalado, guiar, mostrando o dando las señas de un camino, encaminar la intención y las operaciones a determinado fin, gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una pretensión, aconsejar y gobernar la consciencia de alguien, orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo, guiar, enseñar o instruir en cierta cosa a alguien, disponer lo que tiene que hacer otras personas y disponer cómo hay que hacer cierta cosa. No utiliza, no obstante, el verbo servir.

El *servant leadership* postula estar al servicio del prójimo, es decir, quiere servir las necesidades del ser humano y de la empresa. Para conseguir este objetivo, el líder tiene que, primero, descubrir estas necesidades. Después, tiene que enseñar, guiar, encaminar, mostrar, instruir, a veces, aconsejar y apoyar al ser humano para que éste descubra qué tiene que hacer, cómo, dónde y cuándo lo tiene que hacer y con qué medios tiene que hacerlo.

Vemos, por lo tanto, que nuestro concepto de liderazgo se basa, en primer lugar, en el objetivo de servir las necesidades y después, en ayudar, de forma proactiva, al ser humano a encontrar y servir sus propias necesidades y las de los demás.

Servir al prójimo no está, por consiguiente, en contradicción con la definición de liderar.

DISTINCIÓN ENTRE SERVIR NECESIDADES Y SATISFACER DESEOS

Cuando hablamos de **necesidades** nos referimos a las **cosas sin las cuales no se concibe la vida, la sociedad, o el bienesta**r (Moliner, 1998). Por otra parte, el **deseo** se define como un **movimiento afectivo hacia algo que se apetece**.

Parece, a priori, difícil saber cuando un deseo se convierte en necesidad y viceversa. Sin embargo, si nos apoyamos en las necesidades definidas y descritas en el apartado 2. del capítulo V tenemos un primer punto de referencia a la hora de distinguir entre necesidades y deseos.

Además, cuando servimos necesidades queremos que sea para el **bien común y de la empresa**, en general, **mientras** que satisfacer deseos solo sirve para **agradar o saciar una voluntad particular**.

Finalmente, interesándose por el ser humano y aclarando de forma reiterativa la distinción de estos dos conceptos creemos que es posible evitar confusiones en la práctica.

SERVIR A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y DEL SER HUMANO

Hemos visto, a lo largo de nuestra investigación, que la razón de ser de toda empresa es la consecución de beneficios económicos de forma duradera y estable (Smith, 1776; Comisión Europea, 2004; Kieser & Walgenbach, 2007; Rosenstiel, 2007; RAE).

Además, hemos concluido en el punto 2. 'La empresa en su contexto actual' del capítulo IV que las personas que forman parte de la organización y que desarrollan las actividades dirigidas hacia la consecución del objetivo son la clave para el éxito de la empresa.

Podemos concluir, por lo tanto, que el ser humano, incluido el líder, está al servicio de la organización y de sus necesidades.

Sin embargo, el modelo de gestión centrado en el PO postula que el líder tiene que servir, además, las necesidades de los trabajadores.

¿Quiere decir esto que el líder se encuentra ante un conflicto de intereses y que tiene que buscar un equilibrio o un compromiso entre lograr los objetivos de la empresa y servir las necesidades del empleado?

No lo creemos.

Hemos visto que las necesidades del ser humano son múltiples y son de naturaleza material y emocional. Además, hemos averiguado que **servir a las necesidades del ser humano favorece el PO que es, a su vez, fuente de ventaja competitiva.**

También, sabemos que servir las necesidades requiere esfuerzos, tiempo y recursos económicos, sobre todo, cuando pensamos en las necesidades materiales. La retribución material tiene, por ejemplo, un efecto negativo inmediato y directo sobre la cuenta de explotación. No obstante, recordando que la retribución material tiene que ser acorde a las condiciones del mercado laboral del sector podemos afirmar que ésta no debería constituir, en general y salvo casos excepcionales, una desventaja competitiva.

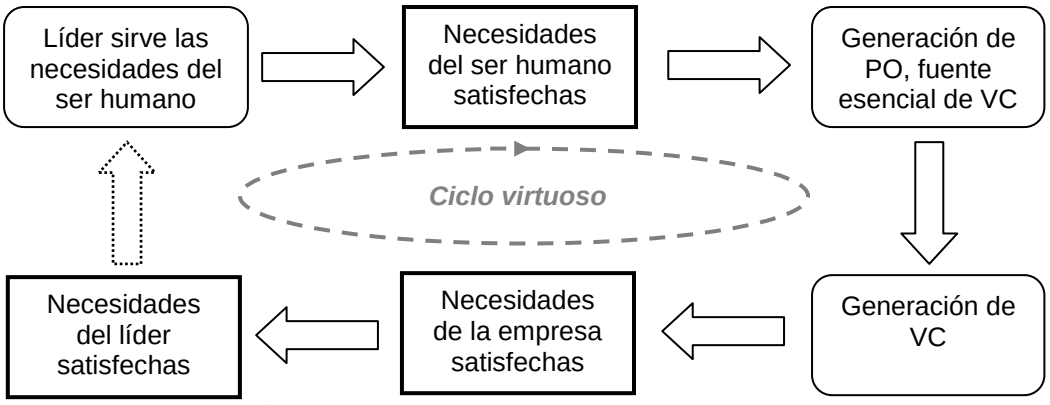
Podemos concluir, por consiguiente, que el líder logrará los objetivos de la empresa centrándose, sobre todo, en servir las necesidades del ser

humano. Así generará, mediante el PO, ventajas competitivas que, a su vez, producirán beneficios económicos duraderos y estables. Se trata, en definitiva, de conseguir los propósitos de la empresa mediante la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Finalmente, la consecución de los objetivos de la empresa debería proporcionar la satisfacción de las necesidades, tanto materiales como emocionales, del propio líder que le animará a esforzarse, todavía más, en servir las necesidades del ser humano.

Podemos concluir, por consiguiente, que **el POMM es coherente en cuanto a la satisfacción de las necesidades de todos los actores y crea un ciclo virtuoso generador de PO y VC.** Este ciclo virtuoso explica probablemente el hecho que la competitividad empresarial promueve el PO (Sieger, Zellweger y Aquino, 2013). La ilustración VI.1 esquematiza las relaciones causales entre la satisfacción de las distintas necesidades.

ILUSTRACIÓN VI.1: RELACIONES CAUSALES ENTRE LAS SATISFACCIONES DE LAS DISTINTAS NECESIDADES



Fuente: Elaboración propia

3.2. La teoría no contempla uno de los temas definidos en el modelo

En las conclusiones del capítulo V hemos recopilado y descrito las temas y conceptos siguientes:

- Necesidades del ser humano
- Humanismo integral
- Liderazgo basado en el *servant leadership*
- Enfoque cultural
- Características del puesto de trabajo
- Elementos organizacionales:
  - Objetivos
  - Expectativas y medición correspondiente
  - Implantación de grandes proyectos
  - Estructura organizacional
  - Entorno físico de trabajo
  - Trabajo en equipo
  - Previsiones versus presupuestos
  - Política de comunicación
  - Política de compensación

En este apartado analizaremos la necesidad de implantar, o no, los conceptos estudiados a lo largo de esta investigación de cara a la validez del POMM.

NECESIDADES DEL SER HUMANO

Hemos visto, a lo largo de nuestra investigación, que la **satisfacción de las necesidades** del ser humano es una actividad **indispensable** a la hora de generar y favorecer el PO.

Es más, los propios elementos que constituyen el PO (eficacia, es decir tener la sensación de poder, control, seguridad y, bienestar, identificación con la organización, generar una imagen de uno mismo, sentir que uno tiene su sitio en la organización y generar un propósito de vida) son necesidades del ser humano que, también, requieren ser atendidas.

Por consiguiente, podemos concluir que tomar en cuenta las necesidades del ser humano es una condición *sine qua non* para dar validez a nuestra teoría propuesta.

HUMANISMO INTEGRAL

El humanismo integral propone situar el ser humano en el centro de todas nuestras reflexiones y acciones tomando en cuenta su visión completa con todas sus dimensiones.

Además, exige su dignificación a través del trabajo reconociendo sus necesidades integrales. Sabemos que la dignidad se consigue a través de la honestidad de las personas y la solidaridad entre ellas, de ser justo, equitativo e imparcial y de mostrar un interés sincero por el compañero y tener compasión (Maritain, 1936; Fromm, 1947; 1956; Funk, 1990).

Finalmente, recordamos que el humanismo integral se basa en los valores cristianos y promueve los comportamientos éticos correspondientes.

A esta altura de la investigación, no podemos concluir si el hecho de explicitar los principios y valores del humanismo integral promueve, o no, el PO.

Sin embargo, nos atrevemos a afirmar, gracias a la reflexión basada en la experiencia del autor, y contrastada con el *feed-back*, que el modelo de

gestión centrado en **el PO no se puede generar sin haber implantado** los comportamientos resultantes de **los principios del humanismo integral**.

Además, el liderazgo basado en el *servant leadership* no podría ser implantado. Tampoco podríamos hacer valer el enfoque cultural propuesto para nuestro modelo de gestión centrado en el PO. Finalmente, muchas de las necesidades del ser humano encontradas no podrían ser atendidas.

LIDERAZGO BASADO EN EL *SERVANT LEADERSHIP*

Primero, no podemos imaginarnos un modelo de gestión sin un estilo de liderazgo definido y establecido.

Segundo, durante nuestro estudio sobre el estilo de liderazgo más apropiado para la construcción del modelo de gestión centrado en el PO, llegamos a la conclusión que el ***servant leadership* es el modelo de liderazgo que mejor se integra en el POMM** por el hecho de basarse en los valores humanistas y por centrarse en servir a las necesidades del prójimo.

Por lo tanto, no podemos renunciar a la implantación de un modelo de liderazgo basado en el *servant leadership.*

ENFOQUE CULTURAL

Durante el estudio del enfoque cultural hemos visto que la cultura organizacional se define a través de valores y principios. Sin embargo, la cultura es una resultante o consecuencia de la acción de las otras disciplinas organizacionales como el liderazgo y la gestión de los elementos organizacionales.

Podemos concluir, por lo tanto, que **el enfoque cultural propuesto para nuestro modelo de gestión está considerado e integrado** en el concepto del humanismo integral, en el modelo de liderazgo del *servant leadership* así como en los elementos organizacionales propuestos.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Definir las características del puesto de trabajo sin tomar en cuenta las necesidades del ser humano estaría en contradicción con el modelo de gestión propuesto. Creemos, por consiguiente, **necesaria la implantación de las recomendaciones** hechas para diseñar y definir las características relevantes del puesto de trabajo.

ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

Hemos visto que la empresa es una unidad de organización que persigue de forma duradera un objetivo de lucro (Smith, 1776; RAE, Comisión Europea, 2004; Kieser & Walgenbach, 2007; Rosenstiel, 2007).

Definir la dirección de la marcha de la organización **y** establecer las **expectativas** en cuanto a rendimientos, comportamientos y competencias son, por consiguiente, **tareas esenciales** para cualquier organización.

Además, hemos visto que definir y establecer estos estándares sin **medir** la marcha, los rendimientos, los comportamientos y las competencias no tendría ningún sentido para la organización y sus miembros.

Durante nuestro estudio hemos insistido, sin embargo, en la importancia de **no cuantificar de antemano** los objetivos y las expectativas con el fin de evitar la generación de comportamientos mercantilistas.

Podemos concluir, por lo tanto, que estos elementos y consideraciones son **esenciales para la validez de nuestro modelo** de gestión centrado en la generación de PO.

En cuanto a la **implantación de grandes proyectos**, hemos visto que fomentan una comunicación enfocada, directa y sencilla y que promueven el PO. Además, la definición de un gran proyecto alinea los objetivos entre ellos y con las expectativas formando un conjunto coherente exento de posibles contradicciones.

Sin embargo, la experiencia contrastada del autor **no permite afirmar que** la implantación de un gran proyecto **sea una condición necesaria** para establecer un POMM. En efecto, en más de una ocasión se pudo generar el PO sin haber definido un gran proyecto.

Debemos concluir, por consiguiente, que los grandes proyectos, siendo prescindibles para un POMM, constituyen, sin embargo, un elemento facilitador y acelerador para la implantación exitosa de un POOM.

Cada organización tiene por naturaleza una estructura. Por lo tanto, cada modelo de gestión tiene que elegir el tipo de estructura mejor adaptado a sus necesidades.

Hemos visto que la definición de **entornos de trabajo poco estructurados** con organizaciones planas, flexibles, abiertas y moldeables son **esenciales** para servir las necesidades del ser humano y, particularmente, para diseñar y definir las características del puesto de trabajo. Además, la experiencia del

autor, nos muestra que organizaciones fuertemente jerarquizadas y rígidas entorpecían la generación de PO.

Durante la experiencia del autor, hubo situaciones en las cuales no se pudo abrir el entorno físico por razones económicas o porque la infraestructura no lo permitió. Sin embargo, se generó el PO. Por lo tanto, podemos concluir que **abrir el entorno físico**, siendo un elemento que favorece la generación de PO, **no es un elemento esencial** para la implantación de un POMM.

En cuanto a la forma de trabajar podemos afirmar que **fomentar el trabajo en equipo es una condición esencial para promover el PO**. La experiencia del autor nos indica que donde se trabajaba de forma individual no era posible fomentar el PO. Es más, el trabajo individual promovía comportamientos egoístas y actitudes mercantilistas tal y como lo han demostrado también McIntyre, Srivastava y Fuller (2009). Por el contrario, fomentando el trabajo en equipo generaba solidaridad, empatía, altruismo, cooperación, esfuerzo, curiosidad promoviendo un sentimiento de justicia y equidad.

La política de comunicación, en la medida **que crea redes informales de comunicación**, implantando reuniones formales para integrar los beneficios de estas redes informales de comunicación, es otro **elemento esencial** para la implantación de un modelo de gestión centrado en la generación de PO. Sin este tipo de política de comunicación, se necesitarían entornos de trabajo jerarquizados con puestos de trabajo definidos hasta el último detalle que entorpecerían el trabajo en equipo.

En cuanto a los presupuestos, queremos insistir sobre el peligro que constituye esta herramienta de gestión para una implementación eficaz del POMM. Además, queremos, recordar que **toda herramienta que promueve actitudes mercantilistas va en contra de la promoción del PO**. Aún siendo conscientes de la importancia que tiene prever el futuro de

una organización, creemos que es fundamental sustituir la gestión por presupuestos por una gestión de previsiones.

Finalmente, toda organización **tiene que tener una política de compensación**. Además, esta política tiene que ser coherente con los objetivos y las expectativas fijados. Finalmente, tiene que favorecer, también, el PO.

Hemos visto que la política de compensación propuesta para nuestro modelo es generadora de PO. Por lo tanto, podemos concluir que **la política de compensación propuesta es válida y esencial para el desarrollo del POMM**.

3.3. Coherencia entre los distintos conceptos y temas

Queremos, aquí, reflexionar sobre la coherencia y las posibles contradicciones entre los diferentes parámetros y temas.

Nuestro punto de partida para la investigación ha sido la consideración de los valores del humanismo integral que sitúa el ser humano en el centro de todas nuestras reflexiones y acciones tomando en cuenta su visión completa con todas sus dimensiones, incluyendo sus necesidades.

Después, hemos buscado las necesidades del ser humano para averiguar, en los siguientes pasos, cómo servirlas. También, hemos visto que la satisfacción de las necesidades es fuente importante de generación de PO.

En estos pasos nos hemos centrado, primero, en buscar las características idóneas del puesto de trabajo para servir estas necesidades. Después, hemos buscado el enfoque cultural correspondiente.

Tomando en cuenta los valores del humanismo integral, la satisfacción de las necesidades y las conclusiones sobre las características correspondientes del puesto de trabajo y el enfoque cultural, nos hemos centrado en buscar el estilo de liderazgo que más se apropia para la generación del PO. Hemos visto que el *servant leadership* parte de los valores humanistas y postula como principio fundamental el servir al prójimo.

Posteriormente y basándonos en todo lo anterior, hemos ido averiguando cómo deben de ser ideados los elementos organizacionales para promover el PO. Además, hemos visto durante esta parte del estudio que los distintos elementos organizacionales definidos se apoyaban mutuamente generando, así, una coherencia entre ellos.

Como podemos ver, hemos ido construyendo el modelo basándonos en cada paso en los elementos desarrollados anteriormente. Podemos concluir, por consiguiente, que **el modelo es coherente en su conjunto**.

3.4. Posible olvido de un tema

La pregunta que queremos contestar en este apartado es si hemos considerado todos los temas y todas sus variables necesarias para la construcción de nuestra teoría.

Sabemos que hemos definido las disciplinas y sus elementos para el estudio basándonos en la experiencia dilatada del autor contrastada con el *feed-back* y que hemos sido capaces de construir una teoría coherente y aparentemente válida.

Sin embargo, tratándose de un trabajo de investigación holístico, corremos el peligro de no haber contemplado todos los posibles factores que pueden

intervenir en la construcción de nuestra teoría y que podría resultar, por lo tanto, incompleta.

La cuestión de si hemos contemplado todos los posibles factores, o no, **queda,** por lo tanto, **sin respuesta**. ¿Quiere decir esto que la teoría es inválida?

Para responder a esta pregunta citaremos a Locke (2007), que utiliza la metáfora del descubrimiento del cisne blanco para poder afirmar la validez de nuestra teoría, a pesar de no ser capaz de demostrar que hemos contemplado todos los elementos esenciales para su construcción.

Locke (2007, p.886) dice textualmente:

> "El profesor X busca en todas partes nuevas especies de pájaros y descubre cisnes blancos. Forma el concepto cisne y lo describe como pájaros con pies palmeados, un cuello largo y esbelto y un plumaje blanco. Generaliza que los cisnes son blancos, basándose, no solamente en sus observaciones, sino que las especies de pájaros están generalmente clasificadas según su color (por ejemplo: los cuervos son negros, los cardenales son purpuras, aunque los machos y las hembras de una misma familia pueden diferir). Luego, alguien descubre cisnes negros en otro país. Ese hecho, reivindicado típicamente, demuestra la inutilidad de la inducción [porque] uno no puede afirmar que los cisnes son blancos a menos que haya visto todos los cisnes existentes, lo que significa que no se puede generalizar.
>
> ¿Qué hay de equivocado con esta conclusión? Ignora el hecho de que los conceptos están abiertos. La definición original era contextualmente válida y cierta y el concepto de cisne incluye todos los conocimientos que quedan por descubrir. Descubriendo cisnes negros no invalida el concepto cisne, sino

> añade simplemente [conocimiento] a lo que sabemos. La definición podría ser cambiada a 'generalmente blanco' o 'blanco o negro'. La nueva definición es otra vez válida en su contexto. Si se descubrirían más tarde cisnes verdes, habríamos aprendido más y la definición sería modificada de nuevo. Pero el concepto cisne no sería invalidado. No hemos progresado por falseamiento, como tal, sino por aprender más. Ese es el modelo para la historia entera de la ciencia."

Haciendo el paralelismo entre nuestra construcción teórica y la metáfora de Locke (2007), podemos afirmar que **nuestra teoría es válida en el contexto definido y**, a la vez, **abierta a nuevos descubrimientos**. En definitiva, la teoría establecida podrá enriquecerse y ampliarse gracias a nuevos descubrimientos y conocimientos.

3.5. Ámbito científico y singularidad

Hemos visto que la teoría pone la **atención en el ser humano** desde un punto de vista holístico tomando en cuenta todas sus dimensiones.

También hemos visto que la teoría contempla todos los aspectos importantes de una organización empresarial (cultura empresarial, elementos relevantes respecto a la organización estructural y funcional y liderazgo). Podemos, por lo tanto, concluir que la **teoría tiene un punto de vista integral**.

Finalmente, la teoría tiene el propósito de generar actitudes y comportamientos en los empleados mediante el PO. Eso nos lleva a afirmar que la teoría se sitúa en el **ámbito de la ciencia del comportamiento organizacional**.

Podemos, por consiguiente, concluir que nuestra teoría es una teoría integral que pone la atención en el ser humano y que se sitúa en el ámbito del comportamiento organizacional.

Por otra parte, reafirmamos que **la teoría abre un nuevo campo de conocimiento** por las siguientes razones:

- Como hemos mencionado en el apartado 5 del capítulo III, no hemos encontrado la existencia de diferentes corrientes de pensamiento dentro del campo sobre el PO y, sobre todo, hemos concluido que existen indicios que hacen pensar que existe la necesidad de desarrollar una teoría holística sobre cómo generar el PO, así como un modelo de gestión basado en el PO integrador.
- Analizando el concepto del humanismo en el IBEX 35 en el apartado 2.3 del capítulo IV hemos visto que no hay ninguna de las empresas que forman parte de este índice que menciona los valores de humanismo integral y tampoco (salvo dos) los valores del humanismo, en general. Somos conscientes de que esta muestra es muy reducida para sacar conclusiones generales. Sin embargo, el resultado del análisis nos hace pensar que poner el ser humano dentro de un marco humanista en el centro de la atención organizacional es probablemente poco habitual. Es más, buscando literatura sobre el humanismo integral en el ámbito empresarial no dio los frutos esperados. Creemos, por lo tanto, que tenemos indicios serios para pensar que el humanismo integral en el entorno empresarial constituye un elemento novedoso.
- Somos conscientes que el concepto del *servant leadership* es un elemento central de la teoría propuesta. En las conclusiones del apartado 6.7 del capítulo V hemos visto que, cumpliendo con la misión transformadora, *el servant leadership* alinea las necesidades de los trabajadores con los objetivos empresariales. También, hemos podido concluir que el *servant leadership* es el concepto de liderazgo más completo de los conceptos de liderazgo que se centran en los aspectos relacionales. Finalmente, el *servant leadership* se basa en el humanismo

integral. Sin embargo, este concepto de liderazgo no contempla los temas organizacionales ni el diseño de las características del puesto de trabajo. Además, le falta tomar en cuenta ciertos elementos culturales. Podemos concluir que el *servant leadership*, siendo un elemento esencial para nuestro planteamiento teórico, no se puede equiparar al planeamiento teórico propuesto.

4. EL PO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVIDAD: CONTRASTE FINAL

En el capítulo IV 'El PO y la competitividad empresarial' hemos podido mostrar, por derivaciones sucesivas que el PO es fuente importante de ventaja competitiva.

Sin embargo, **la pregunta** que no hemos contestado hasta ahora es si el PO es **fuente esencial** de ventaja competitiva.

El PO, gracias a sus características, propósitos y consecuencias genera los comportamientos y actitudes más relevantes siguientes:

- Identificación con la empresa
- Compromiso con la organización
- Mayor sentimiento de responsabilidad
- Lealtad reforzada hacía la organización
- Defensa de la organización y de sus intereses
- Mayor disposición para esforzarse
- Permanencia prolongada en la organización
- Intercambio de información y conocimiento
- Solidaridad entre los empleados
- Pro-actividad

Estos comportamientos y actitudes generan, a su vez,

- Compromiso organizacional,
- OCB,
- Intra-emprendimiento,
- IWB,
- *Hot Spots,*

todos fuentes importantes de ventaja competitividad.

Además, hemos visto que estas fuentes de ventaja competitiva refuerzan las siguientes fuentes internas de competitividad:

- las otras personas que trabajan en la empresa tienden a contagiarse generando PO,
- la estrategia elegida,
- los clientes y proveedores,
- la administración y los poderes públicos,
- los representantes de los trabajadores,
- los grupos de presión, los generadores de opiniones y la sociedad en general,
- las competencias gerenciales y organizativas,
- la gestión del conocimiento,
- la gestión de la creatividad y de las competencias innovadoras, la gestión del aprendizaje,
- la gestión del cambio, la gestión del ritmo empresarial,
- el enfoque cultural,
- el liderazgo,
- las medidas para sostener las VCs en el tiempo,
- la alineación de y la cohesión entre la VCs.

Asumiendo que el ser humano no desarrolla el PO, **¿cuáles serían los efectos sobre las fuentes de ventaja competitiva anteriormente enumeradas?**

Es, sin duda, difícil saber contestar a esta pregunta. Podemos, sin embargo, intuir que los responsables de la organización tendrían que redoblar sus esfuerzos para intentar compensar la falta de pro-actividad, la falta de compromiso, la falta de lealtad hacía la organización, la falta de defensa de los interés de la organización por parte del empleado, la falta de solidaridad y la falta de intercambio de información y de conocimiento entre los empleados.

Además, es fácil imaginarnos que estos esfuerzos extraordinarios y continuos provocarían cansancio y un efecto de desilusión a largo plazo que, a su vez, causaría en muchos directivos desarraigo y al final, su dimisión.

Podemos, por consiguiente, concluir que **el PO es una fuente esencial de ventaja competitiva** por tener un **papel fundamental a la hora de generar, integrar, cohesionar y reforzar** muchas otras fuentes de ventaja competitiva.

5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos intentado averiguar el ámbito de validez y la transferibilidad del principio establecido de que el PO es fuente importante de competitividad así como de la teoría propuesta sobre cómo generar el PO.

Para hacer esto hemos dividido el estudio en tres apartados:

- Estudio de la **validez contextual de la teoría** desarrollada sobre la generación de PO. Hemos buscado, primero, contextos empresariales

diferentes a los supuestos para nuestro estudio para, después, contrastarlos con el modelo desarrollado.

- Estudio de **validación final de la teoría** elaborada sobre la generación del PO. Después de aclarar algunos parámetros destacados de las distintas disciplinas hemos estudiado los posibles efectos sobre la teoría de cambios de contenido de las disciplinas definidas. Además, hemos analizado el grado de coherencia entre los distintos conceptos y disciplinas. Finalmente, nos hemos preguntado sobre la validez de la teoría en caso de no haber contemplado todos los parámetros esenciales para su elaboración.
- Estudio de la **validez del principio** que postula que el PO es fuente importante de competitividad. Aquí, hemos contestado a la pregunta de cuáles serían los efectos sobre la competitividad, en general, en caso de que no existiera el PO en la organización.

En cuanto al estudio de la **validez contextual de la teoría propuesta**, podemos establecer las conclusiones siguientes:

- No hemos encontrado indicios de que la marcha de la empresa influya en la teoría de generación de PO.
- La validez de la gestión centrada en el PO se ve reforzada en tiempos de crisis.
- Los efectos colaterales no deseados debido a un despido son reducidos aplicando la gestión centrada en el PO.
- Los efectos colaterales negativos de un despido masivo son menores con la implantación del POMM.
- En tiempos de cambios sustanciales la gestión centrada en el PO es una herramienta superior a las que no contemplan la satisfacción de las necesidades del ser humano.
- Un empleado que sigue discrepando a largo plazo con el POMM tiene que salir de la organización por el bien de los compañeros.
- Los estándares y costumbres del mercado laboral difieren, a menudo, con los postulados del POMM. Es, por lo tanto, esencial explicar

detalladamente las diferencias entre estos postulados y los estándares del mercado laboral antes de contratar a la persona.

- La sociedad otorga un cierto estatus social al líder. Para evitar la confusión entre lo que representa en la sociedad y su misión real que es servir al prójimo, la organización debe instalar mecanismos de vigilancia de posibles desvíos de comportamientos de sus líderes.
- Los valores de la sociedad asumen que las personas trabajan para el líder. Sin embargo, el POMM postula que el líder sirve a las necesidades del prójimo. Para evitar confusiones y falsas interpretaciones y expectativas, una explicación detallada antes de contratar al líder se hace necesaria.
- La implantación de un POMM debería favorecer un clima de colaboración entre la organización y los agentes sociales y públicos.
- No existen razones para cuestionar la validez del POMM según el entorno económico de la región o del sector.

En cuanto a la **validación final de la teoría propuesta** hemos sacado las conclusiones siguientes:

- Regular el nivel de miedo y de agresividad innata de cada empleado para que tengan los beneficios esperados es responsabilidad del líder.
- El líder tiene un rol fundamental para transformar la envidia en una energía positiva y constructiva.
- Servir al prójimo está alineado con la definición de liderar.
- Servir necesidades y satisfacer deseos son dos conceptos diferentes y perfectamente distinguibles.
- El POMM sirve las necesidades de todos los actores y crea un ciclo virtuoso generador de PO y VC.
- Servir las necesidades del prójimo es un elemento esencial de la teoría.
- El PO no se puede generar sin haber implantado los principios del humanismo integral.
- El *servant leadership* es esencial para la generación de PO.

- El enfoque cultural propuesto está integrado en el humanismo integral, en el *servant leadership* y en los elementos organizacionales propuestos.
- Las características del puesto de trabajo basadas en el *job enrichment* son necesarias para el desarrollo del POMM.
- Conviene no cuantificar los objetivos y las expectativas que deben de ser, sin embargo, medibles.
- La implantación de grandes proyectos alinea los objetivos y las expectativas entre ellos sin ser, no obstante, una necesidad imperiosa para la implantación de un POMM.
- La introducción de organizaciones planas, poco estructuradas, flexibles y abiertas son esenciales para satisfacer las necesidades del ser humano.
- Abrir el entorno físico es recomendable aunque no una condición *sine qua non* para la generación de PO.
- Fomentar el trabajo en equipo es una necesidad imperiosa para el buen desarrollo de una gestión centrada en el PO.
- La creación y gestión de redes informales de comunicación es fundamental a la hora de implantar un POMM.
- Es esencial evitar la utilización de cualquier herramienta de gestión que promueve actitudes y comportamientos mercantilistas. Por eso, se propone la implantación de previsiones en vez de presupuestos.
- Para el buen desarrollo de un POMM es muy importante tener una política de compensación centrada en el ser humano y no en el puesto de trabajo.
- Los distintos conceptos y disciplinas son coherentes entre ellos formando una teoría sin contradicciones por haber construido la teoría basándonos en cada paso en los elementos desarrollados anteriormente.
- Nuestra teoría propuesta es válida y, a la vez, abierta para incluir nuevos descubrimientos y conocimientos futuros.
- Nuestra teoría es una teoría integral que pone la atención en el ser humano y que se sitúa en el ámbito del comportamiento organizacional.

- La teoría abre un nuevo campo de conocimiento.

Finalmente, el estudio de la **validez del principio** que postula que el PO es fuente importante de competitividad nos ha llevado a la pregunta si el PO es fuente esencial de ventaja competitiva.

Para hacer contestar a esta pregunta, hemos, por una parte, revisado las relaciones causales entre el PO y las distintas fuentes de ventaja competitiva y, por otra parte, buscado una respuesta a la pregunta siguiente: Si desapareciera el PO en la organización, ¿cuáles serían los efectos sobre estas fuentes de ventaja competitiva?.

Podemos afirmar, después de estas reflexiones, que el PO es una fuente esencial de ventaja competitiva por tener un papel fundamental a la hora de generar, integrar, cohesionar y reforzar muchas otras fuentes de ventaja competitiva.

Capítulo VII.
Resumen, conclusiones generales y recomendaciones

1. INTRODUCCIÓN

Como hemos visto, este trabajo de investigación parte de la experiencia dilatada del autor en el entorno empresarial y tiene por objetivos estudiar si el PO es fuente de competitividad y, en caso afirmativo, desarrollar una teoría sobre la generación del PO y un modelo correspondiente de gestión basado en el PO.

Con el fin de realizar este trabajo, hemos, primero, explicado el interés por la investigación, incluidos sus grados de originalidad y de utilidad, tanto para la comunidad científica como para el entorno socio-económico, en general, y para la empresa, en particular.

Después de definir los objetivos, hemos formulado las preguntas de investigación de las cuales reproducimos, aquí, las tres principales:

- Existe una relación causal entre el PO y la competitividad empresarial?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede describir, explicar, conceptualizar y caracterizar esta relación entre el PO y la competitividad?
- ¿Cómo podemos generar el PO en la empresa?

Para contestar a las preguntas formuladas y a los objetivos definidos de forma rigurosa, sistemática y científica, hemos desarrollado una metodología generadora de conocimiento a través de un planteamiento teórico, inductivo y cualitativo, una orientación holística, una perspectiva descubridora y un enfoque fenomenológico apoyándonos en los principios de la metodología de la teoría fundamentada (MTF). Además, hemos

partido de una experiencia subjetiva e interpretada por el propio autor para llegar a unos conceptos objetivos y de validez generalizada.

La metodología así desarrollada y esquematizada en la ilustración I.6 (ver p.50) se basa en los trabajos de Weick (1990), Maxwell (2005), Locke (2007), Carlile y Christensen (2005) y Christensen y Carlile (2009).

Posteriormente, hemos descrito la experiencia del autor que hemos contrastado con los *feed-backs* de antiguos compañeros suyos para descubrir y definir las disciplinas relacionadas con el PO.

En el siguiente capítulo nos hemos centrado en el concepto del PO buscando respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Qué es el PO?
- ¿Cómo se define y se describe?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?
- ¿Cómo se distingue este concepto de otros aparentemente similares?

En el cuarto capítulo nos hemos dedicado a averiguar, por derivaciones sucesivas, si existen unas relaciones causales entre el PO y la competitividad empresarial para, después, enunciar el principio que afirma que el PO es fuente importante de ventaja competitiva.

En el siguiente capítulo nos hemos basado en los resultados de la propia experiencia contrastada con los *feed-backs* del autor, en los temas a estudiar y en el estudio del PO para diseñar y exponer de forma rigurosa y sistemática los principios de gestión y las características necesarios para la generación del PO.

En el sexto capítulo nos hemos centrado en la discusión de los resultados obtenidos para verificar la validez del principio establecido así como de la teoría elaborada.

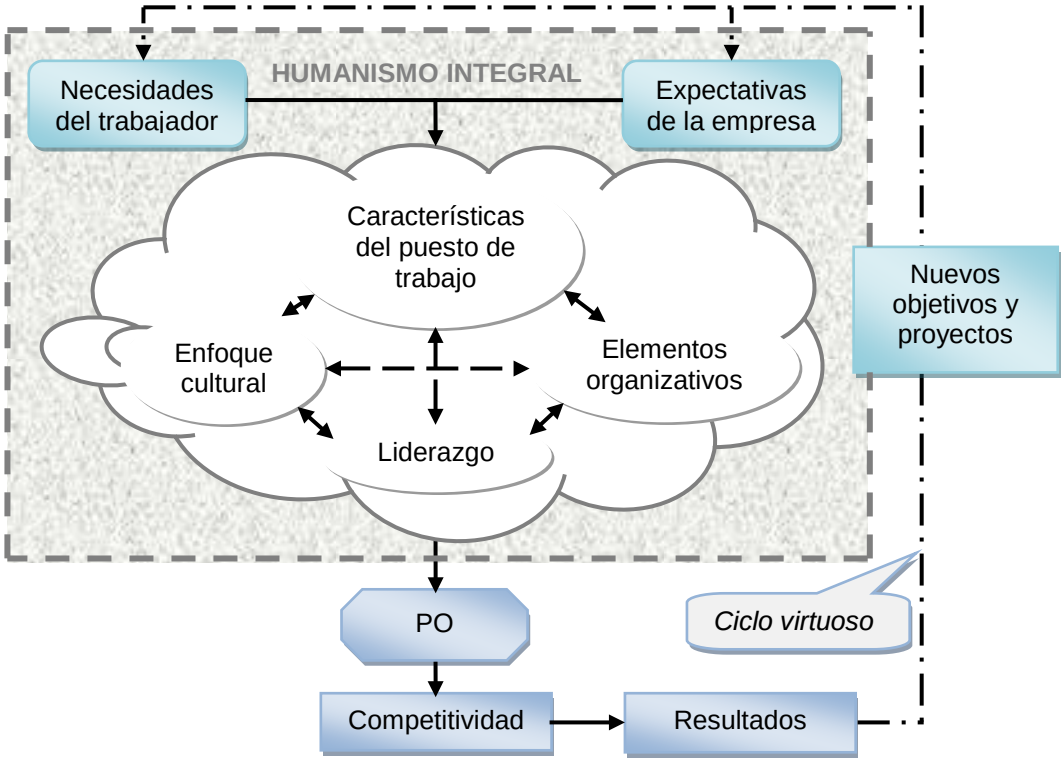
Finalmente, queremos resaltar que el estudio de la literatura se ha hecho según han ido surgiendo las necesidades a lo largo de la investigación. Reconocemos que esta forma de proceder es poco habitual. Sin embargo, hemos creído conveniente proceder de esta manera directa y pragmática en nuestro caso por ser un estudio inductivo cualitativo (Dunne, 2011) y teórico, sobre todo si tomamos en cuenta la naturaleza holística de nuestro trabajo.

2. RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Como resultado de la presente investigación, se han obtenido una serie de conclusiones que se han expuesto en los diferentes capítulos de la misma. Con el fin de lograr un mayor grado de claridad, procedemos a recoger todas ellas en este apartado. Así las distintas conclusiones derivadas del trabajo pueden agruparse en cinco bloques: I) descubrimiento de los temas a estudiar y definición del humanismo integral, II) descripción del concepto PO, III) conclusiones relativas a las relaciones causales entre el PO y la competitividad, IV) conclusiones relativas a la teoría elaborada de generación del PO y V) conclusiones sobre la validez de la construcción de la teoría.

Gracias a la experiencia del autor y al contraste de ésta con los *feed-backs* de los colaboradores hemos descubierto los temas relacionados con el PO y desarrollado un primer constructo mental (Ilustración VII.1):

ILUSTRACIÓN VII.1: CONSTRUCTO MENTAL DE GENERACIÓN DEL PO Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia

La ilustración VII.1 nos muestra que el concepto que influye en todos los demás es el humanismo integral. Los principios humanistas integrales en la empresa consisten en los puntos siguientes (Goethe, 1774; 1796; 1800; Maritain, 1920; 1932; 1936; 1939; 1951; 1947; Heidegger, 1946; Drucker, 1946; 1986; Fromm, 1947; 1956; Wojtila, 1983; Funck, 1990; Hofstede, 1994; Aquino, 2000; Domènec & Dierksmeier, 2012):

- tomar en cuenta la visión completa del ser humano con todas sus dimensiones,
- exigir al ser humano y, a su vez, reconocer las exigencias y necesidades integrales de la persona, dignificándole a través del trabajo,
- exigir y asumir el compromiso con la RSC, enfocando la RSC en el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar del ser humano,
- contratar personas afines al humanismo y darles libertad para participar en el desarrollo empresarial,

- asegurarse de que el directivo sea un ejemplo vivo del humanismo,
- implantar valores y comportamientos éticos y garantizar su aplicación.

2.1. El PO en el contexto empresarial

Para descubrir y describir el concepto del PO **nos basamos** en los trabajos de Rousseau (1762), Sartre (1943), Heider (1958), Russell y Russell (1971), Altman (1975), Porteous (1976), Furby (1978), Lorenz (1986), Brown (1987), Nuttin (1987), Belk (1988), Buss (1990), Etzioni (1991), Beggan (1992), Higgins (1997), Bandura (1997), Greenberg et al. (1997), Rousseau (1998), Frankl (1999), Edmondson (1999), Lerner y Tetlock (1999), Druksat y Pescosolido (2002), De Klerk (2003), Abrams y Hogg (2004), Brown, Lawrence y Robinson (2005), y, **sobre todo**, de Isaacs (1933), Dittmar (1992), Pierce, O'Discroll y Coghlan (2004), Van Dyne y Pierce (2004), O'Discroll, Pierce y Coghlan (2006), Avey et al. (2009), Pierce y Jussila (2010), Tzu-Shian, Hsu-Hsin y Aihwa (2010), Chung y Moon (2011), Pierce y Jussila (2011).

De esta fase del trabajo queremos retener los siguientes puntos:

El PO en la empresa se define como el comportamiento correspondiente al de un propietario de una empresa ante esa misma. El PO empresarial es, por lo tanto, el estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante el sentimiento que la organización es suya. El ser humano se hace cargo de la empresa y se apropia de su destino.

El ser humano tiene la necesidad de adueñarse de cosas tanto materiales como inmateriales. Esta necesidad tiene su origen en la condición biológica y en el entorno socio-psicológico del ser humano. El deseo de poseer puede ser concebido en términos de poder teniendo mayor control sobre el destino

y dando un mayor sentimiento de seguridad y bien estar psicológico. Además, la propiedad ayuda al ser humano a expresar su identidad a otros.

La apropiación satisface las necesidades de:

- eficacia: poder, control, seguridad y bienestar
- identificarse
- dar una imagen de uno mismo
- tener su sitio y sentirse parte de
- añadir propósitos a su vida.

Por otra parte, estas necesidades generan, a su vez, el sentimiento de propiedad. El PO y estas necesidades forman, por lo tanto, un binomio inseparable.

El PO se describe a través de sus cinco características principales:

- el sentimiento de pertenencia,
- la eficacia y auto-realización,
- la identidad y la imagen de uno mismo,
- la territorialidad y,
- la responsabilidad.

El PO se manifiesta a través de actitudes y comportamientos hacía la empresa y sus objetos Estos comportamientos derivados influyen, sobre todo, en los factores internos de la empresa.

En cuanto a sus propósitos vemos que son de naturaleza protectora y constructiva.

- El propósito **protector** abarca todos los comportamientos que hacen referencia a la protección del objeto. Este propósito conlleva el compromiso y la defensa de los intereses de la empresa, promueve las acciones en pro de la perdurabilidad.
- El propósito **constructivo** tiene varias vertientes. En primer lugar, considera elementos de intra-emprendimiento, de innovación, de toma

de decisiones y un posible efecto sobre el OCB. Finalmente, el PO ayuda al empleado a dar mayor sentido a su vida.

El PO colectivo es un concepto derivado del PO que es, a su vez, generador de PO.

Existen numerosos conceptos similares. Sin embargo, **el PO es un concepto único** que refleja la relación psicológica generada entre el ser humano y la organización (Pierce & Jussila, 2011) contestando a la pregunta '¿Cuanto siento yo esta organización como mía?' (Avey et al, 2009). Además, no hemos encontrado teorías sobre cómo generar el PO y nos encontramos, por consiguiente, ante la construcción de una nueva teoría.

2.2 El PO y la competitividad empresarial

La búsqueda de las relaciones causales entre el PO y la competitividad empresarial nos lleva a las conclusiones siguientes:

La competitividad empresarial se define como la habilidad de una empresa de competir con otras a largo plazo consiguiendo establecer una diferencia a su favor que puede mantener. Es, por lo tanto, la capacidad de la empresa de sostener y desarrollarse con éxito a largo plazo (Porter, 1985; 2004; 2009; Ketels, 2006; Longman, 2012). Este éxito lo logra gracias a la generación de ventajas competitivas (VC) sostenibles (Dess et al., 2011; Barney & Hesterly, 2011).

Existen numerosas ventajas competitivas que se sitúan a nivel macroeconómico u operativo y que son derivadas de factores, llamados fuentes de VC, externas o internas (Andrews, 1980; Shepherd, 1982; Ghemawat, 1999; Porter, 2004).

EL PO: COMPROMISO Y DEFENSA DE LOS INTERESES:

El **compromiso**, es decir la identificación con los valores y objetivos de la empresa, la involucración en y la lealtad hacía la organización tienen un impacto positivo a largo plazo sobre el rendimiento (Porter et al., 1974; O'Discroll, Pierce & Coghlan, 2006; Mayhew et al., 2007; Avey et al., 2009; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Vallejo-Martos, 2011; Lam, 2012; Jiménez-Hernández, Bustamante-Valenzuela & Bustamante-Valenzuela, 2012).

La defensa de los intereses por parte de los empleados tienden a comunicar los errores de sus compañeros (Chung & Moon, 2011) y promueven el intercambio significativo de conocimientos constituyendo una fuente de VC (Hayton, 2005; Muthusamy, 2008; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Shirazi, Mortazavi & Azad, 2011).

PO Y OCB:

El PO promueve el **OCB** que, a su vez, favorece el auto-desarrollo, la eficacia organizativa, la motivación, la satisfacción del cliente y la creatividad, entre otras (Organ, 1988; Podsakoff & Mackenzie, 1997; Morgeson, 1999; Dyne & Pierce, 2004; Schneider et al., 2005; Sun, Ayree & Law, 2007; Olzer, Ylmaz & Ozler, 2008; Avey et al., 2009) generando, así, una fuente de VC (Naqshbandi & Kaur, 2011; Hadjali, Salimi & Salihi, 2012; Malodia, 2013).

PO E INTRA-EMPRENDIMIENTO:

El PO lleva a los empleados a trabajar más duro, ser más pro-activos, tomar decisiones y medidas por iniciativa propia, ser más autónomos, asumir

riesgos, ser más creativos y a desarrollar comportamientos de liderazgo (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Chung & Moon, 2011). Estos elementos, en su conjunto, constituyen la esencia del **intra-emprendimiento** (Dess & Lumpkin, 2005; Hayton & Kelley, 2006) y éste es, a su vez, fuente importante de VC (Peters & Waterman, 1982; barney, 1986; Fiol, 1991; Deshpandé, farley & Webster, 1993; Useem, 2001; Avey et al., 2009).

PO E IWB:

Muchos académicos consideran la **innovación** como una fuente crítica de VC y como el factor más determinante para el éxito empresarial (Prahalad & Hamel, 1990; D'Aveni, 1994; Tushman & O'Reilly, 1996; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Mone, McKinley & Barker, 1998; Dess & Picken, 2000; Eisenhardt & Martin, 2000; Ramachandran, Devarajan & Ray, 2006; Helfat et al., 2007; Smith et al., 2008).

El comportamiento innovador (IWB), por su parte, es el factor principal para del proceso innovador (Bunge, 1997; Felin & Foss, 2005; Crossan & Apaydin, 2010) y está, por consiguiente, íntimamente ligado a los resultados de la empresa (Scott & Bruce, 1994; Janssen, Schoonebeek & Van Looy, 1997; Janssen, 2000). Carmeli, Meitar y Weisberg (2006).

El PO, por su parte, promueve el **IWB** a través del emprendimiento, del compromiso, del intercambio de conocimientos, del OCB, de la ambición de auto-realizarse y muchos otros factores recogidos en el cuadro IV.3 (p.185).

PO Y *HOT SPOTS*:

El PO promueve los "lugares y tiempos donde la cooperación florece creando mucha energía, innovación, productividad y entusiasmo" (Gratton, 2007, p.XI), llamados ***Hot Spots*** que son, ellos también, fuente de VC.

PO Y OTRAS FUENTES DE VC:

Estas cinco fuentes de VC (compromiso y defensa de los intereses, OCB, intra-emprendimiento, IWB y *Hot Spots*) promueven y refuerzan, a su vez, las otras fuentes de VCs de origen interno descubiertas a lo largo del estudio (las otras personas que trabajan en la empresa, la estrategia elegida, los clientes y proveedores, la administración y los poderes públicos, los representantes de los trabajadores, los grupos de presión, los generadores de opiniones y la sociedad en general, las competencias gerenciales y organizativas, la gestión del conocimiento, la gestión de la creatividad y de las competencias innovadoras, la gestión del aprendizaje, la gestión del cambio, la gestión del ritmo empresarial, el enfoque cultural, el liderazgo, las medidas para sostener las VCs en el tiempo y la alineación de y la cohesión entre la VCs).

EL PO: FUENTE ESENCIAL DE VC:

Gracias al contraste final, podemos concluir que **el PO es una fuente esencial de VC** por tener un papel fundamental a la hora de generar, integrar, cohesionar y reforzar muchas otras fuentes de ventaja competitiva.

La ilustración VII.2 recoge esquemáticamente las relaciones causales entre el PO y la competitividad empresarial.

ILUSTRACIÓN VII.2: RELACIONES CAUSALES ENTRE EL PO Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia

2.3. La generación del PO

Basándonos en las disciplinas resultantes de la experiencia del autor contrastada con los *feed-backs*, hemos estudiado y averiguado de forma rigurosa y sistemática sus respectivas características necesarias para la generación del PO y expuesto los correspondientes principios de gestión. Este estudio nos ha permitido, finalmente, la elaboración de unos principios teóricos sobre cómo generar el PO y un modelo de gestión centrado en la generación del PO (POMM).

Las conclusiones extraídas de esta parte de la investigación son:

SATISFACER LAS NECESIDADES:

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, intelectuales y emocionales proviniendo de nuestros instintos ancestrales así como de las necesidades derivadas de la sociedad que quiere satisfacer (Isaacs, 1933; Maslow, 1943; 1975; Ditfurth, 1972; Belk, 1988; Rousseau, 1988; Lorenz, 1988; 2003; Cube & Alshuth, 1989; Dittmer, 1992; Bandura, 1997; Cube, 2000; 2002; Ehrlich, 2000; Winston, 2002; Abrams & Hogg, 2004; Brown, Lawrence & Robinson, 2005; De Waal, 2005; 2008; 2010; Avey et al., 2009).

La apropiación, necesidad por sí misma, resulta de la satisfacción de las necesidades de:

- eficacia: poder, control, seguridad y bienestar
- identificarse
- dar una imagen de uno mismo
- tener su sitio y sentirse parte de
- añadir propósitos a su vida.

Satisfaciendo las necesidades materiales y psicológicas en el entorno empresarial, se satisfacen las necesidades de eficacia, de identificación, de dar una imagen de uno mismo, de tener su sitio y sentirse parte de y de añadir propósitos a su vida (Isaacs, 1933; Maslow, 1943; Herzberg, 1959; 1968; Lorenz, 1986; 2003; Belk, 1988; Rousseau, 1988; Dittmer, 1992, Bandura, 1997; Cube & Alshuth, 1989; Cube, 2000; 2002; Winston, 2002; Abrams & Hogg, 2004; Brown, Lawrence & Robinson, 2005; De Waal, 2005; 2008; 2010; Sluss & Ashforth, 2008; Avey et al., 2009; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Sieger, Bernhard & Frey, 2011) que **favorecen y generan**, a su vez, **el PO.**

DISEÑAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

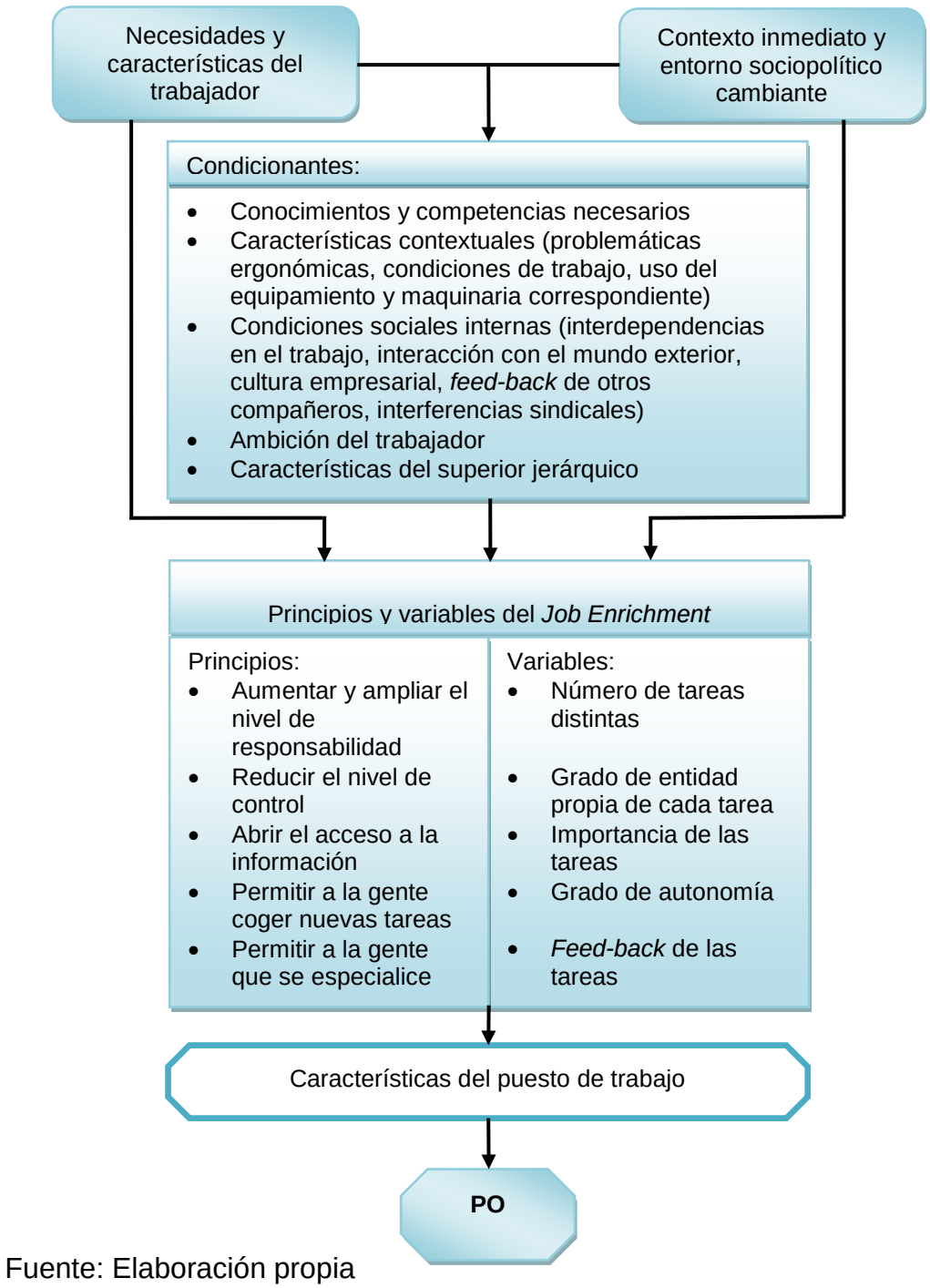
Además de la satisfacción de las necesidades y de la aplicación de los valores humanismo integral, el **diseño de las características del puesto** de trabajo tiene un rol importante en la generación del PO.

Las características del puesto influyen de forma sustancial en las actitudes y los comportamientos del empleado (Fried & Ferris, 1987; Renn & Vandenberg, 1995; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

El concepto del ***job enrichment*** propuesto por Herzberg (1968) y desarrollado posteriormente por Hackman y Oldham (1976) y ampliado por Burgoon, Buller y Woodall (1996), Morgeson y Humphrey (2006), Morgeson (2008) y Hackman y Oldham (2010) **genera y favorece el PO** (Pierce, Jussila & Cummings, 2009).

Para diseñar las características del puesto de trabajo hace falta, por lo tanto, tomar en cuenta las necesidades y características personales del trabajador, el contexto inmediato del puesto y su entorno sociopolítico cambiante así como los condicionantes resultantes para aplicarlos a los principios y variables del *job enrichment* (Ilustración VII.3).

ILUSTRACIÓN VII.3: DISEÑO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO:



Fuente: Elaboración propia

ENFOCAR LA CULTURAL CORPORATIVA:

La cultura empresarial puede definirse como el conjunto de supuestos básicos que un grupo determinado de personas de la organización ha inventado y desarrollado para hacer frente a sus problemas de integración interna y que han sido validados en cuanto a su aportación a soluciones y, por lo tanto, son enseñados a todos los miembros de la organización alrededor de problemas mayores a los cuales se enfrenta la empresa (Hofstede, 1980; 2001; Schein, 1984; 1989; 2009; Cooke & Rousseau, 1988).

La cultura empresarial es considerada, en general, un factor determinante para la competitividad y el éxito de una compañía y, en particular, para la generación de comportamientos deseados de los empleados (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1983; Peters & Waterman, 1982; Cooke & Rousseau, 1988; O'Reilly, 1989; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1990; Cameron & Freeman, 1991; Putz, 1991; Kotter & Heskett, 1992; Schein, 1992; Denison & Mishra, 1995; Lok & Crawford, 1999; Mycek, 2000; Kowalczyk & Pawlish, 2002; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002; Shaw, 2002; Taylor, 2003; Bowen & Ostroff, 2004; Cameron & Quinn, 2011).

La cultura empresarial tiene que ser generada a partir de factores formales, entendibles y tangibles. La educación y el liderazgo son unos de los factores claves para perpetuar una cultura (Schein, 1967; 1980; 1984; 2009; Massiales, 1977; Hofstede, 2001; Dygert & Jacobs, 2004).

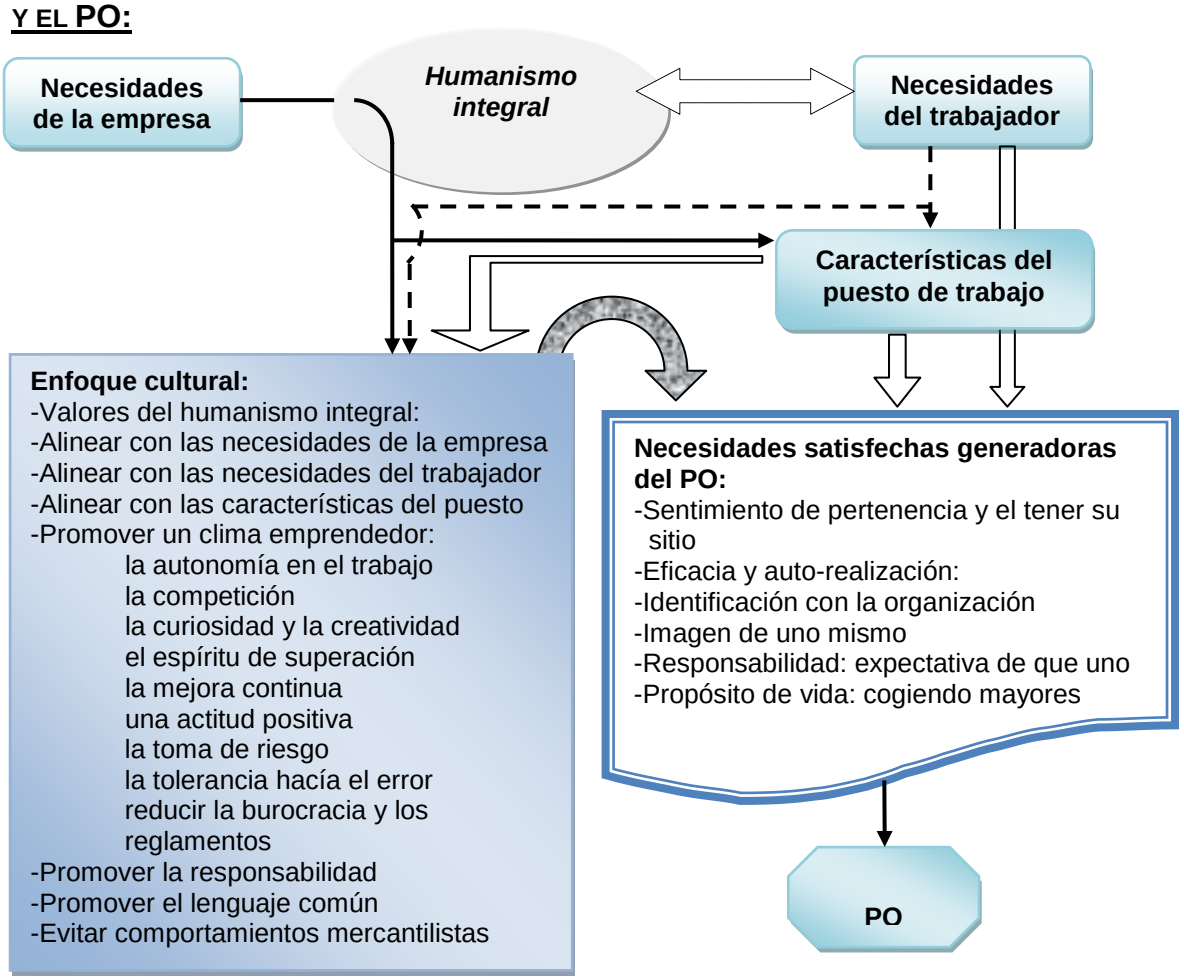
Para que la **cultura corporativa favorezca el desarrollo del PO** tiene que promover

- comunidades colaborativas a través de valores, rituales y creencias claramente definidas (Platonova et al., 2006; Findler & Mor barak, 2007; Hecksher & Prusak, 2011),

- la coincidencia entre los valores expresados y vividos por la organización y los del empleado (House & Arthur, 1993),
- los valores éticos como la honestidad, la lealtad, la confianza y el respeto (Haugh & McKee, 2003). El humanismo integral promueve, por lo tanto, también el PO.
- Un clima emprendedor, el trabajo autónomo, la competitición, el espíritu de superación, la tolerancia hacía el error y una actitud positiva promueven el sentimiento de eficacia y de auto-realización.

Todos estos puntos generan, además, un proceso que expresa la propia identidad del empleado en oposición al mero proceso transaccional y mercantilista (Dittmer, 1992; Bass & Riggio, 2006). La ilustración VII.3 resume las relaciones causales entre el enfoque cultural y el PO

ILUSTRACIÓN VII.4: RELACIONES CAUSALES ENTRE EL ENFOQUE CULTURAL Y EL PO:



Fuente: Elaboración propia

GESTIONAR LOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES:

- **Organizaciones planas**, poco estructuradas, flexibles y adaptables a nuevas situaciones **promueven el PO** (Ambrose y Schminke, 2003; O'Discroll, Pierce & Coghlan, 2006). Este tipo de estructura organizacional se consigue fusionando el *top-down approach* de la estructura simple y de las burocracias con el *bottom-up approach* de las 'adhocracias' desarrollando el concepto del *Lean Organization* (Mintzberg, 1980; Binney & Williams, 1995).

- "Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico" (Echeverría, 2011, p.17). Y la empresa es un fenómeno social (Echevería, 2000).

  Partiendo de una estructura organizacional plana y flexible, recomendamos el aprovechamiento de la creación espontánea de redes sociales y de comunidades *ad-hoc* integrándolas en la vida diaria de la empresa a través de un sistema de comunicación integrador y de reuniones formales que recuperan estas comunidades (Bryan, Matson & Weiss, 2007; Echeverría, 2011).

  Este planteamiento hace **fluir la comunicación** y toma en cuenta las necesidades del ser humano **promoviendo**, por lo tanto, **el PO** (Cairncross, 2002; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010).

- **Generar grandes proyectos promueve el PO**.

  Los grandes proyectos tienen un objetivo claramente definido, indican a dónde va la organización, enfocan la organización para unir los esfuerzos excepcionales necesarios, provocan curiosidad, promueven la cooperación entre los trabajadores y provocan sentimientos de seguridad, de afiliación y afecto, de estima y de auto-realización. Además, se entienden 'a la primera' y promueven una comunicación

enfocada, directa y sencilla ofreciendo un sentimiento de eficacia, de control y de bien estar y permitiendo al trabajador identificarse con algo importante y crear una imagen positiva de sí mismo (Collins & Porras, 1994, 1996; Collins, 2001).

- **Trabajar en equipo** promueve la comunicación espontánea, permite flexibilizar la organización, que a su vez, promueve el trabajo en equipo, favorece la creatividad y el IWB, promueve la abertura de los espacios que, a su vez, promueve también el trabajo en equipo, facilita el aprendizaje mutuo y el intercambio de conocimiento, genera sentimiento de responsabilidad, fomenta el compromiso, el sentimiento de pertenencia, de auto-realización y de control y, finalmente **refuerza el PO** (Groat & Stern, 2000; Collins, 2001; Hua, 2008; Avey et al., 2009; Wienclaw, 2009; Galbraith, 2010; Hamilton, 2011; Nirenberg, 2011) mientras que el individualismo inhibe la identificación con la organización (McIntyre, Srivastava & Fuller, 2009).

- El entorno físico influye en los comportamientos porque el ser humano le da un significado y actúa sobre él según la interpretación que hace de él (Blumer, 1962; Herman & Reynolds, 1994).

  Planteando una organización plana y flexible y una sistema de comunicación que aprovecha la formación de comunidades *ad-hoc* y redes sociales informales recomendamos abrir el entorno físico eliminando, en lo posible, barreras físicas para promover el contacto físico y las relaciones humanas, incluido el contacto informal entre los distintos niveles jerárquicos.

  Abrir el entorno físico tendrá, por lo tanto, un **efecto positivo sobre el PO**.

- La definición de expectativas es necesaria. Sin embargo, limitarse a los KPIs promueve una cultura de censura. Por eso proponemos definir las expectativas de forma integral. Se trata, en definitiva, de crear un sistema de expectativas que se basa en las tres dimensiones siguientes: **rendimientos resultantes** (resultados directamente ligados al desempeño), **competencias organizativas** (conocimientos, habilidades y experiencia acumulada) y **comportamientos esperados** (hacía uno mismo, hacía la empresa y hacía los demás empleados). Además, las expectativas tienen que ser medibles. Podemos afirmar que **un sistema de expectativas así definido promueve el PO** (Pollit, 1993; Broadbent, Jacobs & Laughlin, 1999; De Waal, 2003; 2006; 2010; Luthans, 2007; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

- Una gestión por **presupuestos** provoca, a la larga, actitudes mercantilistas y la desafección del empleado **inhibiendo**, por lo tanto, **el PO**. Sin embargo, sabemos que las organizaciones tienen que tener sistemas de previsión para lograr una gestión eficaz. **Proponemos**, por consiguiente, sustituir la herramienta de presupuestos por **un sistema de previsión, partiendo** cada año **de 'cero' o** introducir la técnica del ***Beyond Budgeting*** (Hope & Fraser, 2000; 2003; Østergen & Stensaker, 2011)

- **Definir objetivos y expectativas es necesario**. Sin embargo, la gestión por objetivos tiene muchos inconvenientes:
  - promueve actitudes mercantilistas en los empleados,
  - incita a los empleados utilizar todos los medios que están a su alcance sin mirar posibles consecuencias negativas,
  - no toma en cuenta las condiciones cambiantes del entorno,
  - suele marcar la meta y no la dirección de los objetivos,
  - no suele estimular para nuevas ideas,
  - se basa en el binomio recompensa-castigo,
  - tiende a la burocracia,

- los objetivos de un empleado pueden estar en conflicto con los de otros,
- tiende a una visión corto-placista,
- no contempla una visión holística de la organización

y, por lo tanto, inhibe el PO (Drucker, 1954; 1973; Jamieson, 1973; Levinson, 1970; Deming, 1986; Nirenberg, 2011).

Por todo ello y **para fomentar el PO recomendamos**:

- la **participación** de todos los empleados involucrados,
- limitar los objetivos a su definición de la **dirección de la marcha**,
- comprobar que las expectativas forman un **conjunto** exento de contradicciones,
- sustituir el enfoque superior-subordinado por un **propósito útil** enfocando las relaciones desde un **punto de vista de iguales**,
- tomar en cuenta los acontecimientos no previsibles

- **La política de compensación** afecta directamente al bien estar del empleado y la competitividad de la empresa. Para **favorecer el PO** recomendamos considerar la compensación como un conjunto de conceptos materiales e inmateriales.

  La parte material tiene que ser a la altura de los estándares del mercado laboral. Los conceptos inmateriales se componen de todos los elementos que importan al trabajador. Creemos también que la compensación tiene que ser directamente ligada al desempeño de la persona y no al puesto que ocupa. Además, los conceptos de compensación no monetarios tienen que satisfacer las necesidades del ser humano y, por lo tanto, individualizados.

  Esa medida ayuda a establecer, consolidar y fortalecer los vínculos de compromiso y de identificación, proporciona un sentimiento de

seguridad, de bien estar y de propósito de vida y permite al trabajador desarrollar una imagen de sí mismo a través de la empresa.

LIDERAR ES SERVIR AL PRÓJIMO:

El **liderazgo** genera sentimientos, actitudes y comportamientos en los empleados. Cómo dirigir y el cómo ser dirigido son, por consiguiente, cuestiones fundamentales a la hora de **conseguir que los empleados generen unas actitudes** específicas y determinadas (Luthans, 2002; Dygert & Jacobs, 2004; Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008).

Partiendo del supuesto de que el **liderazgo** no tiene un fin en sí, si no que tiene por misión servir las necesidades del prójimo (Kets de Vries, 1994; 1996; 2009ª; 2009b) creemos fundamental centrarnos en tres de sus aspectos fundamentales,

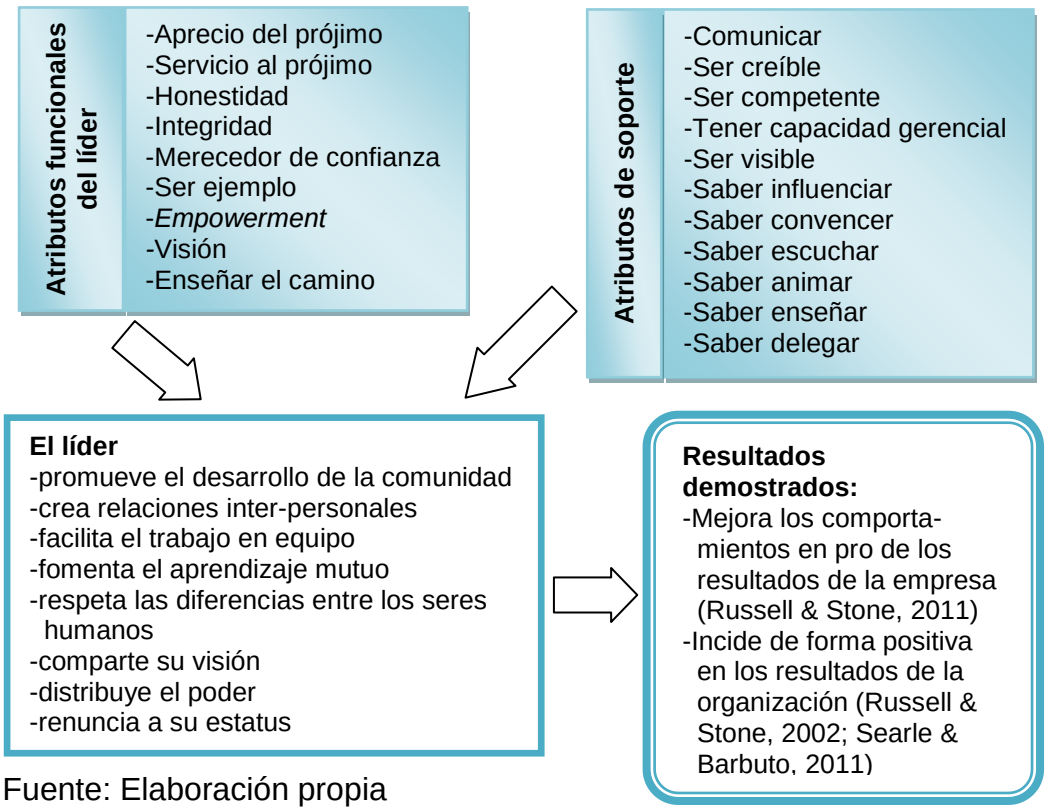
- la **misión transformadora**
- la **misión de alinear las necesidades** de los trabajadores **con los objetivos** de la empresa para optimizar los resultados de la organización,
- la relación entre la empresa y el trabajador articulada a través de la interacción del **binomio jefe-trabajador**,

  para buscar los mecanismos de liderazgo que necesitamos para generar actitudes y comportamientos que fomentan el PO, por una parte, y que satisfacen, a la vez, los objetivos de la empresa y de su accionariado.

Estos mecanismos de liderazgo se centran en el binomio líder-seguidor (Dygbert & Jacobs, 2004; Hernández et al., 2011). Apoyándonos en el trabajo de Hernández et al. (2011) hemos definido las principales teorías que se centran en este binomio y las hemos analizado (Cuadro V.5: Sinopsis de teorías de liderazgo, p.276).

Con respecto al concepto del ***servant leadership*** recordamos, a continuación, sus características principales. El *servant leadership* se basa en los valores del humanismo integral y postula que liderar es, ante todo, servir a los demás sin que eso implique una actitud de servilismo. Este liderazgo empatiza con el ser humano y le acepta tal y como es. El *servant leadership* se puede definir como el "arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos para el bien común" (Hunter, 1999, p.38). Los atributos funcionales y de soporte de este tipo de líder así como sus actuaciones y los resultados demostrados correspondientes están resumidos en la ilustración VII.5 (Greenleaf, 1970; 1977; Hunter, 1999; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; Searle & Barbuto, 2011; Dierendonck, 2011).

ILUSTRACIÓN VII.5: *SERVANT LEADERSHIP* Y RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia

Después de comparar el ***servant leadership*** con los otros modelos de liderazgo arriba mencionados (Greenleaf, 1970; 1972; Bass, 1985;

Argandoña, 1999; Harter, 2001; Fry, 2003; 2005; Avolio et al., 2004; Morgeson & Nahrgang, 2005; Reave, 2005; Barbuto & Wheeler, 2006; Montagno & Kuzmenko, 2004; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006; Hersey, Blanchard & Johnson, 2009; Piccolo, 2010) podemos concluir que:

- el *servant leadership* cumple con la **misión transformadora** que tiene que cumplir una teoría de liderazgo válida y, a la vez, **alinea las necesidades** de los trabajadores con los objetivos de la empresa,

- la teoría del *servant leadership* **abarca las teorías del liderazgo** transformacional, del liderazgo situacional, de los estilos de liderazgo participativos (motivacional y relacional), del liderazgo por valores, del liderazgo auto-sacrificado (Matteson & Irving, 2005), del *empowerment leadership* (Bandura, 1986; Erez & Arad, 1986; Spreitzer, 1995; Blanchard, 1996; Pearce & Sims, 2002) y del liderazgo de nivel 5 (Collins, 2001; Irving, 2005). Es, sin lugar a duda, **el concepto más completo** de los conceptos de liderazgo que se centran en los aspectos relacionales. Se le puede considerar, por consiguiente, como una teoría de liderazgo íntegra,

- el *servant leadership* está **apoyado por** los descubrimientos de la **neurociencia** en el campo del neuroliderazgo (Rock & Schwatrz, 2006; Rock, 2007; Braidor, 2008; Goleman & Boyatzis, 2008; Libermann, 2009; Rustichini, 2011). Además, **tiene en cuenta** la complejidad humana del ser humano a **nivel psicodinámico**, reclamando al directivo ser él mismo un ejemplo vivo de humanismo, centrarse en servir a los demás y no utilizar su posición de poder para fines egoístas (Maritain, 1936; Fromm, 1947; 1956; Funk, 1990; Kets De Vries, 1996, 2009a & 2009b). Finalmente, el *servant leadership* permite el aprovechamiento de los avances de las TIC (Bridges, 1996; Li, 2010) y **canaliza los instintos**

primarios satisfaciéndolos (Herzberg, 1968; Lorenz, 1986; Cube & Alshuth, 1989; Cube, 2002; Winston, 2002; De Waal, 2005),

- el *servant leadership* se basa en el humanismo cristiano (Maritain 1920; 1932; 1936; 1939; 1947; 1951; Greenleaf, 1970; 1977; Hunter, 1999; Dierendonck, 2011), que es el punto de partida de nuestra investigación y aceptando al trabajador tal y como es,

- en cuanto a la pregunta de si el *servant leadership* promueve el PO, Bass (1990), Zaccaro, Rittman y Marks (2001) y Zhang et al. (2012) muestran que el *servant leadership* facilita la **identificación** con la organización,

- el *servant leadership* fomenta el **sentimiento de control, de seguridad, de bien estar y de eficacia**,

- la cooperación, el trabajo en equipo y el altruismo fomentan la auto-estima. Por otra parte, sabemos que el *servant leadership* promueve el sentimiento de justicia y equidad, el altruismo y facilita el expresar sentimientos fomentando el sentimiento de afiliación y afecto. La auto-estima y el sentimiento de afiliación y afecto hacen que el ser humano se siente **cómodo en su sitio y que desarrolle una imagen de sí mismo**,

- el *servant leadership* aumenta la satisfacción en el trabajo (Bass, 1990; Yukl, 2006; Jones, 2012b), que, a su vez, promueve la auto-realización y da un **propósito de vida** (Herbert, 2004).

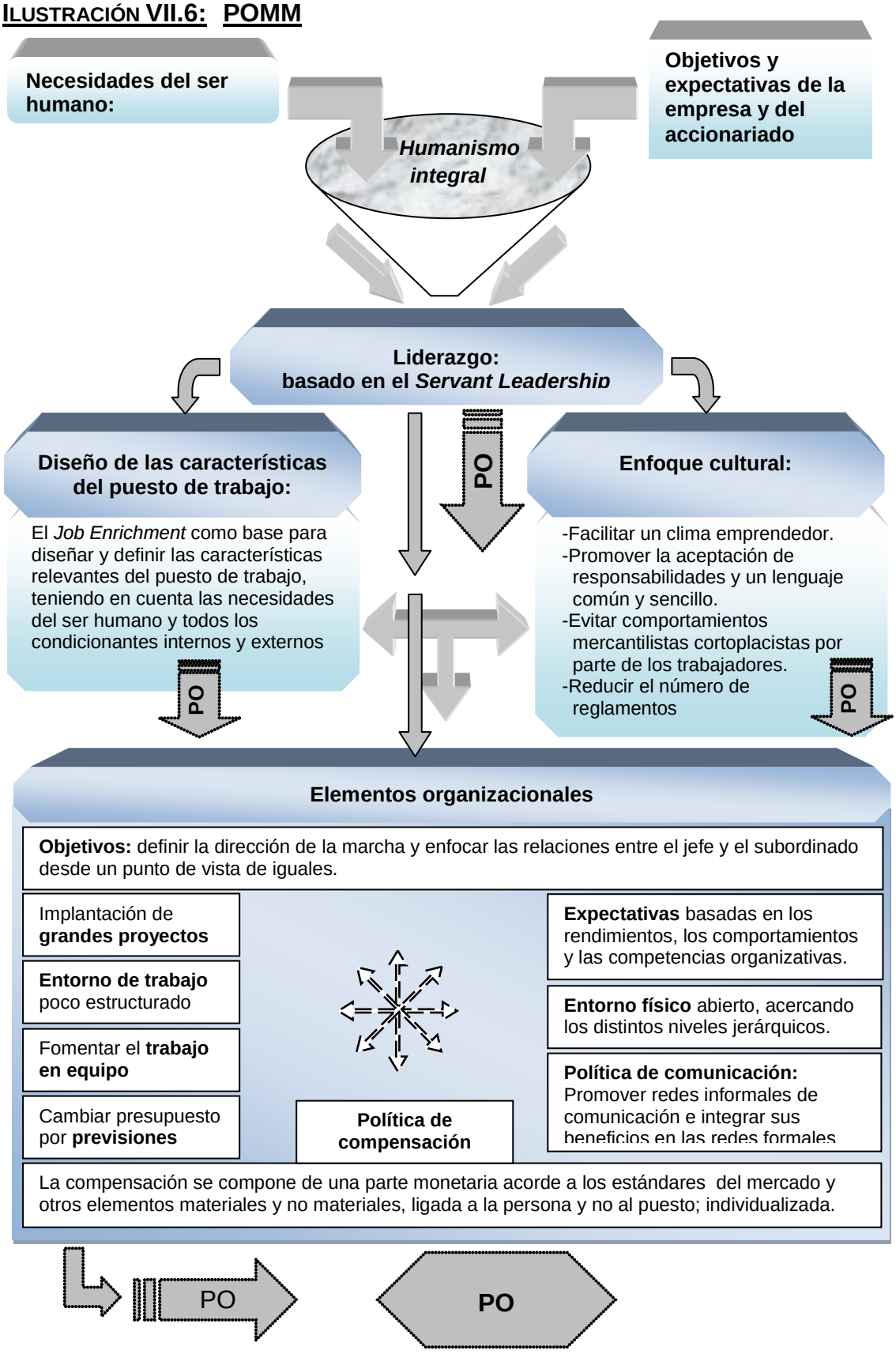
El *servant leadership* facilita y promueve, por lo tanto, el PO.

TEORÍA Y MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA GENERACIÓN DEL PO (POMM):

Los **principios teóricos** que hemos planteado se basan en el postulado que **se puede generar el PO a través de una gestión adecuada** de las personas y de determinados elementos de la organización. El constructo teórico pone el ser humano en el centro de atención de la actividad empresarial asumiendo el compromiso por parte de la organización de enfocar todas sus acciones dentro de un marco integral. En este sentido la empresa se hace cargo de satisfacer las necesidades del ser humano. A nivel organizacional hemos visto que la cultura empresarial así como determinados elementos organizacionales tienen que ser tomados en cuenta y desarrollados de tal forma que promovan el PO. A nivel del liderazgo se propone el concepto del *servant leadership*. Todos estos principios forman un conjunto indisociable y tienen que ser implantados de forma coherente entre ellos. Finalmente hemos postulado que procesos de negociaciones entre el empleado y la empresa inhiben la generación del PO.

Basándonos en los descubrimientos teóricos podemos proponer un modelo de gestión basado en la generación y gestión del PO (Ilustración VII.6)

ILUSTRACIÓN VII.6: POMM



Fuente: Elaboración propia

2.4. Validez de la construcción de la teoría

Resumiendo el estudio de **la validez contextual** de la teoría elaborada sobre la generación de PO podemos concluir que:

- No existen indicios de que la marcha de la empresa influya en la teoría de generación de PO. Al contrario, la validez se ve reforzada en tiempos de crisis.

- No existen razones para cuestionar la validez del POMM según el entorno económico de la región o del sector.

- En tiempos de cambios sustanciales la gestión centrada en el PO es una herramienta superior a las que no contemplan la satisfacción de las necesidades del ser humano.

- La implantación de un POMM debería favorecer un clima de colaboración entre la organización y los agentes sociales y públicos.

- Los efectos colaterales no deseados debido a un despido o un despido masivo son reducidos aplicando la gestión centrada en el PO.

Sin embargo existen **elementos críticos** a los cuales habría que prestar **especial atención:**

- Un empleado que sigue discrepando con el POMM tiene que salir de la organización por el bien de los compañeros y para no poner en entredicho el sistema de gestión en cuestión.

- Los estándares y costumbres del mercado laboral difieren, a menudo, con los postulados del POMM:

- Normalmente la remuneración está relacionada con el puesto y con el desempeño de la persona,
- La sociedad suele otorgar un cierto estatus al líder asumiendo que las personas trabajan para él.

Para evitar confusiones y falsas expectativas o interpretaciones es esencial explicar detalladamente estas singularidades del sistema de gestión propuesto antes de cualquier contratación e implantar mecanismos de vigilancia para evitar posibles desvíos de comportamientos de sus líderes y empleados.

En cuanto a la **validación final** de la teoría propuesta concluimos que:

- El PO no se puede generar sin haber implantado los principios del humanismo integral.

- Servir a las necesidades del prójimo es un elemento esencial de la teoría. Además, servir a las necesidades y satisfacer deseos son dos conceptos diferentes y perfectamente distinguibles.

- El diseño de las características del puesto de trabajo basado en el *job enrichment* es necesario para el desarrollo del POMM.

- El concepto de servir al prójimo es el elemento central del liderazgo y el *servant leadership* es esencial para la generación de PO.

- La introducción de organizaciones planas, poco estructuradas, flexibles y abiertas es crítica para satisfacer las necesidades del ser humano. Asimismo, fomentar el trabajo en equipo es una necesidad imperiosa para el buen desarrollo de una gestión centrada en el PO. Además, la creación y gestión de redes informales de comunicación es fundamental a la hora de implantar un POMM. También, es esencial evitar la utilización de cualquier herramienta de gestión que promueva actitudes y

comportamientos mercantilistas. Por eso, se propone la implantación de previsiones en vez de presupuestos. Finalmente, para el buen desarrollo de un POMM es fundamental tener una política de compensación centrada en el ser humano y no en el puesto de trabajo.

- Por otra parte, conviene no cuantificar los objetivos y las expectativas que deben de ser, sin embargo, medibles. Además, la implantación de grandes proyectos alinea los objetivos y las expectativas entre ellos sin ser, no obstante, una necesidad imperiosa para la implantación de un POMM. Finalmente, abrir el entorno físico es recomendable aunque no una condición *sine qua non* para la generación de PO.

- El enfoque cultural propuesto está integrado en el humanismo integral, en el *servant leadership* y en los elementos organizacionales propuestos.

- La gestión del miedo, de la agresividad y de la envidia de cada empleado es crítica a la hora de generar las energías constructivas para fomentar el PO.

- El POMM sirve las necesidades de todos los actores creando, así, un ciclo virtuoso generador de PO y VC. Además, según Heskett, Sasser y Wheeler (2008), una organización capaz de generar el PO crea relaciones entre los empleados y los clientes que se refuerzan por sí solas generando a su vez un sentimiento de propiedad en los clientes generando, a su vez, un valor añadido incalculable para la empresa.

- Finalmente, los distintos conceptos y disciplinas descritos son coherentes entre ellos formando una teoría válida, libre de contradicciones y, a la vez, abierta para incluir nuevos descubrimientos y conocimientos futuros.

- Nuestra teoría es una teoría integral que pone la atención en el ser humano y que se sitúa en el ámbito del comportamiento organizacional.
- La teoría abre un nuevo campo de conocimiento.

3. Recomendaciones prácticas para la implantación de un POMM

Conscientes de que la implantación de un POMM puede representar un cambio sustancial en la forma de gestionar de muchas organizaciones, recomendamos los pasos básicos siguientes para facilitar este proceso:

- **Elegir**, primero, una **unidad de negocio** suficientemente pequeña en cuanto a su número de personas involucradas y en cuanto a su complejidad. Sin embargo, la unidad de negocio en cuestión tiene que tener, a la vez, un alto grado de independencia para evitar influencias de otras unidades. Eso permite hacer un seguimiento cercano de la evolución de los progresos, limitar el proyecto en el tiempo y tener, simultáneamente, suficiente visibilidad para sacar conclusiones de cara a su implantación posterior en toda la organización.

- Una vez elegida la unidad, creemos conveniente establecer un **inventario** detallado de las herramientas de gestión utilizadas para, después, describir y analizar el funcionamiento de cada una de esas herramientas y compararlas con las disciplinas descritas en el POMM.

- Específicamente, creemos necesario hacer una **auditoría** de los temas siguientes:

- la cultura empresarial, incluida la cuestión del humanismo integral tanto a nivel de los líderes como de los empleados de la organización,
- la importancia real del ser humano y de servir sus necesidades en la organización,
- las expectativas y los objetivos del negocio (cuáles son, cómo se miden y cómo se establecen), incluidos los planes y proyectos estratégicos,
- el estilo y los principios de liderazgo practicados por los líderes,
- el diseño y las características de los puestos de trabajo,
- la política de comunicación,
- la estructura de la organización,
- la forma de trabajar,
- la política de compensación
- el entorno físico
- las barreras burocráticas potenciales
- el sistema de previsiones,
- el nivel existente en la organización de PO y de sus componentes.

- Una vez extraídas las conclusiones de las auditorías respectivas, recomendamos adaptar, primero, el estilo de liderazgo existente al estilo propuesto. Habrá que tener un cuidado especial en este proceso de cambio, visto que algunos líderes podrían interpretarlo como un abandono de su posición de poder y privilegios.

- Simultáneamente habrá que reforzar los valores humanos en la organización adaptándolos al humanismo integral y hacer los ajustes necesarios en cuanto al enfoque cultural y la política de comunicación.

- Otro punto importante es el alineamiento de las expectativas con el diseño de las características del puesto y los principios de compensación según el POMM propuesto.

- Además, habrá que ir eliminando paulatinamente los procesos que pueden entorpecer la generación del PO como, por ejemplo, los presupuestos y otras herramientas de gestión que suelen generar burocracia sustituyéndolos por mecanismos más ágiles. Esto será también el momento de flexibilizar el organigrama y de introducir estructuras planas, abiertas y moldeables.

- Finalmente, los líderes tendrán que gestionar con mucha dedicación los instintos llamados críticos (miedo, envidia, agresividad) de los empleados para que generen los efectos deseados.

Vemos, por lo tanto, que la implantación de un POMM es un proceso difícil, largo y arduo que requiere mucha preparación, valentía y voluntad por parte de la dirección general así como el apoyo explícito de los representantes de la propiedad.

Además, tanto la dirección general como los representantes de la propiedad tendrán que estar convencidos de los beneficios a largo plazo que aporta la implantación de un sistema de gestión basado en la generación del PO.

Finalmente, no estaría demás sugerir el apoyo de un asesor externo especializado en esta materia.

Queremos terminar estas recomendaciones con la afirmación de que “todo lo grande es hijo del esfuerzo y la renuncia [y] quien tiene educada la voluntad puede llevar su vida donde quiera” (Rojas, 2012, p.33) y la convicción que la adopción de valores humanos y sociales es el único camino para que la empresa recupere su credibilidad tras los excesos que la llevaron a la crisis (Ricart & Rosanas, 2012).

4. REFLEXIÓN ABIERTA PARA LA COMUNIDAD CIENTÍFICA

Antes de formular recomendaciones para la comunidad científica creemos conveniente analizar el valor y las limitaciones de nuestra investigación.

Analizando los trabajos sobre el PO y su generación de los académicos respectivos hemos podido definir de forma precisa el concepto PO. Asimismo, hemos averiguado su génesis, sus características así como sus propósitos. Gracias a este estudio hemos averiguado también que no existen por el momento diferentes corrientes de pensamiento sobre el PO. Finalmente, hemos descubierto que **existen indicios** que hacen pensar **que existe la necesidad de desarrollar una teoría holística sobre cómo generar el PO,** así como un **modelo de gestión basado del PO integrador**.

Además, hemos podido establecer el principio que el PO es fuente esencial de VC. Sin embargo, el estudio se ha limitado en descubrir este principio de forma cualitativa.

También, hemos elaborado de forma rigurosa y sistemática una nueva teoría sobre cómo generar el PO en el entorno empresarial. No obstante, no podemos afirmar que es la única forma posible para generar el PO. Tampoco hemos podido mostrar que hemos incluido todos los elementos relevantes para la generación del PO. Además, este estudio se limita, únicamente a aspectos cualitativos. También, no hemos tratado en profundidad los peligros para la organización que pueden representar ciertas necesidades innatas como el instinto de territorialidad, por ejemplo.

Finalmente, cabe recordar que nuestra investigación es de corte holístico partiendo de una experiencia sin la disponibilidad de datos cuantitativos correspondientes y, por consiguiente, con el peligro de haber podido ser contaminada por la subjetividad del autor. Sin embargo, gracias a la

metodología definida hemos podido, por una parte, generalizar desde la experiencia particular y, por otra parte, generar conocimiento científico gracias a los contrastes sucesivos de la experiencia subjetiva del autor y a la conceptualización y abstracción de ésta.

4.1. Posibles futuras líneas de investigación

Hemos visto que la investigación ha aportado nuevos puntos de vista relevantes para la comunidad académica en cuanto a la generación del PO desde una perspectiva gerencial y en cuanto a relacionar positivamente el binomio PO-Competitividad. Por lo tanto, podemos concluir que esta investigación es un punto de entrada hacía nuevos espacios de conocimiento.

Por ello, este trabajo teórico abre la vía a la realización de investigaciones de corte empírico, orientadas a contrastar el perfil teórico de los resultados con otras realidades, analizando casos de empresas que se ajustan, o no, al perfil descrito.

Podemos, por lo tanto, plantear varias líneas de investigación a partir de este trabajo:

- **En cuanto a la metodología aplicada:**
  Sería interesante incitar la reflexión sobre el tema tratado aplicando nuevas perspectivas epistémicas y metodologías en cuyo marco pudiera crearse nuevo conocimiento entorno a la gestión del PO, por una parte, y a las consecuencias del PO sobre la competitividad empresarial, por otra.

- **En cuanto a trabajos empíricos:**

Desarrollar un sistema y una escala de medición del PO permitiría en el futuro hacer estudios comparativos y cuantitativos.

Asimismo, se podría medir los efectos de las distintas disciplinas gerenciales definidas en la presente investigación sobre el PO.

Además, se podría estudiar el efecto del PO sobre la competitividad de forma cuantitativa.

También se podría hacer un estudio comparativo entre el PO, como fuente de VC y otras fuentes de VC.

Estos estudios propuestos tendrían, sin duda alguna, también una relevancia notable para el entorno empresarial.

- **En cuanto a otros tipos de trabajo de investigación relacionados con el PO:**
  Hemos visto, por una parte, que la necesidad de apropiarse es innata y reforzada por factores socio culturales (Rousseau, 1762; Isaacs, 1933; Sartre, 1943, Lorenz, 1986; Buss, 1990; Dittmer, 1992) y, por otra parte, que el PO no es un concepto aislado, que forma parte de nuestro sistema de necesidades y que está integrado en él. Podríamos, por lo tanto, investigar las razones por las que existen, a priori, muchas empresas que no 'dejan' generar el PO a sus empleados. En definitiva podemos preguntarnos si hay que fomentar el PO o si hay que evitar su destrucción.

  Otro enfoque de investigación podría situarse en la distinción de empresas grandes y pequeñas o en empresas familiares y empresas de accionariado disperso.

Una tercera vía de investigación podría ser la de buscar nuevos elementos y disciplinas que influyen en el PO para mejorar el conocimiento y enriquecer la teoría (Locke, 2007, p.886).

Una cuarta vía de investigación podría consistir en un proyecto de implantación de un POMM a través de la aplicación de la metodología del *action reseach.*

También se podría contemplar el estudio en profundidad sobre los peligros para la empresa que pueden representar ciertas necesidades innatas como el instinto de territorialidad, en instinto de envidia o el instinto de agresividad.

- **En cuanto a estudios comparativos:**
  Hemos visto que la teoría desarrollada en esta tesis se enmarca dentro del ámbito de las disciplinas del comportamiento organizacional teniendo como centro de atención el ser humano. Además, su propósito final es la generación de VC.

  Podría resultar interesante hacer un estudio comparativo entre esta nueva teoría y otras teorías de gestión dentro del ámbito del comportamiento organizacional.

  Otro estudio comparativo podría situarse a nivel de modelos de gestión que integran un estilo de liderazgo relacional, o que ponen el ser humano en el centro de atención. De hecho, las primeras teorías de gestión que se centran en el ser humano fueron desarrolladas a principio del siglo pasado (Parker Follet, 1924; Barnard, 1938).

  Finalmente el estudio comparativo podría situarse dentro del campo de la competitividad.

En definitiva, siendo el enfoque de nuestra investigación holística y cualitativa inductiva y situándose la contribución científica de nuestra tesis en el campo de nuevos conocimientos, las **futuras líneas de investigación son muchas y extensas.** Así pueden ser orientadas al fenómeno de la génesis y gestión del PO, por una parte, y a las relaciones causales entre el PO y la competitividad empresarial. También, pueden ser orientadas hacia la búsqueda de nuevas corrientes de pensamiento dentro del campo del conocimiento del PO. Finalmente, pueden orientarse hacia estudios comparativos.

Bibliografía y Fuentes de Información

Abrahamson, E. (1996). Managerial Fashion. *Academy of Management Review,* 21, 1, 254-285.

Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly,* 44, 708-740.

Abrams, D., Hogg, M. (2004). Meta-Theory: Lessons from Social Identity Research. *Personality & Social Psychology Review,* 8, 98–106.

Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Review,* 8, 1, 21-47.

Adler, P. Hecksher, Ch. Prusak, L. (2011). Building a Collaborative Enterprise. *Harvard Business Review,* 89, 7/8, 94-101.

Age, L.-J. (2011). Grounded Theory Methodology: Positivism, Hermeneutics, and Pragmatism. *Qualitative Report,* 16, 6, 1599-1615.

Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. (2005). To Empower or not to Empower your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology,* 90, 5, 945–955.

Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews,* 14, 1, 104-122.

Aldrich, H., Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology,* 2, 79-105.

Allee, V. (1997). 12 Principles of Knowledge Management. *Training & Development,* 51, 11, 71-74.

Altman, I. (1975). *The Environment and Social Behavior: Privacy, Personal Space, Territory, and Crowding.* Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing.

Amabile, T. (1983). The Social Psychology of Creativity – a Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 2, 357-376.

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review,* 9/10, 77-87.

Ambrose, M., Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology,* 88, 2, 295-305.

Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Revised Edition Homewood, IL.: Richard D. Irwin.

Angle, H., Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly,* 26, 1, 1-14.

Annells M. (1996). Grounded Theory Method: Philosophical Perspectives, Paradigm of Inquiry, and Postmodernism. *Qualitative Health Research,* 6, 3, 379-393.

Annells M. (2006). Triangulation of Qualitative Approaches: Hermeneutical Phenomenology and Grounded Theory. *Journal of Advanced Nursing,* 56, 1, 55-61.

Aquino, T. de (2010). *Comentario a la Etica a Nicómaco de Aristóteles*. A. Mallea (Trad.). Colección del pensamiento medieval y renacentista, Ediciones Eunsa (Obra original publicada en 1272).

Ardts, J., Van Der Velde, M., Maurer, T. (2010). The Influence of Perceived Characteristics of Management Development Programs on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly,* 21, 4, 411-434.

Argandoña, A. (1999). *La ética en el liderazgo empresarial ante los retos del siglo XXI.* Documento de investigación No. 401, octubre, publicado por la Cátedra Economía y Ética del IESE.

Aristóteles. (1990). Aristote et la métaphysique: Histoire des idées. (1990). En *Théma Encyclopédie Larousse.* (Vol.1, les hommes et leur histoire, p.350). Librairie Larousse.

Aristotle's Logic. (2009). En Edward N. Zalta, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Recuperado el 6 de noviembre 2013 de http://plato.stanford.edu/archives/spr2009/entries/aristotle-logic/.

Armstrong-Stassen, M. Schlosser, F. (2011). Perceived Organizational Membership and the Retention of Older Workers. *Journal of Organizational Behavior,* 32, 2, 319-344.

Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New

Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3, 249-269.

Ashall, F. (1996). *Remarkable Discoveries.* Cambridge: Cambridge University Press.

Audretsch, D., Thurik, A., Verheul, I., Wennekers, A. (2002). *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison.* Kluwer Academic Publisher.

Avery, G., Ryan, J. (2002). Applying Situational Leadership in Austria. *The Journal of Management Development,* 21, 3, 242-262.

Avey, J., Avolio, B., Crossley, C., Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organisational Behavior,* 30, 2, 173 -191.

Avey, J., Wernsing, T., Palanski, M (2012). RExploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics,* 107, 1, 21-34.

Avis, M. (2003). Do We Need Methodological Theory to Do Qualitative Research? *Qualitative Health Research,* 13, 7, 995-1004.

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Auhentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly,* 15, 7, 801-823.

Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology,* 60, 421-449.

Bales, R. (1954). In Conference. *Harvard Business Review,* 32, 44-50.

Balkundi, P., Kilduff, M. (2005). The Ties that Lead: A Social network Approach to Leadership. *The Leadership Quarterly,* 16, 6, 941-961.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory.* New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control,* New York: W.H. Freeman.

Bar, M. (2007). The Proactive Brain: Using Analogies and Associations to Generate Predictions. *Trends in Cognitive Sciences,* 11, 9, 280-289.

Barbuto, J., Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*, 31, 3, 300–326.

Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive.* 30th Anniversary Edition, Harvard University Press (1971).

Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review Journal,* 11 ,3, 656-665.

Barney, J. (1990). The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict?. *Academy of Management Review,* 15, 3, 382-393.

Barney, J., Hesterly, W. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts.* Prentice Hall, (4th edition).

Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.Jr. (2001). The Resource Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management,* 27, 6, 625-641.

Barron, F., Harrington, D. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology,* 32, 439-476.

Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Dena, B.-D., Schwartz, J. (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology,* 7, 1, 84-93.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York, NY: Free Press.

Bass. B. (1990) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.* New York: Free Press.

Bass, B. (1996). *A New Paradigm of Leadership; An Inquiry into Transformational Leadership.* Washington, DC: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership; Theory, Research & Managerial Applications.* Fourth Edition, Free Press by Simon & Schuster, Inc.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology,* 88, 2, 207-218.

Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership.* Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum.

Bassen, A., Jastram, S., Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility, Eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik,* 6, 2, 231-236

Basset-Jones, N., Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?. *Journal of Management Development,* 24, 10, 929-943.

Bealer, G. (1996). A Priori Knowledge and the Scope of Philosophy. *Philosophical Studies,* 81, 2-3, 121-142.

Bealer, G. (1998). Intuition and the Autonomy of Philosophy. In M. DePaul, W.Ramsey (Eds.) *Rethinking Intuition: The Psychology of Intuition and Its Role in Philosophical Inquiry,* (pp.201-239). Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers.

Beggan, J. (1992). On the Social Nature of Nonsocial Perceptions: The Mere Ownership Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 2, 229–237.

Belk, R. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research,* 15, 2, 139–168.

Bennis, W., O'Toole, J. (2005). How Business Schools Lost their Way. *Harvard Business Review,* 83, 5, 1-9.

Bentz, V., Shapiro, J. (1998). *Mindful Inquiry in Social Research*. Thousand Oaks: Sage.

Berger, P., Luckmann, Th. (1968). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.* New Ed. (1991), Penguin Social Sciences.

Berners-Lee, T. (1999). *Weaving the Web: The Past, Present and Future of the World Wide Web by its Inventor*. London: Orion Business Books.

Bernhard, F., O'Discroll, M. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees. Work Attitudes and Behaviors. *Group Organizational Management,* 36, 3, 345-384.

Bijlsma, K., Van de Bunt, G. (2003). Antecedents of Trusts in Managers: A ''Bottom-Up'' Approach. *Personnel Review,* 32, 5, 638–664.

Binnewies, C., Ohly, S., Sonnentag, S. (2007). Taking Personal Initiative and Communicating about Ideas: What is Important for the Creative Process and for Idea Creativity? *European Journal of Work & Organizational Psychology,* 16, 4, 432-455.

Binney, G., Williams, C. (1995). *Leaning into the Future; Changing the Way People Change Organizations.* London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (1996). *Empowerment Takes More Than a Minute.* San Fransisco (CA): Berrett-Koehler Publ..

Blanco Valbuena, C. (2007). *La gestión del conocimiento, hacía la clarificación de conceptos.* Bogotá (Colombia): Pontificia Universidad Javeriana.

Blumer, H. (1962). Society as Symbolic Interaction. In A. Rose (Ed.), *Human Behavior and Social Process: An Interactionist Approach.* Oughton-Mifflin. Reprinted in Blumer (1969).

Boden, M. (2010). Against Constructivism. *Constructivist Foundations,* 6, 1, 84-89.

Bonavia, T., Quintanilla, I. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de Psicología,* 30, 1, 65-84.

Bono, J., Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology,* 89, , 5, 901-910.

Booz, Allen & Hamilton, Corp. (1982). *New Product Development for the 1980s*, New York: Booz Allen &Hamilton Consultants

Bourgeois, L.III. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review,* 5, 1, 25-39.

Bowden, A. (1926). A Study of the Personality of Student Leaders in Colleges in the United States. *The Journal of Abnormal and Social Psychology,* 21, 2, 149-160.

Bowen, D., Ostroff, Ch. (2004). Understanding HRM Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review,* 29, 2, 203-221.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman.* NewYork: Harper & Row.

Bradt, G., Hackett, J. (2012). Steelcase CEO on How Office Layout Impacts Corporate Culture. *Forbes,* 8/07/2012. Recuperado el 22.01.2014 de http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/08/07/steelcase-ceo-on-how-office-layout-impacts-corporate-culture/

Braffort, P. (2011). Ernst von Glasersfeld's Legacy Is Alive and Well in France and Italy. *Constructivist Foundations,* 6, 2, 139-139.

Braidot, N. (2008). *Neuromanagement: Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Ediciones Granica.

Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition.* New York: Currency Doubleday

Brandenburger, A., Stuart, H. (1996). Value–Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy,* 5, 1, 5-24.

Bridges, W. (1996). El liderazgo de la organización sin puestos de trabajo. En F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.)*, El líder del futuro (pp.39-47),* Ediciones Deusto, S.A..

Broadbent, J., Jacobs, K., Laughlin, R. (1999). Comparing Schools in the UK and New Zealand: Individualizing and Socializing accountabilities and some Implications for Management control. *Management Accounting Research,* 10, 4, 339-361.

Brown, B. (1987). Territoriality. In D. Stokols, & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology (Vol. 2, pp. 505–531).* New York: Wiley.

Brown, G., Lawrence, T., Robinson, S. (2005). Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review,* 30, 3, 577–594.

Brown, G., Pierce, J., Crossley, C. (2014). Toward an Understanding of the Development of Ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior,* 35, 3, 318-338.

Brown, M., Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly,* 17, 6, 595-616.

Brown, M., Treviño, L., Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 97, 2, 117–134.

Brown, S. (1995). Postmodern Marketing Research: No Representation without Taxation. *Journal of the Market Research Society,* 37, 3, 287-310.

Bryan, L., Matson, E., Weiss, L. (2007). Harnessing the Power of Informal Employee Networks. *McKinsey Quarterly,* 4, 44-55.

Bunge, M. (1997). Mechanism and Explanation. *Philosophy of the Social Sciences,* 27, 4, 410-465.

Burck, Ch. (2005). Comparing Qualitative Research Methodologies for Systemic Research: The Use of Grounded Theory, Discourse Analysis and Narrative Analysis. *Journal of Family Therapy.* 27, 3, 237-262.

Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., Halpin, S. (2006). What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis. *Leadership Quarterly,* 17, 3, 288-307.

Burgoon, J., Buller, D., Woodall, W. (1996). *Nonverbal Communication.* New York: McGraw-Hill.

Burns, J. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

Buss, D.M. (1990). Prospects and Pitfalls. Motivation and Emotion. *Evolutionary Social Psychology,* 14, 4, 265-286.

Cairncross, F. (2002). New Ways to Bind a Fragmented Workforce into a Cultural Community. *Journal of OperationalExcellence,* 21, 3, 31-42.

Cameron, K., Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in organizational change and development,* 5, 23-58.

Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework,* (3rd Edition). Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Campbell, S., Fowles, E., Weber, B. (2004). Organizational Structure and Job Satisfaction in Public Health Nursing. *Public Health Nursing,* 21, 6, 564-571.

Canter, D. (1997). The Facets of place. In E. Zube & G. Moore (Eds.), *Advances in Environment, Behavior, and Design* (pp. 109-147). NY: Plenum Press.

Carlile, C., Christensen, M. (2005). *The Cycle of Theory Building in Management Research.* Harvard Business School Working Paper #05057.

Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower,* 27, 1, 75-90.

Carmeli, A., Spreitzer, G. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors. *Work Journal of Creative Behavior***,** 43, 3, 169-191.

Carmeli, A., Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal,* 25, 13, 1257-1278.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review,* 4, 4, 497-505.

Carroll, A. (1983). Corporate Social Responsibility: Will Industry Respond to Cutbacks in Social Program Funding?. *Vital Speeches of the Day,* 49, 604-608.

Carson, J., Tesluk, P., Marrone, J. (2007). Shared Leadership Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal,* 50, 5, 1217-1234.

Cavusgil, S., Calantone, R., Zhao, Y. (2003). Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 18, 1, 6-12.

Champy, J. (1995). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership,* New York: Harper Business by Harper Collins Publishers.

Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative*

Research, 2nd Edition (pp. 509-535), Thousand Oaks, CA.: Sage. p.510.

Chassy, P., Gobet, F. (2011). A Hypothesis about the Biological Basis of Expert Intuition. *Review of General Psychology,* 15, 3, 198–212.

Cheng, K. (1998). Can Education Values be Borrowed? Looking into Cultural Differences. *Peabody Journal of Education,* 73, 2, 11-30.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology, 6,* 1, 2-22.

Chinchilla, N. (2012). Rotación voluntaria de directivos: aunque me digan ven, me quedo. *Revista de antiguos alumnos,* 122, Julio/Septiembre, 28-30.

Christensen, M., Carlile, C. (2009). Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education,* 8, 2, 240-251.

Chugh, H. (2013). The Involvement of Technology Transfert Officers in the Development of University Start-Ups: A Psychological Ownership Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research,* 19, 4., 387.403.

Chung, Y., Moon, H. (2011). The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior. *International Journal of Business and Management,* 6, 12, 65-77.

Cicero, M. (2004). *De Inventione.* Kessinger Publishing, LLC.

Cicero, M. (2008). *De Senectute (On Old Age).* BiblioLife

Cicero, M. (2008). *On Obligations: De Officiis.* Oxford World's Classics, Oxford University Press, USA

Ciulla, J. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership.* Westport, CT: Praeger.

Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Business of Harper Collins Publ.

Collins, J., Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* NY: Harper Business of Harper Collins Publ.

Collins, J., Porras, J. (1996). Building your Company's Vision. *Harvard Business Review,* 74, 9/10, 65-77.

Comisión Europea (2004). *Definición de pequeñas y medianas empresas.* Diario Oficial de la Unión Europea, L63/27, anexo 1. Recuperado el 12 de noviembre de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ. do?uri=OJ:L:2004:063:0022:0029:ES:PDF.

Comisión Europea. (2011). *Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico Y Social Europeo y al Comité De Las Regiones: Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.* Bruselas: COM (2011) 681 final. Recuperado el 10 de diciembre 2012, de *http:/eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri= COM:2011: 0681 :FIN:ES:PDF.*

Conger, J., Kanungo, R. (1987). Toward a Behavorial Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review,* 12, 4, 637-647.

Conger, J., Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 3, 471–482.

Conley, P. (1970). Experience Curves as a Planning Tool. *BCG Pamphlet,* 197, 10-11.

Conlon, E. (2002). Editor's comments. *Academy of Management Journal,* 27, 4, 489-492.

Convis, G.L. (2011). *The Toyota Way to Lean Leadership.* New York: Mc Graw-Hill.

Cooke, P., Wills, D. (1999). Small firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance through Innovation Programs. *Small Business Economics*, 13, 3, 219-234.

Cooke, R., Rousseau, D. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group Organization Management,* 13, 3, 245-273.

Cooper, D., Thatcher Sh. (2010). Identification in Organizations: The Role of Self-Concept Orientations and Identification Motives, *Academy of Management Review,* 35, 4, 516-538.

Cooper, R., Kaplan, R. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review,* 69, 5/6, 130-135.

Corley, K., Gioia,D. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review,* 36, 1, 12-32.

Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, Publisher Simon & Schuster.

Crossan, M., Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies,* 47, 6, 1154-1194.

Crossan, M., Hulland, J. (2002). Leveraging Knowledge through Leadership of Organizational Learning. In C. Choo and N. Bontis (Eds.), *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Reading* (pp. 711-724). New York: Oxford University Press.

Cube, F. Von. (2000). *Gefährliche Sicherheit, Lust und Frust des Risiko.,* 3. Auflage, S. Hirzel Verlag.

Cube, F. Von. (2002). *Lust an Leistung: Die Naturgesetze der Führung.* Piper Verlag GmbH.

Cube, F. Von, Alshuth, D. (1989). *Fordern statt verwöhnen; Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung*. Piper Verlag GmbH.

Cyrulnic, B. (1998). *Naissance du sens: Préface de Dominique Lecourt.* Paris: Hachette Littérature.

Dahlberg, H., Dahlberg, K. (2003). To not Make Definite what is Indefinite: A Phenomenological Analysis of Perception and its Epistemological Consequences in Human Science Research. *The Humanistic Psychologist,* 31, 4, 34-50.

Dahlberg, K., Drew, N. Nyström, M. (2002). *Reflective Lifeworld Research.* Lund, Sweden: Studentlitteratur.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal,* 34, 3, 555-590.

Daniels, M. (1982). The Development of the Concept of Self-Actualization in the Writings of Abraham Maslow. *Current Psychological Reviews,* 2, 1, 61-76.

Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance,* 13, 1, 46-78.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* New York: Free Press.

Davenport, T. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment.* Oxford University Press.

Davenport, T., Prusak, L. (1997). *Working Knowledge.* Harvard Business School Press.

Davis, J., Schoorman, F., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review,* 22, 1, 20-47

Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

De Bono, E. (1991). *I Am Right You Are Wrong: From This to the New Renaissance: From Rock Logic to Water Logic.* Penguin Books.

Deci, E., Connell, J., Ryan, R. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 580–590.

Deegan, C., Gordon, B., (1996). A Study of the Environmental Disclosure Practices of Australian Corporations. *Accounting and Business Research,* 26, 3, 187-199.

De Jong**,** J., Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management,* 19, 1, 23-36.

De Jong, J., Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services: *International Journal of Innovation Management,* 7, 2, 189-212.

De Klerk, J. (2003). Motivation to Work, Work Commitment and Man's Will to Meaning. *Dissertation Abstracts, International Section A: Humanities and Social Sciences,* 63(8-A).

Deming, W. (1986). *Out of Crisis.* MIT Press.

Denison, D., Hooijberg, R., Quinn, R. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science,* 6, 5, 524-540.

Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science,* 6, 2, 204-223.

Denzin N., Lincoln, Y. (2005). Introduction. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research,* (3rd Ed.), Thousand Oaks, CA: sage Publications.

Descartes, R. (1637). *Discours de la Méthode*. Editions Hachette Education, 1997.

Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing,* 57, 1, 23-37.

Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G., McNamara, G. (2011). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages.* (6th Edition), McGraw Hill/ Irwin.

Dess, G., Lumpkin, G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive,* 19, 1, 147-156.

Dess, G., Picken, J. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics,* 28, 3, 18-34.

De Waal, A. (2003). Behavioral Factors Important for the Successful Implementation and Use of Performance Management Systems. *Management Decision*, 41, 8, 688 – 697.

De Waal, A. (2006). The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems. *Systemic Practice and Action Research,* 19, 1, 61-79.

De Waal, A. (2010). Performance-Driven Behavior as the Key to Improved Organizational Performance., *Measuring Business Excellence*, 14, 1, 79–95.

De Waal, A., Sivro, M. (2012). The Relation between Servant Leadership, Organizational Performance, and High Performance Organization Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 19, 2, 173-190.

De Waal, F. (2005). *Our Inner Ape.* New York Riverhead Books.

De Waal, F. (2008). Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy. *Annual Review of Psychology,.* 59, 1, 279-300.

De Waal, F. (2010). Entrevista televisiva de E. Punsett a F. de Waal en el programa “Nuestro cerebro altruista” de la serie “Redes”. Emisión 53 del 28 y 31 de marzo 2010, temporada 14, RTVE. Recuperado el 10 de diciembre 2012, de *http://www.redesparalaciencia.com/wp-content/uploads/2010/03/ entrev53.pdf*

Dhanaraj, C., Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *The Academy of Management Review,* 31, 3, 659-669.

DiMaggio, P. (1995). Comments on "What Theory is Not". *Administrative Science Quarterly,* 40, 3, 391-397.

Dittmar, H. (1992). *The Social Psychology of Material Possessions: To Have is To Be.* New York: St. Martin’s Press.

Domènec M., Dierksmeier C. (2012). *Human Development in Business. Values and Humanistic Management in the Encyclical „Caritas in Veritate“.* Palgrave Macmillan.

Dorenbosch, L., Van Engen, M., Verhagen, M. (2005). On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity & Innovation Management*. 14, 2, 129-141.

Dreyfus, H., Dreyfus, S. (1988). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer.* New York, NY: Free Press.

Dreyfus, H., Dreyfus, S. (2005). Expertise in Real World Contexts. *Organization Studies,* 26, 5, 779–792.

Drucker, F. (1946). *The Concept of the Corporation.* New York: John Day Edition.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* Harper Business, Reissue, 2006.

Drucker, P. (1972). What we can Learn from Japanese Management. *Mc Kinsey Quarterly,* 8, 3, 2-20.

Drucker, P. (1973). *Management Tasks, Responsibilities, Practices.* Harper & Row.

Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review,* 26, 1, 53-63.

Drucker, P. (1986). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices.* Truman Talley Books, E.P. Dutton.

Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review,* 70, 9/10, 95-104.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society.* New York: Harper Business by Harper Collins Publishers.

Druskat, V., Pescosolido, A. (2002). The Content of Effective Teamwork Mental Models in Self-Managing Teams: Ownership, Learning and Heedful interrelating. *Human Relations,* 55, 3, 283–314.

Duch, W. (2007). Intuition, Insight, Imagination and Creativity. *Computational Intelligence Magazine, IEEE,* 2, 3, 40-52.

Dunne, C. (2011). The Place of the Literature Review in Grounded Theory Research. *International Journal of Social Research Methodology,* 14, 2, 111-124.

Dygert Ch., Jacobs, R. (2004). *Creating a Culture of Success: Fine-Tuning the Heart and Soul of your Organization.* (2nd Ed.), Warwick. NY: Moo Press.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación.* Ediciones Granica, Buenos Aires y Barcelona.

Echeverría, R. (2011). *Ontología del lenguaje.* Editor J.C. Saéz, Book Tic, Madrid.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, 350–383.

Ehrlich, P. (2000). *Human Natures: Genes, Cultures and the Human Prospect*. Island Press

Ehrlich, P. (2001). Intervening in Evolution: Ethics and Actions. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States (PNAS),* 98, 10, 5371-5373.

Einstein, A. (1950). The Fundamentals of Theoretical Physics. In *Out of my Later Years*, Philosophical Library: New York.

Eisenhardt K. (1989). Building Theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review,* 14, 4, 532-550.

Eisenhardt, K., Graebner, M. (2008). Theory Building from Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal,* 50, 1, 25-32.

Eisenhardt, K., Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal,* 21, 10/11, 1105-1121.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business.* Oxford Publisher.

Erez, M., Arad, R. (1986). Participative Goal Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors. *Journal of Applied Psychology,* 71, 4, 591-597.

Ericsson, K., Prietula, M., Cokely, E. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review,* 85, 7/8, 115–121.

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia, *Scientia y Technica, Universidad Tecnológica de Pereira,* Año XIII, Mayo, No. 34.

Etzioni, A. (1991). The Socio-Economics of Property: To Have Possessions, a Handbook on Ownership and Property. *Floyd W. Rudimin (Ed.),*

Special Issue, Journal of Social Behavior and Personality, 6 ,6,, 465-468.

European Commission. (1995). *Green Paper on Innovation.* Retrieved on January 18, 2013, from http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf.

Felin, T., Foss, N. (2005). Strategic Organization: A Field in Search of Micro-Foundations. *Strategic Organizations,* 3, 4, 441-455.

Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom B., Hatman W. (2009). Turnover Contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal,* 52, 3, 545-561.

Feltz, A. (2008). Problems with the Appeal to Intuition in Epistemology. *Philosophical Explorations: An International Journal for the Philosophy of Mind and Action,* 11, 2, 131-141.

Fiedler, F. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology.* New York: Academic Press.

Fiedler, F. (1971). Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings. *Psychological Bulletin,* 76, 2, 128-148.

Fiedler, F. (1976). The Leadership Game: Matching the Man to the Situation. *Organizational Dynamics,* 4, 3, 6-16.

Findler, L., Wind, L., Mor Barak, M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between

Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31, 3, 63-94.

Fine, Ch. (1998). *Clock Speed, Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.* Perseus Books by Harper Collins.

Finlay, L. (2008). A Dance Between the Reduction and Reflexivity: Explicating the "Phenomenological Psychological Attitude". *Journal of Phenomenological Psychology*, 39, 1, 1-32.

Finlay L., (2009). Debating Phenomenological Research Methods. *Phenomenology & Practice,* 3, 1, 6-25.

Fiol, C. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management,* 17, 1, 191-211.

Fleishman, E. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology,* 37, 1, 1-6.

Fowler, A. (1995). How to Conduct an Ergonomic Review. *People Management*, 18, 1, 45-48.

Franco-Santos, M., Lucianetti L., Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research,* 23, 2, 79-119.

Frankl, V. (1999). *El hombre en busca del sentido ultimo*. Barcelona: Paidós

Frey, B., Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives.* Springer Berlin Heidelberg.

Freiberg, K., Freiberg, J. (1996). *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business And Personal Success.* Austin, Texas: Bard Press.

Frese, M., Teng, E., Wijnen, C. (1999). Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies. *Journal of Organizational Behavior,* 20, 7, 1139-1155.

Frese, M., Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In H. Triandis, M. Dunette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed.), Vol.4, (pp.271-340), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Fried, Y., Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 2, 287–322.

Fromm, E. (1947). *Man for Himself: An Inquiry Into the Psychology of Ethics.* 1990, New York: Henry Holt & Company.

Fromm, E. (1956). *Die Kunst des Liebens.* Gesamtausgabe Band IX, 1989, Deutscher Taschenbuch-Verlag.

Fry, L. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly,* 14, 6, 693-727

Fry, L. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly,* 16, 5, 619-622.

Funk, R. (1990). *Erich Fromms humanistische Philosophie einer Wissenschaft vom Menschen.* Jahrbuch der internationalen Erich-Fromm Gesellschaft, Band 1: Wissenschaften vom Menschen, LIT-Verlag.

Furby, L. (1978). Possessions: Toward a Theory of their Meaning and Function throughout the Life Cycle. In P. B. Baltes (Ed.), *Life Span Development and Behavior*, (pp.297–336), New York: Academic Press.

Gadamer, H. (1983). Hermeneutics as Practical Philosophy. In F. G. Lawrence (Trans.), *Reason in the Age of Science*. (pp. 88-138). Cambridge: The MIT Press.

Gagliardi, P. (Ed.). (1992). *Symbols and Artifacts: View from the Corporate Landscape.* NY: Walter de Gruyter, Inc.

Galbraith, J., (2005). *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process.* San Fransisco, CA: Jossey-Bass Publisher.

Galbraith, J. (2010). The Multi-Dimensional and Reconfigurable Organization. *Designing Organizations for the 21st Century Global Economy Special Issue, Organizational Dynamics,* , 39, 2, 115-125.

Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders At All Levels*. New York, NY: AMACOM Publishers.

Galton, F. (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences.* London: Macmillan/Fontana.

García-Ayuso, M., Larrinaga, C. (2003). Environmental Disclosure in Spain: Corporate Characteristics and Media Exposure. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, Edición especial,* 115, 184-214.

Garza, G. (2007). Varieties of Phenomenological Research at the University of Dallas: An Emerging Typology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 4, 313-342.

Geller, L. (1982). The Failure of Self-Actualization. *Journal of Humanistic Psychology,* 22, 2, 56-73.

George, J., Zhou, J. (2001). When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology,* 86, 3, 513-524.

Ghani, N., Hussin, T., Jusoff, K. (2009). The impact of psychological empowerment on lecturers' innovative behavior in Malaysian private higher education institutions. *Canadian Social Science,* 5, 4, 54–62.

Ghate, O. (2003). Postmodernism's Kantian Roots. In E. Locke (Ed.), *Postmodernism and Management: Pros, Cons and the Alternative.* (pp.227-245). New York: Elsevier.

Ghemawat, P. (1999). *Strategy and the Business Landscape.* Addison-Wesley Longman, Inc.

Gibb, C. (1947). The Principles and Traits of Leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 42, 3, 267-284.

Gifford, R., Hine, D., Muller-Clemm, W., Reynolds, D., Shaw, K. (2000). Decoding Modern Architecture. *Environment and Behavior,* 32, 2, 163-187.

Giorgi, A. (1989). One Type of Analysis of Descriptive Data: Procedures Involved in Following a Phenomenological Method. *Methods*, 1, 3, 39-61.

Giorgi, A. (2008). Concerning a Serious Misunderstanding of the Essence of the Phenomenological Method in Psychology. *Journal of Phenomenological Psychology*, 39, 1, 33-58.

Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory.* Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussion*. Mill-Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley, CA.: Sociology Press.

Glaser, B. (2012). Constuctivist Grounded Theory?. *The Grounded Theory Review,* 11, 1, 28-38.

Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine.

Gobet, F., Lane, P., Croker, S., Cheng, P., Jones, G., Oliver, I., Pine, J. (2001). Chunking Mechanisms in Human Learning. *Trends in Cognitive Sciences,* 5, 6, 236–243.

Godina, B. (2012). *Die phänomenologische Methode Husserls für Sozial- und Geisteswissenschaftler: Ebenen und Schritte der pänomenologischen Reduktion.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Goethe, J.W. Von. (1774). *Die Leiden des jungen Werther*. 1998, Suhrkamp-Verlag, Taschenbuch.

Goethe, J.W. Von. (1796). *Wilhelm Meisters Lehrjahre.* Deutscher Taschenbuch-Verlag, 1980. Recuperado el 11 de diciembre 2012, de *http://www.wissen-im-netz.info/literatur/goethe/werke/willehr/8-04.htm*

Goethe, J.W. Von. (1800). *Schriften zur Kunst, Einleitung in die Propyläen.* 2008, 14. Auflage, Band 12, Goethe Werke, Hamburger Ausgabe.

Goleman, D. (2000). *Working With Emotional Intelligence.* Publ. Bantam.

Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence, Why it Can Matter More Than IQ*. Publ. Bantam, 10th anniversary edition.

Goleman, D., Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review,* 86, 9, 86-95.

Gomez, J.C., Yzaguirre, J. (2001). *Presión sobre los precios en las revisiones del índice IBEX 35.* Editor: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Goulding, C. (1998). Grounded theory: The Missing Methodology on the Interpretivist Agenda. *Qualitative Market Research,* 1, 1, 50-57.

Gould, S. (1988). *The Mismeasure of Man.* London: Penguin Books.

Graen, G., Cashman, J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In J. Hunt, & L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp.143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G., Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior,* 9, 175-208.

Graen, G., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly,* 6, 2, 219-247.

Granada, M.A. (2009). El desarrollo de las concepciones de la relación entre Antigüedad, Edad Media y presente en le Renacimiento: desde Petrarca a Giordano Bruno. *INGENIUM; Revista de historia del pensamiento moderno,* 1, enero-junio, 13-29.

Gratton, L. (2007). *Hot Spots: Why some Companies Buzz With Energy and Innovation and Others Don't.* Prentice Hall.

Gray, R., Reza, K., Lavers, S. (1995). Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal,* 8, 2, 78-101.

Greenberg, J., Harmon-Jones, E., Simon, L., Solomon, Sh., Pyszczynski, T., Mc Gregor, H. (1997). Terror Management Theory and Self-Esteem: Evidence That Increased Self-Esteem Reduces Mortality Salience Effects. *Journal of Personality and Social Psychology,* 72, 1, 24-36.

Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leader*. Published in 2008 by The Greenleaf Center for Leadership.

Greenleaf, R. (1972). *The Institution as Servant.* Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership (2009), Indianapolis, IN.

Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist Press.

Groat, L., Stern,L. (2000). Cultivating Organizational Values: A New Model for Workplace Planning. *The Journal for Quality and Participation,* 23, 5, 17-19.

Grunow, D. (1995). The Research Design in Organization studies: Problems and Prospects. *Organization Sciences,* 6, 1, 93-103.

Guba, E., Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation.* Newbury Park CA: Sage Publications.

Guba E., Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In: N. Denzin, Y. Lincoln (Eds) *Handbook of Qualitative Research.* First edition (pp.509-535). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gulati, R. (2007). Tent Poles, Tribalism, and Boundary Spanners: The Rigor-Relevance Debate in Management Research. *Academy of Management Journal,* 50, 4, 775-782.

Hackman, J., Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Applied Psychology*, 60, 2, 159–170.

Hackman, J., Oldham, G. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 2, 250-279.

Hackman, J., Oldham, G. (2010). Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 2/3, 463–479.

Hackston, D., Milne, M., (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal,* 9, 1, 77-108.

Hadjali, H.R., Salimi, M., Salehi, M. (2012). A Study on Organizational Citizenship Behaviors toward Customer-Orientation: A Case of Nursing Home. *International Journal of Academic Research,* 4, 4, 137-144.

Hair, J., Babin, B., Money, A., Samouel, P. (2005). *Essentials of Business Research Methods.* Chichester: John Wiley.

Hambrick, D. (2005). Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned. In Smith K., Hitt M. (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp.109-127). New York: Oxford University Press.

Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review,* 32, 2, 334-343.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future.* Harvard Business School Press.

Hamilton, J. (2011). Caring/Sharing and Horizontal Co-ordination in the Workplace. *Work and Organization,* 18, Suppl.1, 23-48.

Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution.* Published in 2003 by Harper Business by Harper Collins.

Hammond, M., Neff, N., Farr, J., Schwall, A., Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts,* 5, 1, 90–105.

Handy Ch. (1996). El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. En F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Ed.)*, El líder del futuro (pp.31-38),* Ediciones Deusto, S.A..

Han, T., Chiang, H., Chang, A. (2010). Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tec Organizations. *International Journal of Human Resource Management,* 21, 12, 2218-2233.

Harter, S. (2001). Authenticity. En C. Snyder, S. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology (pp.382.394),* New York: Oxford University Press.

Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Change Management.* Harvard Business Review Press.

Hatch, M. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Post Modern Perspectives*. NY: Oxford University Press.

Hatch, M. (1999). Exploring the Empty Space of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational structure. *Organization Studies,* 20, 1, 75-100.

Hater, J., Bass, B. (1988). Superior's Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology,* 73, 4, 695-702.

Haugh, H., McKee, L. (2003). 'It's just like a family'--Shared Values in the Family Firm. *Community, Work & Family,* 6, 2, 141-159.

Hawking, S. (2001). *The Universe in a Nutshell.* Bantam Publishing

Hayton J., (2005). Competing in the New Economy: the Effect of Intellectual Capital on Corporate Entrepreneurship in High-Technology New Ventures. *R&D Management,* 35, 2, 137-155.

Hayton J., Kelley D. (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management,* 45, 3, 407-427.

Hax, A., Majluf, N. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Heesakkers, C., (2008). Erasmo Filólogo. *Myrtia,* 23, Pages 259-285.

Hegel, G. (1830). *Enzyklopädie der Philosophischen Wissenschaften im Grundrisse, 3. Teil: Die Philosophie des Geistes.* 1986, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, *(§ 435).*

Heidegger, M. (1946). Carta sobre el Humanismo. Traducción de Helena Cortés y Arturo Leyte. Recuperado el 7 de junio 2013, de http://www.olimon.org/uan/heidegger_carta_sobre_el_humanismo.pd.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations.* New York: John Wiley & Sons.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations,* New York: Wiley.

Helgesen, S. (1996). Liderar desde la base. En F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.). *El líder del futuro* (pp.48-53). Ediciones Deusto S.A.

Henderson, B. (1973). The Experience Curve Reviewed (Part IV): The Growth Share Matrix or The Product Portfolio, *bcg.perspectives by The Boston Consulting Group, January.* Recuperado el 11 de diciembre 2012, de *https://www.bcgperspectives.com/content/classics/corporate_finance_corporate_strategy_portfolio_management_experience_curve_reviewed_growth_share_matrix_product_portfolio/*

Herbert, Sh. (2004). *The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's perspective.* Dissertation Abstract International Section A. Humanities and Social Sciences, 64, 11-A.

Herman, N., Reynolds, L. (Eds.), (1994). *Symbolic Interaction: An Introduction to Social Psychology.* Dix Hills, NY: General Hall Inc.

Hernández, M., Eberly, M., Avolio, B., Johnson, M. (2011). The Loci and Mechanisms of Leadership: Exploring a more Comprehensive View of Leadership Theory. *The Leadership Quarterly,* 22, 6, 1165-1185.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* Mexico: McGraw-Hill, 4º edición.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2011). *Fundamentos de metodología de la investigación.* McGraw Hill

Heron, J., Reason, P. (2006). Chapter 12. In P. Reason and H. Bradbury, *Handbook of Action Research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hersey, P., Blanchard, K. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal,* 2, 2, 6-34.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (2009). *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources.* (9th Ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion,* Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley and Sons.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review,* 46, 1/2 53-62.

Heskett, J., Sasser, W., Wheeler, J. (2008). *Ownership Quotient: Putting the Service Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage,* Harvard Business Review Press.

Hesse, H. (1932). *Viaje a oriente.* 2011, Ediciones Oniro.

Higgins, .E (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist,* 52, 12, 1280-1300.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differencies in Work-Related Values.* Beverly Hills, CA: Sage Publication

Hofstede, G. (1994). Management Scientists Are Human: Is Management Science International? *Management Science,* 40, 1, 4-13.

Hofstede, G. (2001). *Culure's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* (2nd Ed.), Sage Publications.

Hofstede, G., Bond, M. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics.* Recuperado el 11 de diciembre 2012, de *http://www2.seminolestate.edu/falbritton /Summer%202009/FHI/Articles/Hofstede.confucious%20connection% 20120505%20science%20direct.pdf*

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkow, M. (2010). *Cultures and Organizations; Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival.* 3rd Edition, Mc Graw Hill Books.

Hope, J. Fraser, R. (2000). Beyond Budgeting. *Strategic Finance,* 82, 4, 30-35.

Hope, J., Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers Can Break Free from the Annual Performance Trap.* Harvard Business School Publishing

House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 16, 3, 321-339.

House, R., Mitchell, T. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business,* 3, 4, 81-97.

Hsu, M., Hou, S., Fan, H. (2011). Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. *Journal of Creative Behavior,* 45, 4, 258-272.

Hua, Y. (2008). *Designing Open-Plan Workplaces for Collaboration: An Exploration of the Impact of Workplace Spatial settings on Space perception and Collaboration Effectiveness.* Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Science, 68, 8-A, 3182.

Huang, X., Iun J., Liu, A., Gong, Y. (2010). Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates. *Journal of Organizational Behavior,* 31, 1, 122-143.

Hulin, C., Blood, M. (1968). Job Enlargement; Individual Differences and Worker Responses. *Psychological Bulletin,* 69, 1, 41-55

Humphrey, S., Nahrgang, J., Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 5, 1332–1356.

Hunter, J. (1999). *La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo.* Ediciones Urano, S.A., Colección Empresa XXI.

Husserl, E. (1970). *Logical Investigations.* 2 vols (J. N. Findlay Trans.). New York: Humanities Press.

Husserl, E., (1985). *Phänomenologische Methode: Ausgewählte Texte.* In K. Held (Herausgeber), Verlag: Reclam.

Husserl E., Janssen, P. (1986). *Husserl, E: Idee der Phaenomenologie.* Verlag: Meiner.

Ilies, R., Fulmer, I., Spitzmuller, M., Johnson, M. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Satisfaction. *Journal of Applied Psychology,* 94, 4, 945-959.

Ilies, R., Morgeson, F., Nahrgang, J. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly,* 16, 3, 373-394.

Irving, J. (2005). Servant Leadership and the Effectiveness of Teams. Recuperado el 10 de octubre 2013, de http://people.bethel.edu/~irvjus /PDF/Irving.Justin-RegentUniversity_final.pdf

Isaacs, S. (1933). *Social development in young children.* 1999, International Library of Psychology.

Jackson, C., Colquitt, J., Wesson, M., Zapata-Phelan, C. (2006). Psychological Collectivism: A Measurement Validadtion and Linkage to Group Member Performance. *Journal of Applied Psychology,* 91, 4, 884-899.

Jafri, M. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: Results. *Journal of Management Research,* 10, 1, 62-68.

Jamieson, B. (1973). Behavioral Problems with Management by Objectives. *Academy of Management Journal,* 16, 3, 496-505.

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 3, 287–302.

Janssen, O., Schoonebeek, G., Van Looy, B. (1997). Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en

innovatief gedrag van werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 10, 4, 175–194.

Jardim, A. (1970). *The First Henry Ford, A Study in Personality and Business Leadership*. The MIT Press.

Jenkins W. (1947). A Review of Leadership studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin,* 44, 1, 54-79

Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics,* 3, 4, 305-360.

Jiménez Hernández R., Bustamante Valenzuela G., Bustamante Valenzuela, A. (2012). Compromiso organizacional: una garantía para la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas. *Global Conference on Business & Finance Proceeding,* 7, 2, 1348-1351.

Johnson, H. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues.* Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Jones, D. (2012a). Does Servant Leadership Lead to Greater Customer Focus and Employee Satisfaction? *Business Studies Journal*, 4, 2, 21-35.

Jones, D. (2012b). Servant Leadership's Impact on Profit, Employee Satisfaction, and Empowerment within the Framework of a Participative Culture in Business. *Business Studies Journal,* 4, 1, 35-49.

Judge, T. Piccolo R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 755-768.

Jung, D., Avolio, B. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior,* 21, 8, 949-964.

Jurgensen, C. (1978). Job Preferences: What Makes a Job Good or Bad? *Journal of Applied Psychology*, 63, 3, 267–276.

Jussila, I., Puumalainen, K. (2005). *Psychological Ownership in Organizations: Predictors of Ownership Feelings for Physical, Social and Cultural Dimensions of the Organizations.* Paper presented to the Mid-West Academy of Management, Chicago, IL, March 31-April 2.

Kahneman, D., Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: a Failure to Disagree. *The American Psychologist,* 64, 6, 515–526.

Kalthoff, O. Nonaka, I., Nueno, P. (1997). *The Light and the Shadow: How Breakthrough Innovation is Shaping European Business.* Oxford: Capstone Publishing Limited.

Kaplan R. (2005); How the Balanced Scorecard Complements the Mc Kinsey 7S Model. *Strategy and Leadership,* 33, 3, 41-46.

Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review,* 70, 1/2, 71-79.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets in Tangible Outcomes.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kark, R., Van Dijk, D. (2007). Motivation to Lead, Motivation to follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes. *Academy of Management Review,* 32, 2, 500-528.

Katz, D. Kahn, R. (1952). Some Recent Findings in Human-Relations Research in Industry. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Tartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp.650-665). New York: Holt, Reinhart & Winston.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., Floor, L. (1951). *Productivity, Supervision and Moral Among Railroad Workers.* Ann Arbor, MI: Survey Research Center.

Katz, D., Maccoby, N., Morse, N. (1950). *Productivity, Supervision and Moral in an Office Situation.* Ann Arbor, MI: Survey Research Center.

Keller, R. (1986). Predictors of Performance of Project Groups in R&D Organizations. *Academy of Management Journal,* 29, 4, 715-726.

Ketels, C. (2006). Michael Porter's Competitiveness Framework: Recent Learnings and New Research Priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade,* 6, 2, 115-36.

Kets de Vries, M., Doyle, J., Loper, M. (1994). The Leadership Mystique (and Executive Commentary), *The Academy of Management Executive,* 8, 3, 73-92.

Kets de Vries, M. (1996). *La conducta del directivo: su impacto en el equilibrio de la empresa,* Ediciones Deusto.

Kets de Vries, M. (2009a). *Sex, Money, Happiness, and Death, The Quest for Authenticity.* Palgrave Macmillan.

Kets de Vries, M. (2009b) *Reflections on Character and Leadership.* John Wiley & Sons, Jossey-Bass.

Kieser, A., Walgenbach, P. (2007). *Organisation.* 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kilduff, M. (2006). Editor's Comments: Publishing Theory. *Academy of Management Review,* 31, 2, 252-255.

Kim, Ch., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.* Harvard Business School Press.

King, A, Johnson, D., Van Vugt, M. (2009). The Origins and Evolution of Leadership; Minireview. *Current Biology by Elsevier Ltd.,* 19, 911-916. Recuperado el 11 de diciembre 2012 de *http://strategicleaders.org/system/files/private/The%2520Origins%2520and%2520Evolution%2520of%2520Leadership.pdf*

King, N., Anderson, N., West, M. (1991). Organizational Innovation: A Case Study of Perceptions and Processes. *Work and Stress,* 5, 4, 331-339.

Kiziltepe, Z. (2008). Teachers and Teaching. *Theory and Practice,* 14, 5/6, 515-530.

Knol, J., Linge, R. (2009). Innovative behavior: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing,* 65, 2, 359–370.

Kohs, S., Irle, K. (1920). Prophesying Army Promotion. *Journal of Applied Psychology,* 4, 1, 73-87.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kotter, J. (1996). *Leading Change.* Harvard Business Review Press.

Kotter, J. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do.* Harvard Business School Press.

Kotter, J., Cohen, D. (2005). *The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in your Organization.* Harvard Business Review Press.

Kotter, J. Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance.* New York: Free Press.

Kotter, J., Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg is melting: Changing and Succeeding Under any Condition.* New York: St. Martin's Press.

Kowalczyk, S., Pawlish, M. (2002). Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review,* 5, 2/3, 159-174.

Krafcik, J (1988). Triumph of the lean production system". *Sloan Management Review*, 30, 1, 41–52.

Larousse. (2009). *Dictionnaire Petit Larousse Illustré*. *Ed. Larousse.*

Ladkin, D., Taylor, S. (2010). Enacting the "True Self": Towards a Theory of Embodied Authentic Leadership. *Leadership Quarterly,* 21, 1, 64-74.

Lam, L. (2012). Impact of Competitiveness on Salespeople's Commitment and Performance, *Journal of Business Research.* 65, 9, 1328-1334.

Larrea, M. (2012). Action Research: Slide presentation on Methodological Course on Scientific Research Methodology. Seminar held at the San Sebastian (Spain) Campus of Deusto University on October, 29th.

Laub, J. (1999). Assessing the Servant Leadership Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument, A brief synopsis of a dissertation. *Submitted to the Faculty of The College of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida, April.* Recuperado el 11 de diciembre 2012, de *http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Brief.pdf*

Lavelle, J., Rupp, D., Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33, 6, 841–866.

Laverty, S. (2003). Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. *International Journal of Qualitative Methods,* 2, 3, 21-35.

Lawler, E., Hall, D. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 4, 305–312.

Lawler, E., Porter, L. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial relations: A Journal of Economy and Society,* 7, 1, 20-28.

Leach, D., Wall, T., Jackson, P. (2003). The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76, 1, 27–53.

Lee, A. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science,* 2, 4, 342-365.

Le Moigne, J. (2011). From Jean Piaget to Ernst von Glaserfeld: An Epistemological Itinerary in Review. *Constructivism Foundations,* 6, 2, 152-156.

Lerner, J., Tetlock, P. (1999). Accounting for the Effects of Accountability. *Psychological Bulletin,* 125, 2, 255-275.

Levering, B. (2006). Epistemological Issues in Phenomenological Research: How Authoritative Are People's Accounts of their own Perceptions? *Journal of Philosophy of Education,* 40, 4, 451-462.

Levering, R., Moskowitz, M. (2000). The 100 Best Companies to Work For in America, *Fortune,* 141, 1, 82-110.

Levinson, H. (1970). Management by Whose Objectives? *Harvard Business Review,* 48, 3/4, 125-134.

Lewicki, R., Wiethoff, C., Tomlinson, E. (2005). What is the Role of Trust in Organizational Justice? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.),

Handbook of Organizational Justice (pp. 247–272). London: Lawrence Erlbaum

Li, Ch. (2010). *Open Leadership, How Social Technology Can Transform The Way You Lead.* Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Lieberman, M. (2000). Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach. *Psychological Bulletin,* 126, 1, 109-137.

Liebermann, M. (2009). The Brain's Breaking System (and How to Use 'Your Words' to Tap into it). *Neuroleadership Journal,* 2. Recuperado el 15 de noviembre 2013 de http://www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman(2009) Neuroleadership.pdf.

Liker, J. (2004). *The Toyota Way, 14 Management Principles.* New York: Mc Graw-Hill.

Lincoln, Y. (1992). Sympathetic Connections between Qualitative Methods and Health Research. *Qualitative Health Research,* 2, 4, 375-391.

Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry.* Newbury Park: Sage.

Locke, E. (2007). The Case for Inductive Theory Building. *Journal of Management,* 33, 6, 867-890.

Locke, J. (1974). An Essay Concerning Human Understanding. First published in 1690, in J. Taylor (Ed.) *The Empiricists,* New York: Anchor Books.

Lok, P., Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job

satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership and Organization Development Journal,* 20, 7, 365-374.

Longman. (2012). *Dictionary of Contemporary English.* 5th Edition, Longman.

Lorenz, K. (1963). *Sobre la agresión: el pretendido mal.* Siglo XXI. (*Das sogenannte Böse. 1998.* Deutscher Taschenbuch Verlag.)

Lorenz, K. (1986). *Fundamentos de la etología.* Ediciones Paidós Iberica.

Lumpkin, G., Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review,* 21, 1, 135-172.

Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 23, 6, 695-706.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology,* 60, 3, 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics,* 33, 2, 143-160.

Luthans, F., Youssef, C., Rawski, Sh. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological capital and reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management,* 31, 4, 333-350.

Machiavelli, N. (1513). *El Príncipe de Maquiavelo: precedido de la biografía del autor,* 2011, UK: Lightning Source.

Mackenzie, K, Barnes, F. (2007). The Unstated Consensus of Leadership Approaches. *Journal of Orgnaizational Analysis,* 15, 2, 92-118.

Madjar, N., Oldham, G., Pratt, M. (2002). There is no Place Like Home? The Contribution of Work and Non-Work Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal,* 45, 4, 757-767.

Malodia, L. (2013). Influence of Employees' Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Business Perspectives & Research,* 1, 2, 47-54.

Marbach, E. (1974). *Das Problem des Ich in der Phänomenologie Husserls.* Verlag: Springer.

Maritain, J. (1920). *Eléments de philosophie, tome 1, Introduction générale à la philosophie*. 1963, Editions Pierre Téqui.

Maritain, J. (1932). *Distinguer pour unir ou les degrés du savoir.* Paris: Editions F. Aubier.

Maritain, J. (1936). *Humanisme integral: Problèmes temporels et spirituels d'une nouvelle chrétienté.* Paris: Editions F. Aubier.

Maritain, J. (1939). *Le crépuscule de la civilisation.* Paris: Editions Les Nouvelles Lettres.

Maritain, J. (1947). *La Personne et le Bien Commun.* Paris: Editions Desclee de Brouwer.

Maritain, J. (1951). *El Hombre y el Estado,* 2002, Segunda edición, Madrid: Ediciones encuentro.

Marshall, J. (2006). Chapter 32. In P. Reason and H. Bradbury, *Handbook of Action Research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Martins, E. (2010). *Psychological Ownership in Organisationen, Explorative Untersuchung der Antezedenzen und des Entstehungsprozesses.* München: Rainer Hampp Verlag.

Maslow, A. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review,* 50, 4, 370-396.

Maslow, A. (1975). *The Farther Reaches of Human.* Penguin.

Maslow, A. (1998). *Maslow on Management.* John Wiley &Sons, Inc.

Massiales, B. (1977). Education and Political Development. *Comparative Education Review,* 21, 2/3, 274-295.

Matteson, J., Irving J. (2005). Servant Versus Self-Sacrificial Leadership: Commonalities and Distinctions of Two Follower-Oriented Theories. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.

Maucher, H. (1992). *Leadership in Action.* 1994, McGraw-Hill, Inc.

Mayhew, M., Ashkanasy, N., Bramble, T., Gardner, J. (2007). A Study of the Antecendents and Consequencs of Psychological Ownership in Organizational Settings. *The Journal of Social Psychology,* 147, 5, 477-500.

Mayo, A., Lank, E. (1994). *The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage.* Camp Road, London: Institute of Personnel and Development, IPD House.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization.* New York, The Macmillan Company.

Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach.* (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage

Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* 2006, McGraw-Hill.

McIntyre, N., Srivastava, A., Fuller, J. (2009), The Relationship of Locus of Control and Motives with Psychological Ownership Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 21, 3, 383-401.

Mc Loughlin, D., Carr, S. (1997). Equity and Double Demotivation. *The Journal of Social Psychology,* 137, 5, 668-670.

Meeks, T., Jeste, D. (2009). Neurobiology of Wisdom: A Literature Review. *Arch Gen Psychiatry,* 66, 4, 355-365.

Micklethwait, J., Wooldridge, A. (1996). *The Witch Doctor: Making Sense of the Management Gurus,* New York: Times Books.

Miles M., Munilla L., Darroch J. (2009). Sustainable Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 1, 65-76.

Miller, D., Friesen, P. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic momentum. *Strategic Management Journal,* 3, 1, 1-24.

Miller, D., Greenwood, R., Prakash, R. (2009). What Happened to Organization Theory? *Journal of Management Inquiry,* 18, 4, 273-279.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science,* 26, 3, 322-341.

Mintzberg, H. (2005). Developing Theory About the Development of Theory. In Smith K., Hitt M. (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp.355-372). New York: Oxford University Press.

Moliner, M. (1998). *Diccionario de uso del español.* 2ª edición, Moliner.

Mone, M., McKinley, W., Barker, V. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of Management Review,* 23, 1, 115-132.

Montaigne, M. De. (1580). *Apologie de Raymond Sebond, Essais.* Livre II, chapitre 12*,* 2012, Edition Hachette Bnf.2

Moorman, R., Byrne, Z. (2005). How Does Organizational Justice Affect Organizational Citizenship Behavior? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 355–380). London: Lawrence Erlbaum.

Morgeson, F. (1999). *Understanding pro-social constructs in organizational behavior theory and research: Toward a role theory conceptualisation.* Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, Chicago, IL.

Morgeson, F. (2008). Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 27, pp.39-92). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. Recuperado el 15 de noviembre 2013 de http://www.personal.psu.edu/faculty/s/e/seh25/Morgeson%20and%20Humphrey%202008.pdf.

Morgeson, F., Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology,* 91, 6, 1321–1339.

Mortari, L., (2008). The Ethic of Delicacy in Phenomenological Research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being,* 3, 1, 3-17

Morténius, H, Marklund, B., Palm, L., Björkelund, C., Baigi, A.(2012). Implementation of Innovative Attitudes and Behavior in Primary Health Care by Means of Strategic Communication: A 7-Year Follow-up. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 18, 3, 659-665.

Muñoz-Seca, B., Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento.* Ediciones Folio.

Muñoz-Seca, B., Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento.* Mc Graw-Hill.

Muthusamy S. (2008). Minding the cognition: toward a strategic knowledge management for competitive advantage. *Strategic Change,* 17, 5/6, 145-153.

Mycek, S. (2000). Cultural Clash and How to Deal with it. *Trustee,* 53, 9, 6-11.

Naqshbandi, M., Kaur, S. (2011). A Study of Organizational Citizenship Behaviours, Organizational Structures and Open Innovation. *International Journal of Business & Social Science*, 2, 6, 182-193.

Neher, A. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique. *Journal of Humanistic Psychology,* 31 3, 89-112.

Neuman, W. (1991). The Meanings of Methodology. In *Social Research Methods,* (pp.43-66). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Nirenberg, J. (2011). Workplace Community Aligning Organizational Structure to a Creative Intensive World. *Interconnections,* 6, 30-39.

Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., Sonntag, K. (2009a). Innovatives Verhalten über die Altersspanne: Effekte von Feedback, Unterstützung der horizontalen Mobilität und entwicklungsbezogener Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Personalpsychologie,* 8, 2, 47-58.

Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., Sonntag, K. (2009b). A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety, Time Pressure, and Employees' Innovative Behavior?. *Creativity Research Journal*, 21, 4, 384-393.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science,* 5, 1, 14-37.

Norton, L. (1999). The Philosophical Bases of Grounded Theory and their implications for Research Practice. *Nurse Researcher*, 7, 1, 31-43.

Nueno, P. (1993). *Assainir l'Entreprise en Difficulté.* Paris: Les Éditions d'Organisation.

Nussbaum, M. (1998). *Cultivating Humanity: A Classical Defense of Reforma in Liberal Education.* Harvard University Press.

Nussbaum, M. (2001) *Women and Human Development: The Capabilities Approach.* Cambridge: Cambridge University Press.

Nussbaum, M. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach.* Belknap Press.

Nussbaum, M. (2012). Discurso durante la entrega del Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales, el 26 de octubre. Recuperado el 20 de enero 2014, de *http://www.rtve.es/alacarta/videos/premios-principe-de-asturias/discurso-martha-nussbaum-premio-principe-asturias-ciencias-sociales/1562929/.*

Nuttin, J.M. Jr. (1987). Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages. *European Journal of Social Psychology*, 17, 4, 381–402.

O'Driscoll, M., Pierce, J., Coghlan, A-M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group and Organization Management,* 31, 3, 388–341.

OECD, Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: The Measurement of Scientific and Technological Activities. (3rd Ed.), Paris and Washington, D.C.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System.* Productivity Press.

Olckers Ch., Du Plessis Y., (2012). The Role of Psychological Ownership in Retaining Talent: A Systematic Literature Review., *South African Journal of Human Resource Management*, 10, 2, 1-18.

Olzer, H., Yilmaz, A., Ozler, A. (2008). Psychological Ownership: An Empirical Study on its Antecedents and Impacts upon Organizational Behaviors. *Problems and Perspectives in Management,* 6, 3, 38–47.

ONU. (1948). Resolución 217 A (III) del 10 de diciembre de 1948 de la Asamblea General sobre la declaración universal de derechos humanos. Recuperado el 8 de noviembre 2013 de http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml

ONU. (1999/2000). Pacto Mundial. Recuperado el 13 de marzo 2013 de http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment. Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review,* 31, 4, 9-25.

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D., Podsakoff, P., Mackenzie, S. (2006). *Organziational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences.* London: Sage.

Ospina, J. (1999). Bacon y el comienzo de la filosofía inductiva. *Revista de Ciencias Humanas*, 19. Recuperado el 6 de noviembre 2013 de http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev19/ospina.htm.

Østergen, K., Stensaker, I. (2011). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review,* 20, 1, 149-181.

Oswick, C., Fleming, P., Hanlon, G. 2011. From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building. *Academy of Management Review*, 36, 2, 318-337.

Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly,* 28, 3, 468-481.

Oxford. (2008). *The Oxford Spanish Dictionary.* 4th Edition, Oxford.

Paine, F., Anderson, C. (1975). Managerial Perceptions and Strategic Behavior. *The Academy of Management Journal,* 18, 4, 811-823.

Papworth, M., Milne, D., Boak, G. (2009). An Exploratory Content Analysis of Situational Leadership. *Journal of Management Development,* 28, 7, 593-606.

Parker Follet, M. (1924). *Creative Experience.* Martino Fine Books (2013).

Pascal, B. (1962). *Pensées: Texte établi par Louis Lafuma; préface d'André Dodin.* Éditions du Seuil Saint-Armand, impr. Bussière.

Pascale, R., Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management.* New York: Warner Books.

Patterson, F. (1999). *Innovation Potential Predictor.* Oxford: Oxford Psychologists Press.

Pearce, C., Conger, J. (2003). *Share Leadership: Refraining the Hows and Whys of Leadership.* Thousand Oaks, CA. Sage

Pearce, C., Sims, H. Jr. (2002). Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 6, 2, 172-197.

Peikoff, L. (1982). *The Ominous Parallels: The End of Freedom in America.* New York: Stein and Day.

Peikoff, L. (1991). *Objectivism: The Philosophy of Ayn Rand.* New York: Dutton.

Peters, T. (1994). *Crazy Times Call for Crazy Organization.* Vintage Books.

Peters, T, Waterman, R. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Corporations.* New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive,* 19, 4, 95-106.

Pfeffer, J. (2007). *What Were they Thinking? Unconventional Wisdom About Management.* Harvard Business School Press.

Piaget, J. (1937). *La construction du réel chez l'enfant.* Delachaux et Nestlé, Neuchâtel.

Piaget, J (ed.) (1967). Logique et connaissance scientifique. *Encyclopédie Pléiade.* Gallimard, Paris.

Piaget, J. (1970a). *Psychologie et épistémologie. Pour une théorie de la connaissance.* Denoel-Gonthier, Paris.

Piaget, J. (1970b). *L'épistémologie génétique.* PUF, Paris.

Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D., Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior,* 31, 2/3, 259–278.

Pierce, J., Delbecq, A. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review,* 2, 1, 27–37.

Pierce, J., Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context**:** Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior,* 31, 6, 810-834.

Pierce, J., Jussila, I. (2011). *Psychological Ownership and the Organizational Context (Theory, Research Evidence and Application).* North Hampton, MA: New Horizons in Management.

Pierce, J., Jussila, I., Cummings, A. (2009). Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 4, 477–496.

Pierce, J., Kostova, T., Dirks, K. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review,* 26, 2, 298-310.

Pierce, J., Kostova, T., Dirks, K. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology,* 7, 1, 84-107.

Pierce, J., O'Discroll, M., Coghlan, A-M. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology,* 144, 5, 507-534.

Pierce, J., Rodgers, L. (2004). The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity. *Group and Organizational Management,* 29, 5, 588-613.

Pierce, J., Rubenfeld, S., Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *The Academy of Management Review,* 16, 1, 121-144.

Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior,* 31, 4, 609-623.

Platonova, E., Hernandez, S., Shewchuk, R., Leddy, K. (2006). Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Outcomes Using Hierarchical Linear Modeling Methodology. *Quality Management in Health Care,* 15, 3, 200-209.

Plinio el Jóven. Epístolas II, 15.

Podsakoff, P., Mackenzie, S. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance,* 10, 2, 133-151.

Polkinghorne, D. (1983). *Methodology for the Human Sciences: Systems of Inquiry*. Albany: State University of New York Press.

Pollit, C. (1993). *Managerialism and the Public Services*. Blackwell, Oxford.

Pons, C., Bonet, E., Iglesias, O. (2003). A Study of Hitchcock's Film 'The Rear Window': On How we Interpret Social Actions. Paper presented at the 19th EGOS Conference at the Copenhagen Business School on July 3rd-5th, ESADE (URL) – PhD Program in Management Sciences, Barcelona, Spain.

Porteous, J. (1976). Home: The Territorial Core. *Geographical Review*, 66, 4, 383–390.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology,* 59, 5, 603-609.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* 1998, New York: The Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation.* 1998, New York: The Free Press.

Porter, M. (2004). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. In I. Sala, X. Martin (Ed.), *The Global Competitiveness Report 2003–2004*, Oxford University Press: New York.

Porter, M. (2009). *Be Competitive.* Harvard Business Press, Ediciones Deusto.

Porter, M., Millar, V. (1985). How Information Gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review,* 63, 7/8, 149-160.

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review,* 68, 3, 79-91.

Pümpin, C. (1989). *Das Dynamik Prinzip; Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager.* ECON Verlag.

Putz, B. (1991). Productivity Improvement: Changing Values, Beliefs and Assumptions. *Advanced Management Journal,* 56, 4, 9-13.

Raab, M., Johnson, J. (2007). Expertise-Based Differences in Search and Option-Generation Strategies, *Journal of Experimental Psychology: Applied,* 13, 3, 47-60.

Rafaeli, A., Pratt, M. (Eds.) (2005). *Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism.* Lawrence Erlbaum associates Inc.: Mahwah, New Jersey.

Rafaeli, A., Vilnai-Yavetz, I. (2004). Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Physical Artifacts as Triggers of Emotion. *Theoretical Issues in Ergonomics Science,* 5, 1, 91-112.

Ramachandran K., Devarajan T., Ray S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers,* 31, 1, 85-97.

Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T., Sardessai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity & Innovation Management*, 14, 2, 142-150.

Rand, A. (1990). *Introduction to Objectivist Epistemology* (2nd ed.). New York: NAL Books.

Ratzinger, J. (2009). Homilía del Santo Padre, Benedicto XVI, leída el 12 de septiembre 2009 en la Capilla Papal para la ordenación episcopal de cinco sacerdotes durante la fiesta litúrgica del Dulce Nombre de María. Recuperado el 28 de febrero 2013, de *http://www.vatican.va/ holy_father/benedict_xvi/homilies/2009/documents/hf _ben-xvi_hom_ 20090912_ord-episcopale_sp.html.*

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española.* Vigésima segunda edición.

Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly,* 16, 5, 655-687.

Remenyi, D., Money, A. (2006). Reflections on How to be a Theoretical Researcher in Business and Management Studies. *Irish Journal of Management.* 26, 2, 23-43.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Doing Business Research,* London: Sage.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (2003). *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method.* (5th Ed.) London: Sage Publications Ltd.

Renn, R., Vandenberg, R. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management*, 21, 2, 279–303.

Ricart-Costa, J.E., Subirana, B., Valor-Sabater, J. (2004). *Sources of Information Value: Strategic Framing and the Transformation of the Information Industries.* New York: Palgrave Macmillan.

Ricart, J., Rosanas, J. (2012). *Towards a New Theory of the Firm.* Fundación BBVA.

Riegler, A., Gash, H. (2011). Legacy of a Great Thinker: Editorial for the Commemorative Issue for Ernst von Glasersfeld. *Constructivist Foundations,* 6, 2, 135-137.

Robert, L. (2009). Constructive Processes: Abstraction, Generalization, and Dialectics. In U. Müller, J. Carpendale & L. Smith (Eds), *The Cambridge Companion to Piaget.* New York, NY: University Press.

Roberts, J. (2007). *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth.* Oxford University Press.

Rock, D. (2007). *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work.* Publ. Harper Business.

Rock, D., (2008). SCARF: A Brain Based Model for Collaborating with and Influencing Others. *Neuroleadership Journal,* 1, 1, 44-52.

Rock, D., Schwartz, J. (2006). The Neuroscience of Leadership. *Strategy Business Magazine,* 43. Recuperado el 15 de noviembre 2013 de http://www.strategy-business.com/article-full-preview/06207?pg=all

Rojas, E. (2012). La importancia de la voluntad. (Extracto del libro *No te rindas.* Temas de hoy). *El Mundo*, 15 de junio, p.33.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N. (1997). *Intellectual Capital-Navigating in the New Business Landscape*. London, Macmillan Business

Rousseau, D. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations. *Journal of Organizational Behavior,* 19, 3, 217–233.

Rousseau, J.J. (1762). *El contrato social.* 2003, Edición Losada.

Rouziès, D., Coughlan, A., Anderson, E., Iacobucci, D. (2012). Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations. *Journal of Marketing,* 73, 6, 92-104.

Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie.* 6. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Rufat-Latre, J., Muller, A., Jones, D. (2010): Delivering on the Promise of Open Innovation. *Strategy & Leadership,* 38, 6, 23-28.

Russell B. (2010). Intuition in Epistemology. In J. Dancy, E. Sosa, M. Steup (Eds.), *A Companion in Epistemology,* (2nd Ed.), Wiley-Blackwell Publishing.

Russell, C., Russell, W. (1971). Vorwort von Hoimar von Ditfurth, in *Unsere Vettern, die Affen: Ursprung und Erbe der Gewalt..* Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag.

Russell, R., Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal,* 23, 3, 145-157.

Rustichini, A. (2011). Entrevista televisiva de E. Punsett a A. Rustichini en el programa “Sabemos que no sabemos lo que decidimos” de la serie “Redes”. Emisión 113 del 4 de diciembre 2011, temporada 16, RTVE. Recuperado el 11 de diciembre 2012, de *http://www.redesparala ciencia.com/wp-content/uploads/2011/12/entrev113.pdf*

Rynes, S. (2002). From the Editors: Some Reflections on Contribution. *Academy of Management Journal,* 45, 2, 311-313.

Rynes, S., Schwab, D., Heneman, H. (1983). The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 3, 353–364.

Sadler, P., Barry, B. (1970). *Organizational Development.* London: Longmans.

Sadler-Smith, E. (2008). *Inside Intuition.* London: Routledge.

Sadler-Smith, E., Shefy, E. (2004). The Intuitive Executive: Understanding and Applying ‘Gut Feel’ in Decision-Making. *Academy of Management Executive,* 18*,* 4, 76–91.

Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., Sokolowsky, W. (1999). *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo.* Fundación BBVA.

Salas, E., Rosen, M., Diaz-Granados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management,* 36, 4, 941–973.

Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groenveld, S., Groenveld, C. (2010). How to Support Innovative Work Behavior? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practice. *Technology and Investment,* 1, 1, 59-68.

San Pablo. Epístola Segunda del Apóstol a los Corintios, Capítulo VI, 10

Sartre, J.P. (1943). *El Ser y la Nada, tratado de ontología fenomenológica.* 2005, Edición Losada.

Sashkin, M. (1976). Changing Toward Participative Management Approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, 1, 3, 75–86.

Say, J-B. (1803). *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses, Tomes 1 et 2.* 2001, Editions Elibron classics.

Schein, E. (1967). Attitude Change During Management Education, Administrative Science Quarterly, 11, 4, 601-628.

Schein, E. (1980). *Organizational Psychology.* Prentice-Hall, Inc.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review,* 25, 2, 3-16.

Schein E. (1989). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. In H. Leavitt, L. Pondy & D. Boje (4th Ed.), *Readings in*

Managerial Psychology (pp.278-296), The University of Chicago Press

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist,* 45, 2, 109-119.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide.* (New & Revised Ed.), Jossey-Bass.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* 4th Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Schmidt, S. (2010). *Radical Constructivism: A Tool, not a Super Theory.* Constructivist Foundations, 6, 1, 6-11.

Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J., Niles-Jolly, K. (2005). Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal,* 48, 6, 1017-1032.

Schneider, B., Salvaggio, A., Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology,* 87, 2, 220-229.

Schneider, S., Angelmar, R. (1993). Cognition in the Organizational Analysis: Who is Minding the Store? *Organization Studies,* 14, 3, 347-374.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy.* New York: Harper

Schumpeter, J. (1974). *The Theory of Economic Development.* Oxford University Press (Original work published in 1911).

Schutz, A: (1953). Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research, A Quarterly Journal,* 14, 1, 1-37. Recuperado el 16 de noviembre de http://cas.umkc.edu/econ/economics/faculty/Forstater/690/Schutz.pdf

Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 580–607.

Searle, T., Barbuto, J. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 18, 1, 107-117.

Seibert S., Kraimer, M., Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personal Psychology,* 54, 4, 845-874.

Sendjaya, S., Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies,* 9, 2, 57-64.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday.

Sieger, P., Bernhard, F., Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating the Roles of

Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy,* 2, 2, 78-89.

Shamir, B., House, R., Arthur, M. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science,* 4, 4, 577–594.

Shaw, J. (2002). Tracking the Merger: The Human Experience. *Health Services Management Research,* 15, 4, 211-222.

Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge: MIT Press Books.

Shepherd, W. (1982). Causes of Increased Competition in the U.S. Economy, 1939-1980. *Review of Economics and Statistics,* 64, 4, 613-626.

Shirazi A., Mortazavi S., Azad N. (2011). Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences,* 33, 167-177. Recuperado el 16 de noviembre de 2013 de http://profdoc.um.ac.ir/articles/a/1023286.pdf

Sieger, Ph., Bernhard, F., Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction among Non-Family Employees: Investigating the Roles of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy,* 2, 2, 78-89.

Sieger, P., Zellweger, T., Aquino, K. (2013): Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership. *Journal of Management Studies,* 50, 3, 361-388.

Simon, H. (1995). Explaining the Ineffable: AI on the Topics of Intuition, Insight and Inspiration. In *Proceedings of the. 14th Int. Joint Conference on Artificial Intelligence*, vol.1, 939-948. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Simon, H., Bilstein, F., Luby, F. (2006). *Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets.* Harvard Business School Press.

Sloan, A. Jr. (1963). *My Years With General Motors.* New York: Doubleday

Sluss, D., Ashforth, B. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships. *Academy of Management Review,* 32, 1, 9–32.

Sluss, D. Ashforth B. (2008). How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions. *Organization Science,* 19, 6, 807-823.

Smith, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.* 2009, Edición Tecnos.

Smith, B., Montagno, R., Kuzmenko, T. (2004).Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies,* 10, 4, 80-91.

Smith, J. (1983). Quantitative versus Qualitative Research: An Attempt to Clarify the Issue. *Educational Researcher,* 12, 3, 6–13.

Smith, M., Busi, M., Ball, P., Van Der Meer, R. (2008). Factors Influencing an Organization's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature

Review and Conceptual Model *International Journal of Innovation Management,.* 12, 4, 655-676.

Speed, B. (1991). Reality Exists, OK? An Argument Against Constructivism and Social Constructionism. *Journal of Family Therapy.* 13, 4, 395-409.

Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace, Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal,* 38, 5, 1442-1465.

Stalk, G. Jr., Hout, T. (1990). *Competing Against Time.* New York: Free Press.

Staver, J. (1986). *The Constructivist Epistemology of Jean Piaget: Its Philosophical Roots and Relevance to Science Teaching and Learning.* Paper presented at the United States-Japan Seminar on Science Education (Honolulu, HI, September 14-20, 1986), 28pp.

Steiner, G. (1971). *Business and Society.* New York: Random House.

Stogdill, R., Coons, E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus, OH: Ohio State University Press for Bureau of Business Research.

Strauss, A., Corbin, J., (1994). Grounded Theory Methodology: An Overview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp.273-285). Thousend Oaks, CA: Sage.

Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Suddaby, R., Hardy, C. & Huy, Q. 2011. Where Are the New Theories of Organizations? *Academy of Management Review*, 36: 2, 236-246.

Sun, L., Aryee, S. Law, K. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal,* 50, 3, 558-577.

Sutton, R., Rafaeli, A. (1987). Characteristics of Work Stations as Potential Occupational Stressors. *Academy of Management Journal,* 30, 2, 260-276.

Taiichi, O. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production.* Cambridge, MA; Productivity Press.

Tansik, A., Wolf, G. (1996). Entrepreneurial Roles in the ^Process of Technological Innovation. In G. Libecap (Ed.), *Entrepreneurship and Innovation: The Impact of Venture Capital on the Development of New Enterprise,* London, Jai Press.

Taras, V., Kirkman, B., Steel, P. (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology,* 95, 3, 405-439.

Taylor, F. (1912). *The Principles of Scientific Management.* 2011, Publisher Create Space.

Taylor, M. (2003). A Question of Integrity. Federal Prosecutors Question Tenet's Compliance with Integrity Agreement in a $323 Million False Claims Act Lawsuit. *Modern Healthcare,* 33, 2, 6-7.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal,* 18, 7, 509-533. Recuperado el 16 de noviembre de 2013 de https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C10/TeecePisanoShuenSMJ.pdf

Terman, L. (1904). A Preliminary Study of the Psychology and Pedagogy of Leadership. *The Pedagogical Seminary,* 11, 4, 413-451.

Thatcher J., Stepina L., Boyle, R. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems.* 19, 3, 231-261.

Théma. (1990). *Encyclopédie Larousse: Les hommes et leur histoire.* Librairie Larousse.

Thomas, K., Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An ‘‘Interpretive’’ Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 4, 666–681.

Thurik, A. (2003). Entrepreneurship and Unemployment in the UK. *Scottish Journal of Political Economy,* 50, 3, 264-290.

Toffler, A., Toffler, H. (1997). *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World.* London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understanding what Drives Employee Engagement.* The 2003 Towers Perrin Report.

Trice, H., Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Tsui, A., Nifadkar, S., Ou, A. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management,* 33, 3, 426-478.

Turnbull, C. (1974). *The Mountain People.* New York, Simon & Schuster

Turner, A., Lawrence, P. (1965). *Industrial Jobs and the Worker.* Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Tushman M., O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review,* 38, 4, 8-30.

Tushman, M., O'Reilly, C. (2007). Research and Relevance: Implications of Pasteur's Quadrant for Doctoral programs and Faculty Development. *Academy of Management Journal,* 50, 4, 769-774.

Tzu-Shian, H., Hsu-Hsin, C., Aihwa, C. (2010). Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations. *The International Journal of Human Resource Management,* 21, 12, 2218-2233.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Harvard Business School Press.

Useem, M. (2001): *Leading Up: How to Lead your Boss so you Both Win.* New York: Crown Business.

Vallejo-Martos M. (2011). The Organizational Culture of Family Firms as a Key Factor of Competitiveness. *Journal of Business Economics and Management,* 12, 3, 451–481.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management,* 37, 4, 1228-1261.

Van Dyne, L., Pierce, J. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior,* 25, 4, 439-459.

Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. (2008). Leadership, Followership, and Evolution; Some Lessons from the Past. *American Psychologist,* 63, 3, 182-196.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. *Group Organization Management,* 20, 2, 210-226.

Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., Schneider Yaacov, C. (2005). Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design. *Environment and Behavior,* 37, 4, 533-551.

Voltz, K., Rübsamen, R., Cramon, D.Y. (2008). Cortical Regions Activated by the Subjective Sense of Perceptual Coherence of Environmental Sounds: A Proposal for Neuroscience of Intuition. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience,* 8, 3, 318-328.

Von Ditfurth, H. (1972). *Im Anfang war der Wasserstoff.* Deutscher Taschenbuchverlag, Wissen.

Wahba, M., Bridwell, L. (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* 15, 2, 212-240.

Walumbwa, F., Cropanzano, R., Hartnell, Ch. (2009). Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange. *Journal of Organizational Behavior,* 30, 8, 1103-1126.

Ward, L. (1898). T*he Outlines of Sociology.* Kessinger Publishing. Recuperado el 8 de mayo de 1013 de http://www.geocities.ws/ralf_ schreyer/ward/download/outline_sociology.pdf.

Weber, M. (1922). *Economy and Society, An Outline of Interpretive Sociology.* 1978, Guenther Roth &Claus Wittich.

Weick, K. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review,* 14, 4, 516-531.

Wernerfelt, B. (1984). The Resource Based View (RBS) of the Firm. *Strategic Management Journal,* 5, 2, 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource Based View of the Firm. Ten Years After. *Strategic Management Journal,* 27, 6, 625-641.

West, M. (1987). A Measure of Role Innovation at Work. *British Journal of Social Psychology,* 26, 1, 83-85.

West, M., Wallace, M. (1991). Innovation in Health-Care Teams. *European Journal of Social Psychology,* 21, 4, 303-315.

Whetten, D. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review,* 14, 4, 490-495.

Wienclaw, R. (2009). Workplace Design. *Research Starters Sociology,* 1-5.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies.* New York: Free Press.

Wilson, E. (1998). *Consilience, The Unity of Knowledge.* New York: Knopf.

Wilson, T. (2002). *Strangers to Ourselves. Discovering the Adaptive Unconscious.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Winston, R. (2002). *Human Instinct: How Our Primeval Impulses Shape Our Modern Lives.* Bantam Press by Transworld Publishers.

Wojtyla, K.J. (1983). Mensaje del Santo Padre leído el 15 de mayo 1983 para la 17ª Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales con el tema: la promoción de la paz. Recuperado el 11 de diciembre 2012, de *http://es.catholic.net/catholic_db/archivosWord_db/compendio_digital_jmcs.pdf, pp.71-73.*

Yeung, A., Brockbank, J., Ulrich, D. (1990). Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment. In R. Woodman and W. Pasmore (Eds.) *Research in Organizational Change and Development,* Vol.5, 59-81. CT: JAI Press

Yin, R. (1984). *Case Study Research.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods,* 3rd Edition, Sage Publication.

Young, L. (2012). How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support within Organizations, *Journal of Creative Behavior*, 46, 3, 220-243.

Yuan, E., Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *The Academy of Management Journal,* 53, 2, 323-342.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly,* 10, 2, 285-305.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations.* (6th Ed.), Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S., Rittman, A., Marks, M. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly,* 12, 4, 451-483.

Zahavi D. (2007). *Phänomenologie für Einsteiger.* Verlag: UTB GmbH.

Zallars, K., Tepper, B. (2003). Beyond Social Exchange: New Directions for Organizational Citizenship Behavior Theory and Research. In J. Martocchio & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Vol. 22, pp.395–424). Oxford, UK: Elsevier Science Ltd..

Zarif, T. (2012). Grounded Theory Method: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.* 4, 5, 969-979.

Zhang, H., Kwan, H., Everett, A., Jian, Z. (2012). Servant Leadership, Organizational Identification, and Work to Family Enrichment: The

Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns. *Human Resource Management,* 51, 5, 747-767.

Zhu, H., Chen, C., Li, X., Zhou, Y. (2013). From Personal Relationship to Psychological Ownership: The Importance of Manager-Owner relationship Closeness in Family Businesses. *Management and Organization Review,* 9, 2, 295-318.

Zien, K., Buckler, S. (1997). Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management,* 14, 4, 274-287.

Glosario

Accountability: fuerte sentido de la responsabilidad

Action research: Metodología de investigación social desarrollada por un equipo de trabajo de una organización con un especialista de una metodología que utiliza todas las herramientas que considera necesarias para mejorar la situación de los participantes (Larrea, 2012).

Activity Based Costing: Sistema contable mediante el cual se asignan los costos a un producto o servicio basado en los recursos que estos consumen. A diferencia de los sistemas contables analíticos tradicionales, este método trata todos los costos fijos y directos como si fueran variables y no realiza distribuciones basadas en volúmenes de producción, porcentajes de costos u otro cualquier criterio de distribución. ABC permite realizar un seguimiento detallado del flujo de actividades en la organización mediante la creación de vínculos entre las actividades y los objetos de costo.

Activity-System View: la contemplación y el análisis del sistema de actividades

Balanced Scorecard: sistema de gestión basándose en el principio de que las mediciones rigurosas conducen al desempeño y rendimiento. El concepto fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992)

Benchmarking: concepto inglés que significa hacer estudios y análisis comparativos

Big, Hairy, Audacious Goals: expresión inglesa describiendo importantes retos merecedores de esfuerzos excepcionales y que, aunque difíciles de conseguir; se pueden realizar

Bottom-up approach: acercamiento y visión de las bases y necesidades hacia arriba

Boy-scouts: expresión con que se designa a los chicos y chicas pertenecientes a una asociación que tiene por objetivo por objeto acostumbrar a sus miembros a la práctica del excursionismo y del ejercicio físico, a la vez que del compañerismo y las virtudes cívicas (Moliner, 1998)

Change management: la gestión del cambio

Chunks: "Un *chunk* puede ser definido como una colección de elementos (neuronales) que tienen fuertes asociaciones los unos con los otros, pero asociaciones débiles con otros elementos dentro de otros *chunks*" (Gobet et al., 2001, p.236).

Clock-speed: concepto desarrollado por Fine (1998) que, traducido literalmente, significa velocidad del reloj

Cluster: palabra inglesa utilizada en el sector económico para describir empresas, centros de investigaciones, centros de enseñanzas y la administración pública agrupados dentro de una región geográfica de forma voluntaria y muchas veces de manera informal alrededor de un tema económico de interés estratégico para todas las partes involucradas. Ejemplos de clusters: Cluster de la tecnología de la información en Silicon Valley; *cluster* de la automoción en Alemania del Sur (Mercedes, Audi, BMW, Porsche, Opel, Bosch, Universidad de Munich, Universidad de Stuttgart, Fraunhofer Institut, Bosch,...)

Committment based view: desarrollar ventajas competitivas a través del desarrollo de compromisos

Competencies based view: desarrollar ventajas competitivas a través del desarrollo de competencias

Continuous improvement: mejora continua

Co-opetition: se trata de incluir en el análisis los productos, de los mercados y de las competencias estratégicas que pueden complementar el value proposition de la empresa analizada. Microsoft ha ido trabajando con Intel a lo largo del tiempo para asegurarse que sus productos pueden ser utilizados de forma óptima. Nestlé y Coca-Cola utilizaron sus competencias respectivas para desarrollar Nestea™. Nestlé tuvo el liderazgo en cuanto al desarrollo del producto mientras Coca-Cola lideró el desarrollo de los canales de distribución (co-opetidor)

Divini Redemptoris: redención divina

Dow Jones Sustainability Index (DJSI): fue creado en 1999 por el grupo de empresas formando el *Dow Jones Index* y por la empresa de inversión *Sustainable Asset Management*. El DJSI tiene como objetivo valorar, además de los resultados económicos; las actividades que favorecen la sostenibilidad de las actividades empresariales

Ecole Supérieure de Commerce de Paris: escuela superior de comercio de Paris, fundada en 1819

Emotional Intelligence: La gestión de la inteligencia emocional se basa en la constatación de que el ser humano tiene varias formas de inteligencia y que, desarrollando todas estas formas, tiene que gestionarlas según la situación específica del momento (Goleman, 2000 y 2006)

Employee-Ownership Systems: expresión inglesa significando sistemas de retribución incluyendo elementos retributivos en forma de participaciones empresariales

Empowerment: idea desarrollada sobre todo por Spreitzer (1995) y posteriormente promovida por Blanchard (1996) facilitando la toma de responsabilidades por parte de los trabajadores

Entrepreneurship: emprendizaje o espíritu emprendedor

Etológico: La etología es la ciencia que estudia las costumbres de especies animales (Moliner, 1998). Es la parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales (RAE).

Experience curve: la curva de experiencia fue desarrollada por la consultoría Boston Consulting Group (BCG) en los años sesenta del siglo pasado. Explicaba los comportamientos del precio y de la competitividad en mercados de gran crecimiento (Henderson, 1968)

Feed-back: expresión inglesa; Informaciones y reacciones sobre actuaciones; retroalimentación (Oxford, 2008)

Five forces framework for Industry Analysis: significa el análisis del sector a través de cinco variables (fuerzas); Porter (1985), p.6

FTSE4Good: índice de sostenibilidad elaborado y gestionado por la bolsa de Londres

Global Compact: pacto global

Global Reporting Initiative (GRI): es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, medio ambiental y social. GRI

proporciona a todas las compañías y organizaciones un marco de informes exhaustivos sobre la sostenibilidad utilizado ampliamente por todo el mundo

Grounded Theory Method: Teoría fundamentada: es un método para desarrollar teorías basado inicialmente, y ante todo, en datos cualitativos (Glaser & Strauss, 1967, Annels, 1996; Strauss & Corbin, 1998)

Growth-Share Matrix: se trata de analizar el crecimiento del mercado en función de la cuota de mercado. Concepto desarrollado por el BCG (Stalk & Hout 1990); (Conley, 1970). Más tarde este concepto fue desarrollado por la consultoría Mc Kinsey bajo el nombre de Nine-Block Matrix o Industry Attractiveness – Business strength matrix. Esa matriz relaciona el grado de atractividad del mercado con las competencias de la empresa (Hax & Majluf, 1984)

Hedgehog concept: el concepto erizo se basa en la teoría de que cada empresa tiene que construir su modelo de negocio y su estrategia alrededor de una idea simple, impactante, clara e ilusionante. Podemos citar el ejemplo del concepto erizo de Disney que se resume en “poner una sonrisa en cada cara de cada niño del planeta” (Collins, 2001)

Hermenéutica: arte de interpretar textos (Moliner, 1998; RAE)

Hot Spots: lugares y tiempos donde la cooperación florece creando mucha energía, innovación, productividad y entusiasmo

Innovative Work Behavior: comportamiento innovador en el trabajo

Intraemprendizaje: ver *Intrapreneurship*

Intrapreneurship: expresión inglesa que es opuesta al término entrepreneurship (emprendizaje o espíritu emprendedor) y que describe el

emprendizaje desde dentro de la empresa, también llamado intraemprendizaje

Job Enrichment: concepto introducido por Herzberg (1968) que significa literalmente enriquecimiento del contenido de trabajo

Job Enlargement: concepto inventado por Herzberg (1968) que significa literalmente ampliación del contenido de trabajo

Kaizen: palabra japonesa significando mejora continua. El concepto se basa en el principio de que las mejoras se hacen de forma continua. La compañía Toyota ha sido una de las empresas faro en cuanto a su aplicación (Liker, 2004)

Key performance indicators: indicadores claves y medibles informando sobre la marcha de las operaciones

Know How: significa la pericia, el conocimiento y la experiencia (Oxford, 2008)

La Déclaration des Droits de l'Homme et des Citoyens: es la declaración de los derechos del ser humano y del ciudadano que se publicó durante la revolución francesa en 1789

Laisser-faire: actitud que consiste en no intervenir y dejar desarrollarse una acción (Larousse, 2009)

Last call: se dice cuando un cliente, teniendo varias ofertas de la competencia, hace su última llamada a la empresa para darle la última oportunidad de mejorar su oferta y así darle el pedido o el contrato

Leadership: liderazgo

Lean management: concepto basándose en la gestión enfocada en la reducción de ocho tipos de desperdicios: movimientos, inventarios, transporte, sobreproducción, exceso de procesado, defectos, tiempos de espera y personal subutilizado. Este concepto está muy relacionado con Kaizen (Convis, 2011)

Lean organization: concepto inglés reivindicando organizaciones flexibles, adaptables y moldeables en cada momento según las necesidades del entorno sin perder de vista los objetivos establecidos por la propia organización (Binney & Williams, 1995)

Learning organization: organizaciones capaces de aprender y adaptarse a las condiciones cambiantes. Peter Senge (1990) ha sido el gran impulsor de esta teoría

Management by objectives: gestión por objetivos

Middle Line: son todos los directivos y mandos que se sitúan entre el *strategic ápex* y el *operating core*

Monitoring: palabra inglesa que significa seguimiento y observación de comportamientos

Networking: expresión inglesa que significa generar interconexiones y contactos. Crear redes relacionales

Neuroleadership: significa neuroliderazgo. El *neuroleadership* es el estudio del liderazgo a través de los conocimientos de la neurociencia y explora elementos centrales del liderazgo como la conciencia de uno mismo, la conciencia del otro, la comprensión, la toma de decisión y la influencia.

Operating Core: consiste en todos los trabajadores que producen y/o sirven el bien o que apoyan la producción y/o el servicio de forma directa

Organizational citizenship behavior: término inglés que podría traducirse como el comportamiento cívico dentro de la organización.

Per se: locución latina que se refiere a las cualidades de las cosas que son inherentes a su naturaleza.

Portfolio Analysis, también llamado *Growth-Share Matrix*: Se trata de analizar el crecimiento del mercado en función de la cuota de mercado. Concepto desarrollado por el BCG (Stalk & Hout 1990); (Conley, 1970). Más tarde este concepto fue desarrollado por la consultoría Mc Kinsey bajo el nombre de *Nine-Block Matrix* o *Industry Attractiveness – Business strength matrix*. Esa matriz relaciona el grado de atractividad del mercado con las competencias de la empresa (Hax & Majluf, 1984)

Psychological Ownership: concepto básico de la presente tesis sobre el cuál tratará específicamente el Capítulo III. Se puede equiparar el concepto al sentimiento y sentido de propiedad

Psychological Ownership Management Model: expresión inglesa que significa un modelo de gestión empresarial que se basa en los principios de la generación y gestión del PO

Putting principles first: idea desarrollada sobre todo por Covey (1989)

Reengineering: concepto desarrollado por Hammer & Champy (1993)

Resource based view: la visión basada en los recursos

Seven S (7S) Model: modelo de gestión introducido por Pascale & Athos (1981) y posteriormente desarrollado por Peters & Watermann (1982). Describe las variables organizacionales *strategy*, (estrategia), *structure* (estructura), *systems* (sistemas), *style* (estilo), *staff* (personal), *skills* (aptitudes) y *shared values* (valores compartidos) así como las relaciones entre las variables y su importancia

Servant leadership: puede traducirse como el 'liderazgo al servicio de' en alusión al líder que sirve (aunque parezca paradójico) las necesidades de los empleados.

Sine qua non: absolutamente necesario

Spider-organization: concepto describiendo una forma de organización empresarial (ver también Anexo 9)

Stakeholders: expresión inglesa que engloba todas las partes interesadas en la empresa

Strategic Apex: es la dirección general, incluido el equipo que trabaja directamente para ella (gabinete y *staff)*

Support Staff: son todos los empleados que tienen funciones de apoyo (nómina, cafetería, vigilancia,…)

Technostructure: son todos aquellos trabajadores que analizan, informan y recomiendan sobre lo que hay que hacer (contables, planificadores, diseñadores,…)

Top-down approach: acercamiento y visión de arriba hacia abajo

Triple Bottom Line (TBL): expresión inglesa que significa la triple cuenta de explotación: la económica (beneficios), la social (personas) y la ecológica (planeta)

Turn-around: expresión inglesa; dar la vuelta a una situación empresarial y/o económica

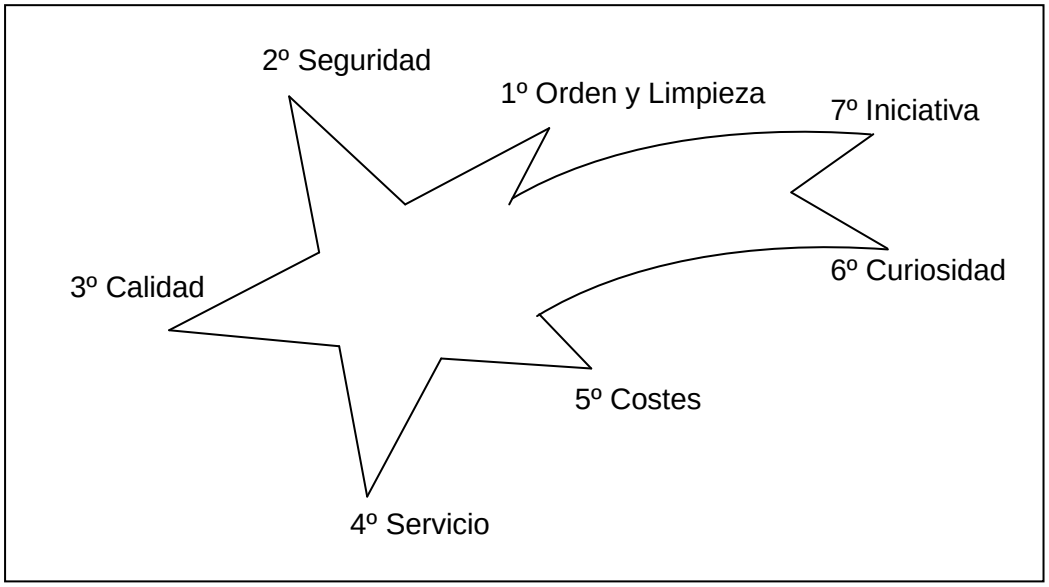
Value Chain Management: la gestión de la cadena de valor se centra en analizar económicamente desde un punto de vista de creación de valor todos los pasos y procesos necesarios a partir de la generación de la idea del producto hasta su entrega al cliente final incluyendo el servicio post-venta y su disposición final. Concepto desarrollado sobre todo por Hamel y Prahalad (1994)

Value proposition: concepto inglés que evalúa el valor percibido del consumidor, es decir el precio que está dispuesto a pagar independientemente del coste de fabricación y entrega

Zero-base budget: en oposición al budget o presupuesto se trata de no hacer presupuestos y de gastar lo mínimo posible justificando en cada momento la necesidad del desembolso

Anexo 1

Nuestros valores a la hora de hacer las cosas:



Anexo 2

Los valores de la empresa:

Las personas:

En la empresa estamos dedicados en desarrollar un entorno dónde el ser humano está considerado con dignidad y respeto. Ese compromiso se extiende a todos los aspectos de nuestras relaciones con compañeros, clientes, proveedores así como los miembros de las comunidades dónde trabajamos y vivimos. Demostramos estos valores cada día a través de nuestra dedicación al orden y limpieza, la seguridad y protegiendo el medio ambiente. Creemos que el respeto hacía otros tiene que reflejarse también a través de una comunicación directa y honesta. Estamos orgullosos de nuestra franqueza e informalidad. Nuestra forma informal de vestir refuerza la accesibilidad entre los trabajadores. La empresa es mucho más que ladrillos y máquinas y creemos firmemente que el ser humano hace la diferencia.

Espíritu emprendedor:

Valoramos y animamos el espíritu emprendedor. Queremos decir con esto, que nos gustaría ver que los trabajadores traten a la empresa como si fuera su propio negocio familiar, en el sentido que se apropien, por ejemplo, de un problema, un proyecto o un objetivo. Nos preocupamos más por los resultados de nuestro trabajo que por el propio trabajo, porque nuestro trabajo es para el bien del negocio. También esperamos que el empleado tome iniciativas, piense de forma independiente, que sea creativo, que busque soluciones y tome la responsabilidad por sus decisiones. Además, asumimos que se cometerán errores. Estos errores darán la oportunidad de aprender de ellos, crecer y encontrar nuevas oportunidades.

Oportunidades basadas en el mérito y la responsabilidad

No creemos en derechos adquiridos sino en el mérito y la toma de responsabilidades. Por ello damos a todos los niveles la autoridad a los empleados para tomar la responsabilidad y tomar las decisiones oportunas. Los resultados demostrarán si la persona es merecedora de mayores responsabilidades, o no. Creemos en habilidades demostradas y no en títulos o posiciones. La compensación se ajusta al éxito y no a las meras buenas intenciones. Valoramos a aquellos que saben tomar sus responsabilidades y aprovecharse de las oportunidades que se les brindan.

Valor añadido

El valor añadido es nuestra razón de ser. No creemos en las últimas modas de gestión sino en las cosas y soluciones que dan sentido de cara a añadir valor de forma consistente a largo plazo. Anteponemos, por lo tanto, la sustancia a las formas. Además, buscamos soluciones sencillas y comprensibles para todos. No se trata de solucionar cada problema con dinero o más personas. Queremos que cada actividad, cada persona y cada inversión añada valor a nuestra empresa. Por eso, no nos interesan conceptos artificiales, como por ejemplo presupuestos rígidos o número de personas por departamento. Estamos, por lo tanto, llamados a tomar todas las iniciativas que contribuyen al crecimiento y al resultado de la empresa.

Odio a la burocracia

Creemos en la fuerza de la contribución individual y desconfiamos de estructuras organizacionales burocráticas que inhiben la iniciativa y la toma de responsabilidad. Evitamos reuniones no productivas e innecesarias así como informes estériles y demasiados niveles

jerárquicos. Creemos que una organización plana, flexible y abierta reduce las pérdidas, la complejidad y libera al ser humano para que pueda centrarse en actividades que añaden valor. No permitimos que la burocracia aplaste la habilidad de ser creativo, de hacer juicios, de crecer y de hacer una diferencia.

Competir y ganar

Valoramos la capacidad de auto-motivarse, de ser energético y entusiasta y de ser un ganador mientras uno se divierte. Queremos, sobre todo competir con nuestros rivales, pero también, entre nosotros mismos de forma sana, leal y cordial. Este espíritu promueve el optimismo y el acercamiento positivo hacía problemas y adversidades. Queremos ser cada día mejor como personas y como compañía. Aunque tomemos muy en serio las ganas de ganar y de competir, intentamos no tomarnos demasiado en serio. Nos gusta celebrar nuestros logros juntos y aprovechamos para reforzar nuestras relaciones interpersonales y el espíritu de equipo.

Anexo 3

Los principios del liderazgo:

DEDICACIÓN A LA EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN

Yo prometo a los miembros de mi equipo:

1º Ser un ejemplo a seguir a través de mis acciones en todos los asuntos.

2º Ser firme y coherente en mi temperamento para que puedan anticipar y saber lo que se espera de mí.

3º Ser justo, imparcial y coherente en todo lo que respecta a las normas de trabajo, disciplina y gratificaciones.

4º Mostrar un sincero interés personal, por cada individuo, sin llegar a ser demasiado amigable.

5º Buscar su consejo en aquello que afecte a su trabajo, y guiarme por su juicio.

6º Permitirles su individualidad en la forma de realizar su trabajo, en tanto en cuanto la calidad y el resultado final no se vea comprometido.

7º Hacerles saber de antemano lo que se espera en la conducta y resultado de su trabajo.

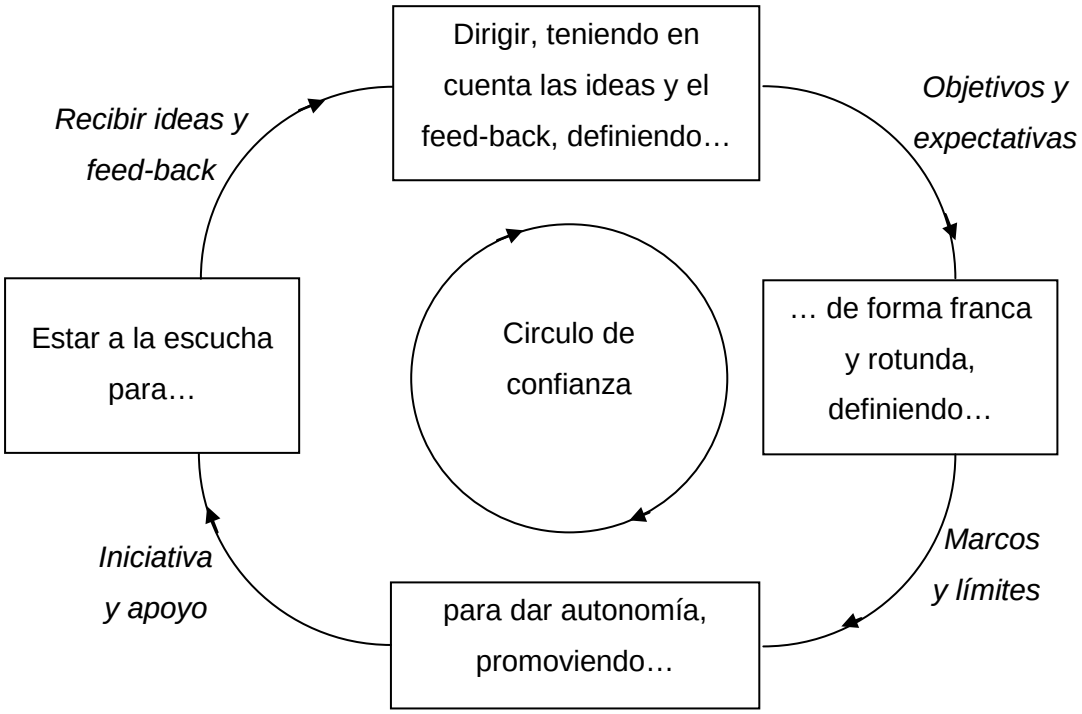
8º Apreciar sus esfuerzos y ser generosos con mis elogios por el resultado de su trabajo.

9º Utilizar todas las oportunidades para ayudarles a avanzar en la mejora de su destreza y responsabilidad.

10º Mostrarles que puedo servir tan bien como dirigir, cuando se precisa mi ayuda.

Anexo 4

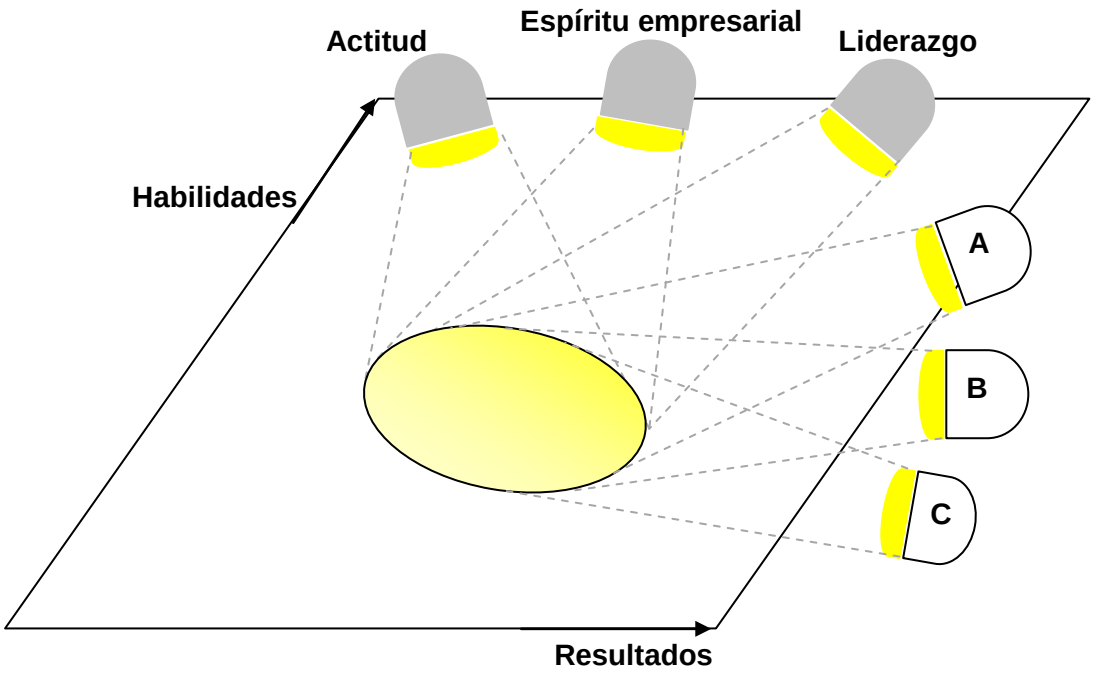
Relación jefe – trabajador (liderar en su forma elemental):



Comentario: Los objetivos y las expectativas cambian según la situación, la persona y las necesidades. También se ajusta el marco y los limites de actuación según la situación, la persona y las necesidades. Finalmente, el apoyo varía según las necesidades de la persona. Cuanto mejor funcione el ciclo, mayor será la confianza entre el líder y el empleado.

Anexo 5

Evaluación de desempeño:



A: valoración del subordinado sobre la acción de ser dirigido

B: valoración del subordinado sobre la acción de su jefe de promover autonomía

C: valoración del subordinado si su jefe es merecedor de confianza

Comentario: Las cinco dimensiones de evaluación (resultados, habilidades, actitud, espíritu empresarial y liderazgo) son aplicables a todos los trabajadores y están valoradas por los superiores, mientras las otras tres (A, B y C) se aplican solamente a los trabajadores que tienen responsabilidades sobre otras personas. Estas dimensiones están valoradas por los subordinados.

Anexo 6

Los principios de compensación:

Se paga a la persona, no al puesto.

El hecho de que una persona esté en un puesto concreto, no implica que deba ganar una cantidad determinada. Es probable que personas que ocupan un mismo puesto de trabajo reciban cantidades significativamente diferentes.

¿Por qué este principio?: Porque lo que se compensa son los logros obtenidos, es decir, los resultados, la actitud, el espíritu empresarial y las otras dimensiones que se evalúan. No se paga por ocupar simplemente un puesto de trabajo.

Los salarios deberían ser revisados anualmente y reflejar la contribución individual teniendo en cuenta la situación del mercado laboral.

Estamos inmersos en un mercado de trabajo del que no podemos ser ajenos. Por este motivo, las fluctuaciones del mercado deben ser evaluadas periódicamente con las condiciones individuales y hacer los ajustes correspondientes.

¿Por qué este principio? Porque los resultados que la persona obtiene pueden variar con el tiempo teniendo en cuenta, además, el entorno laboral que nos rodea, su evolución así como la propia evolución del negocio.

Los bonus se determinan por los resultados de la persona y los resultados de su unidad operativa y de la compañía.

El bonus se concede a empleados por su rendimiento individual y en reconocimiento de los resultados positivos obtenidos por la citada unidad. Este bonus es una percepción salarial que intenta gratificar acciones puntuales y resultados a corto plazo.

¿Por qué este principio? Porque se pretende compensar el espíritu empresarial a base de premiar a los empleados destacados.

El aumento de responsabilidad es una oportunidad para obtener una mayor capacidad de ingresos cuando los resultados producidos se corresponden con las nuevas responsabilidades.

Si a un empleado se le ha dado más responsabilidad es en compensación al buen rendimiento global anterior. La empresa compensa, según la filosofía empresarial, una vez obtenidos los resultados.

¿Por qué este principio? Porque el aumento de ingresos debe ser como consecuencia de demostrar que el empleado ha sabido asumir realmente sus nuevas responsabilidades, obteniendo resultados.

La compensación se debe considerar en conjunto como salario más bonus más beneficios extra-salariales más oportunidades y retos más temas de relevancia para la propia persona.

Se trata que haya una compensación total a la persona no solo teniendo en cuenta los aspectos materiales indicados en los dos primeros principios, sino, también, el resto de aspectos inmateriales.

¿Por qué este principio? Porque se trata de tener a la persona plenamente motivada e identificada con la empresa y esto se consigue no solo satisfaciendo sus necesidades básicas, sino también sus necesidades emocionales y sociales.

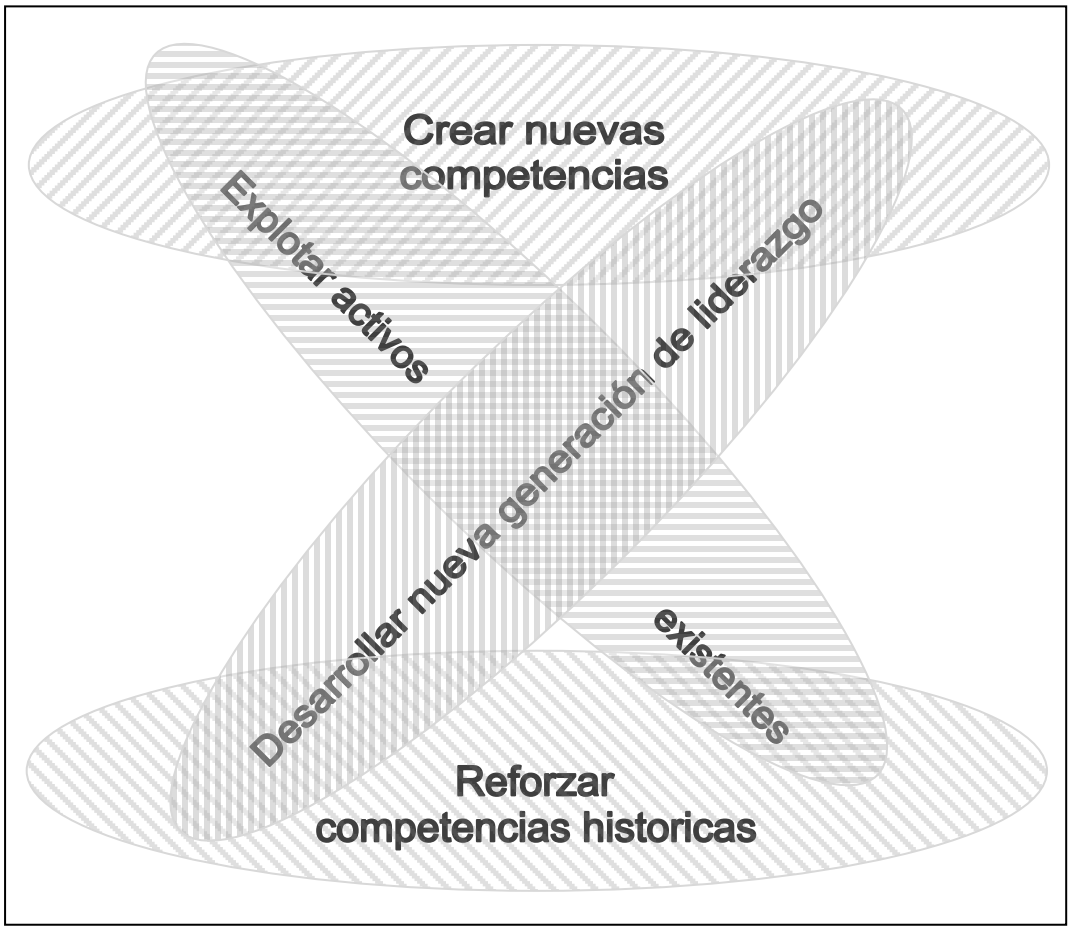
Todos deberían entender y utilizar la filosía de la compensación de forma continua.

Hay que asegurarse de que estos principios no se olvidan y, sobre todo, saber el porqué de los mismos. Por este motivo hay que aprovechar las oportunidades que se presentan para recordarlos.

¿Por qué este principio? Porque si lo más importante que tenemos son las personas, es fundamental ser justo y equitativo con ellas.

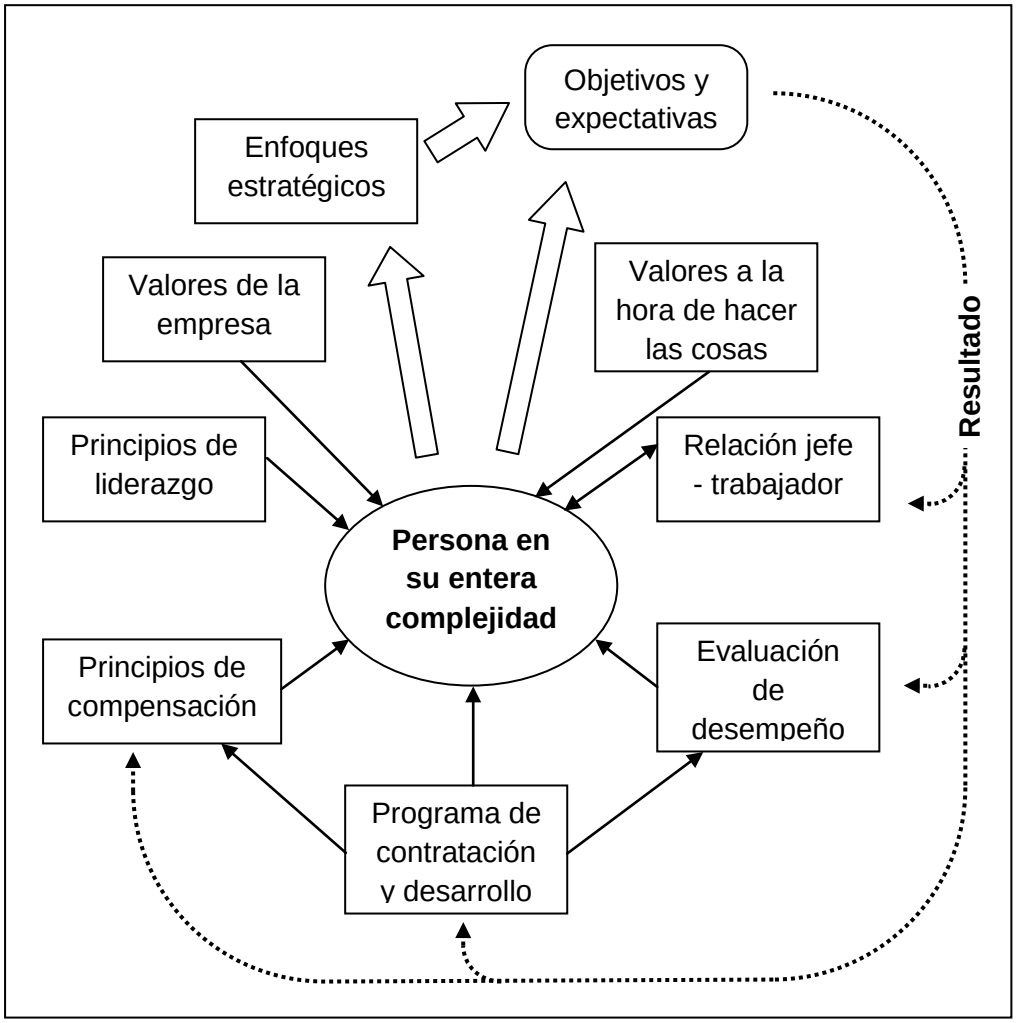
Anexo 7

Los enfoques estratégicos:



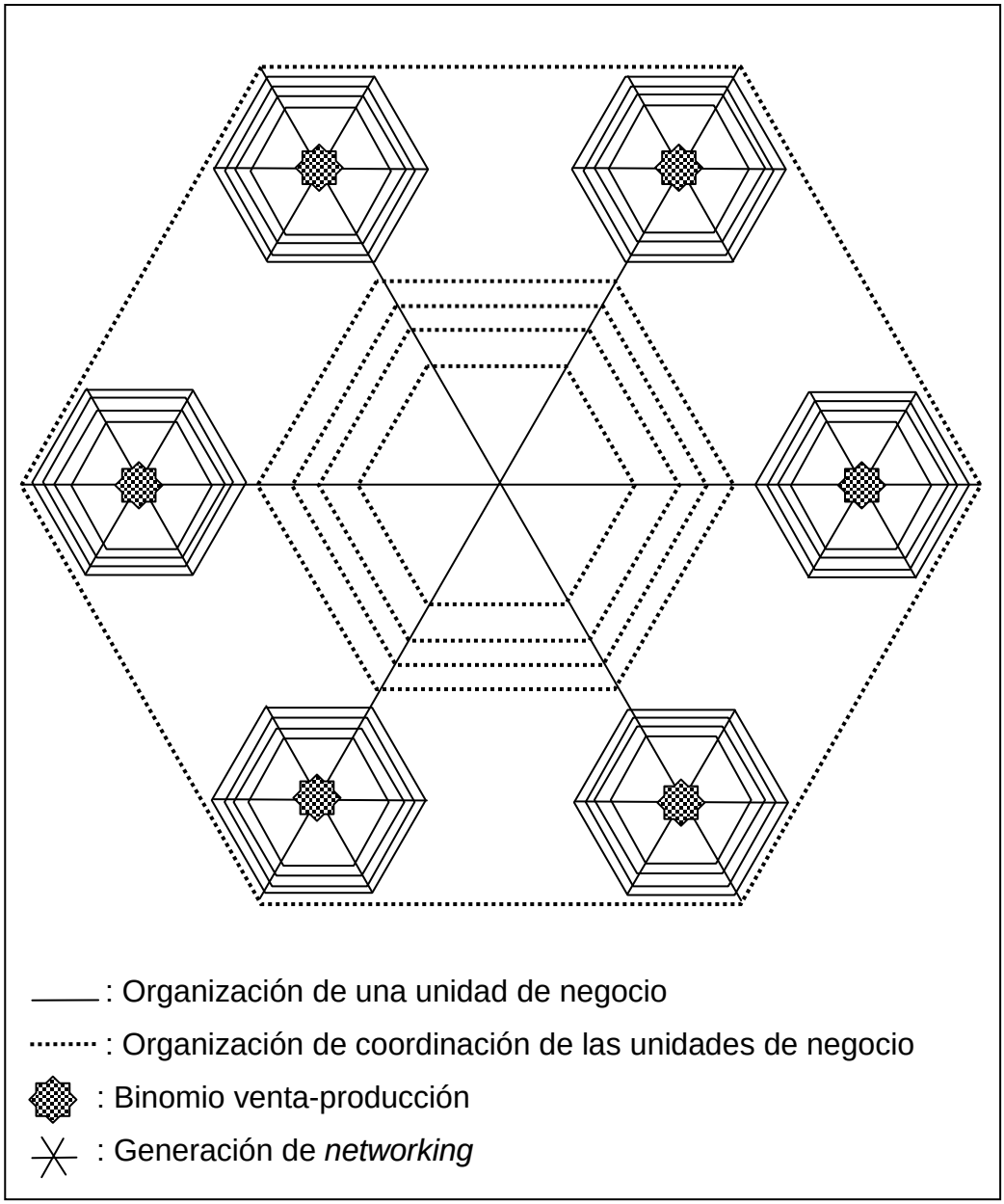
Anexo 8

El tejido estratégico:



Anexo 9

Organización de tela de araña a múltiples niveles:



——— : Organización de una unidad de negocio

····· : Organización de coordinación de las unidades de negocio

: Binomio venta-producción

: Generación de *networking*

Anexo 10

Querido Amigo, Diciembre, 2012

Me refiero a nuestra conversación telefónica que hemos mantenido y te agradezco una vez más tu disponibilidad para compartir tus reflexiones conmigo. Como ya te he comentado, estoy escribiendo una tesis doctoral sobre el tema

"Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial".

El punto de partida de mi trabajo se basa en mis 25 años de experiencia profesional. Con el fin de no olvidarme de ninguna medida que hemos ido tomando para generar este sentimiento durante estos años, me gustaría que me describas a través de tu propia experiencia tus puntos de vista al respecto. El tamaño del escrito se movería entre 750 y 1500 palabras (entre 4 y 8 páginas).

Con el fin de ser lo más completo y extenso posible te enumero a continuación, y sólo a título de ejemplos, algunos temas que pueden entrar en tus reflexiones: gestión de recursos humanos, liderazgo, política de comunicación, puestos de trabajo, trabajo en equipo, reglas y principios, organización funcional y estructural, sistemas de gestión, desarrollo del negocio, el emprendimiento, competir y colaborar, la responsabilidad.

Si quieres, puedes juntarte con uno o varios compañeros con el fin de enriquecer lo más posible el contenido.

Finalmente, necesitaría tu trabajo antes de fin de enero. Entre tanto te doy un vez más las gracias por tu apoyo y tu colaboración muy valiosos. Además te reaseguro que tu trabajo será tratado de forma confidencial y que las fuentes serán codificadas para garantizar el anonimato de tu trabajo.

Ya te comentaré cómo va avanzando mi tesis y cuáles serán mis recomendaciones para ir mejorando la satisfacción de las personas y, como consecuencia, los resultados de sus empresas.
Entre tanto te deseo unas muy felices fiestas con un fuerte abrazo,
Luc

Anexo 11.1

Resumen del *Feed-back* de la dirección general vidrio España

Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

1. ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES RESPECTO A LA GENERACIÓN, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA

-Se partió de la visión básica del responsable y promotor de este cambio sobre hacia dónde se quería ir y qué es lo que se quería hacer.

-Se hizo la generación del modelo de actuación con la **colaboración activa de todos los empleados**, con aportaciones por grupos y de distintos negocios, coordinando las aportaciones desde un grupo de coordinación. Esto hizo que el contenido fuera de todos. Ahí empieza el sentimiento de propiedad de los presentes en ese momento.

-Se **plasmaron** una gran parte de los **principios de actuación por escrito**. Eran la referencia para su utilización en el trabajo diario y para la formación de los que se incorporaran, aunque era más **importante lo que se hacía** y se veía, que lo que se predicaba.

-Era **importante** que todas las personas **tuvieran el conocimiento** de todo el esquema y de los principios de actuación para poder practicarlo, transmitirlo y hacer que se practicara. Eran necesarias algunas formaciones y puestas en común de vez en cuando: formación del sistema para todos, otras formaciones de perfeccionamiento regladas sobre temas concretos y, sobre todo, otras recibidas y re impartidas por los propios empleados de la

organización (formaciones externas como el Gustav o MRC, etc.., formaciones internas a través de jornadas llamadas de reflexión). El conocimiento se transmitía, por lo tanto, gracias a la **comunicación directa y** la **formación** correspondiente.

-Se intentaba aplicar los principios de actuación hasta donde cada uno alcanzaba. Es difícil cumplirlo siempre y todo, pero hay que ser consciente de hasta donde cumple, ó no, cada uno y que se espera la **mejora continua de cada uno** en esto como en todo lo demás.

-Una vez el contenido estuvo suficientemente completo y recogido, se perfeccionaba, pero no se cambiaba continuamente. Lo **básico debe de permanecer siempre**.

-Se realizaban puestas en común entre las personas de distintos negocios facilitando así el **lenguaje común** y la movilidad de las personas. Se prestaba cuidado al mantenimiento del potente lenguaje común que se creaba, intentando que no se cambiaran los nombres de las cosas por las modas ó por otros nombres dados a las mismas cosas por otros formadores ó colectivos.

-Los **principios de actuación** eran temas que el jefe y todos los colaboradores debían de **tener en cuenta** y usar **en el conjunto de las acciones** que guiaban el trabajo y el comportamiento **todos los días**.

Lo recogido aquí abajo está escrito con frases y definiciones que tienen significados concretos para quien ha estado en el sistema por lo que quizás, para otros, puede necesitar alguna explicación ó tiene que referenciarse al trabajo de la base de este estudio de la tesis: *“Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial”.*

2. LA DESCRIPCIÓN DEL TEJIDO ESTRATEGICO EMPRESARIAL

2.1 Qué **Objetivo** Ganar dinero y cuanto más mejor

2.2 Como **Enfoque** Las cuatro "patatas"



-explotar activos existentes
-reforzar las competencias históricas

-Crear nuevas competencias
-Desarrollar nueva generación de Liderazgo

2.3 Con qué **Valores** "El cometa": Pautas de comportamientos



Orden y Limpieza,
Seguridad,
Calidad,
Servicio,
Costes,
Curiosidad,
Iniciativa,

2.4 A través de qué **Gestión**

Cultura, Gente , Organización

2.4.1 Cultura Creación de un Entorno

Positivo
Exigente
Informal
Flexible
Competitivo- honesto
De trabajo en equipo
Sencillo con sentido común

Responsable
Creativo
Respetuoso
De compromiso

2.4.2 Gente es lo que hace que todo funcione

El jefe vs el Departamento de personal:

Cada uno es responsable de los resultados de **su** negocio, en el cual se incluyen sus colaboradores y sus resultados.

2.4.2.1 El jefe:

Contrata, (definición del perfil Guardian, mirada hacia actitudes dando por supuesto aptitudes necesarias)

Entrena, (es responsable de su programa de acogida y del plan de formación inicial y periodo de prueba)

Desarrolla

Evalúa, (programa definido de evaluación en contenido, (resultados, aptitudes, espíritu empresarial, liderazgo etc.) y en forma, el jefe, los otros jefes, sus colaboradores

Redirecciona (conversación de mejora) ,(se proponen nuevos retos, necesidades de desarrollo, planes de mejora),

Despide

Lidera (liderar es servir [paradoja], prioridad a la escucha activa. “¿Qué le importa a cada uno en primer lugar?, lo suyo.....”

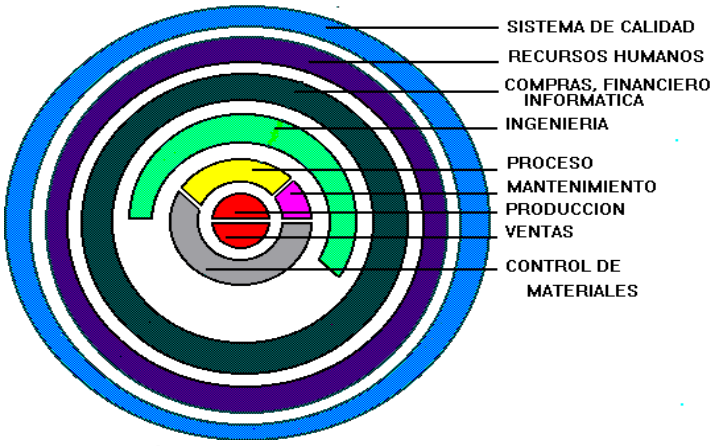
Con todo ello el Jefe dedicaría 65% de su tiempo a las Personas

2.4.2.2 El departamento de personal es para la Gestión de Personal como el Departamento de Proceso para una línea de producción.

2.4.3 Organización

2.4.3.1. Estructura Cebolla

Definición del tipo de organigrama, nada clásico. Núcleo producción y ventas y resto moviéndose en apoyo de estos, según necesidades en cada momento



No definición de puestos de trabajo. Permite que las personas puedan enriquecer el puesto y a sí mismos, permitiendo su mayor desarrollo.

Trabajo en equipo, que puede variar según el proyecto o los proyectos en que se está involucrado. Competición honesta en todo, resultados, propuestas, mejoras, ...

2.4.3.2 Comunicación

Es importante que todas las personas tengan el conocimiento de todo el sistema para poder practicarlo, transmitirlo y hacer que se practique.

También es imprescindible que las personas tengan una información adecuada del negocio. Esto le permite ser Empresario de su negocio, proponer mejoras para el resultado y llevarlas a cabo, dentro de un presupuesto

base cero pero abierto a las propuestas de mejora a las que se les aporta el dinero necesario cuando son aceptadas como rentables.

Diversas reuniones y sistemas que se utilizaban:
Reunión de cada mañana, reunión mensual, reunión de revisión, reuniones esporádicas informativas, jornadas de reflexión, reuniones de proyectos, oficinas y despachos abiertos, promoción de la comunicación informal (cafetería, pasillo, taller, pasear por las instalaciones,..)

Todos los aspectos de la cultura, de la gente y de la organización tienen como elemento común el liderazgo.

3. HERRAMIENTAS Y OTROS CONTENIDOS DE APOYO USADOS

3.1 Contenidos del programa de contratación y desarrollo (P.C.D.)

Contratación
Sistema de evaluación
Desarrollo
Principios de Liderazgo

3.2 Principios de compensación

Se paga a la persona , no el puesto
Se pagan resultados
El aumento de responsabilidad es una oportunidad para obtener una mayor capacidad de ingresos cuando los resultados se corresponden con las nuevas responsabilidades.

Se debe de considerar en conjunto de todo lo que afecta a la persona.

3.3 Otros apoyos definidos

De qué me alegro

La preparación es el 90% del éxito

La Motivación: buscar motivos para alabar.

Como censurar, dirigir, controlar, influir, valorar.

El reconocimiento de lo positivo,

Tratar a la persona como podría llegar a ser, no como es

Quien pregunta bien, dirige

La actitud (Cuanto más vivo más me doy cuenta del impacto que tiene la actitud en la vida.....Estoy convencido de que la vida es 10% de lo que me pasa a mí y 90% de cómo reacciono ante ella. Somos responsables de nuestra actitud. Charles Swindoll)

4. RESULTADOS

Ordenados de acuerdo al enfoque de las cuatro "patatas" podemos comentar los resultados más destacables de la organización durante estos años **gracias a la generación del sentido y sentimiento de propiedad.**

4.1 Explotar activos existentes y reforzar las competencias históricas

En cuanto a este apartado podemos concluir que los resultados han sido muy positivos. La mayor parte de las instalaciones han funcionado habitualmente, hasta en momentos de crisis ó semi-crisis del mercado, a siete días, 24 horas al día y con prestaciones por encima del estándar; y que los resultados operativos del conjunto de los negocios de España hayan sido buenos o muy buenos en general, y excepcional en algunos momentos durante los muchos últimos años.

4.2 Crear nuevas competencias junto con el refuerzo de las competencias históricas

Gracias a la generación del sentido y sentimiento de propiedad en los empleaos se crearon un sinfín de nuevas competencias:

-el desarrollo de nuevas líneas para productos clásicos pero con innovadores y mucho más productivos diseños (Laminado, Coater, etc)
-el diseño y realización de novedosas mejoras en líneas de producción (automatización de las líneas de automóvil, hornos de curvar parabrisas, sistemas de desarrollo de nuevos modelos de parabrisas, desarrollo de nuevas tecnologías aplicables a parabrisas, espejos para centrales solares, automatización zona fría y elementos para eficiencia energética en el float de LLodio
-el desarrollo de nuevos productos y la tecnología e instalaciones para su producción (SatinDeco, Impreso Solar, Espejos solares, DecoCristal).
-el desarrollo de nuevos negocios, Guardian Express Auto y Hogar, con muy diferentes competencias en acercamiento al cliente final y con traspaso y desarrollo de estas competencias a Aislaglass, Guardian Sun Cristal inteligente, etc...

4.3 Desarrollar nueva generación de Liderazgo

El generar sentido y el sentimiento de propiedad ha permitido cubrir con creces las necesidades habituales de generación de liderazgo para
-el negocio base
-nuevas líneas de producción

También ha hecho posible aportar las personas necesarias para dirigir los
-nuevos negocios como Express auto y hogar, así como las nuevas áreas de marketing.
-nuevos negocios asignados a España (Inyección plástico automóvil y cromados en Lab Radio, Valencia, Alicante y nueva Fábrica en Polonia).

-Además ha permitido suministrar directores generales y otro personal de alto nivel para otras actividades del grupo fuera de España (Reino Unido, Luxemburgo, Polonia, Hungría, EEUU, Brasil, etc.)

Enero 2013

Anexo 11.2

Resumen de la dirección general vidrio UK/España

CÓMO GENERAR EL SENTIDO Y SENTIMIENTO DE PROPIEDAD PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Este ensayo trata de reflejar mis reflexiones sobre los principales puntos que conllevan a que una empresa sea exitosa, profundizando en las relaciones personales y profesionales que hacen posible que se pueda conseguir este objetivo común.

Mis reflexiones están basadas en 21 años de experiencia, en los cuales he tenido la oportunidad de ocupar diferentes cargos de responsabilidad hasta mi posición como gerente de una fábrica de producción y transformación de vidrio plano, con un capital humano de 270 personas en la organización.

Más allá de una cultura propia de la empresa, que lógicamente cimienta la estructura de la organización, destacaría **la honestidad** como principio básico de las relaciones laborales. Puede parecer obvio, pero no todas las personas con las que he topado en estos años lo han considerado así, y tengo que reconocer, que en algunos casos yo lo he descuidado, con las consecuencias que ello conlleva.

Describiría la honestidad en el trabajo como la virtud de **establecer criterios claros y sencillos de reglas del juego, consecuente en los juicios y en las valoraciones, tanto positivas como negativas**.

Otra obviedad, pero fundamental para conseguir éxitos, es **la actitud positiva**. Me he encontrado con muchas personas en mi andadura profesional, y las que más han contribuido al progreso siempre han sido las personas positivas. Me vienen a la cabeza operarios, responsables de

manteniendo, compañeros de proceso, jefes directos, asistentes de recursos humanos, etc. Podemos discutir qué hace que una persona tenga una actitud positiva o no: es su motivación para reconocer dónde está, valorar lo que tiene, sopesar los recursos y, lo más importante, **imaginarse siempre algo mejor**. No tiene nada que ver con la educación que se tenga, ni los años de experiencia, sino con la alegría de hacer las cosas hoy mejor que ayer. En **celebrar los éxitos**, en reconocer los errores para superarlos. De ahí sale la motivación para cambiar lo actual por algo mejor. Nombres que sostengan esta actitud podrían ser Pedro, Eduardo, Julián, Josemi, Shirley y muchos otros.

En mis primeros años en la compañía, una de las cosas que más repercutió para seguir en ella fue el sentimiento de **sentirme valorado en mi trabajo**. El **saberme partícipe del objetivo**. Conseguir que el horno de Tudela arrancara como lo hizo, ver que todo el trabajo en la construcción de la planta se ponía en marcha, el que de alguna manera me identificara con ello; en ese momento no era el que me hubieran pagado para conseguirlo. Esto hizo lo posible el trabajo en equipo.

El sentimiento de propiedad va unido con la libertad de tomar decisiones, de asumir riesgos mayores y menores, que uno puede acertar, lo que refuerza el vínculo en la empresa, y puede fallar que, según como se trate, también puede reforzar ese vínculo. Cuando sufrí una de las peores experiencias de mis primeros años (a las dos semanas de comenzar una nueva campaña en la reconstrucción del horno, una fuga de estaño provoco una situación de emergencia, con parada de producción por varias horas), el trato recibido por parte de la dirección, de ánimo, de apoyo tuvo un valor incalculable, cuando estaba derrotado física y anímicamente. **Utilizar los errores para mejorar, para aprender de ello, utilizar la comprensión en determinados momentos, refuerza el espíritu de pertenencia**, que a lo largo de todos estos años he percibido.

Hablando de los **comportamientos que no contribuyeron a reforzar ese espíritu de propiedad** podría poner algunos ejemplos. En un círculo pequeño, como puede ser una fabrica como la nuestra, **la discriminación** por algún motivo, daña gravemente el espíritu de equipo. La inclusión de L. en el aparato directivo de Tudela tuvo efectos devastadores durante muchos años, gracias a Dios, compensados con otras disciplinas que lo compensaron. Fueron muchos buenos profesionales los que desertaron de la organización, puesto que un **directivo con atributos** tan poco profesionales, **tiránicos**, hacían difícil entender las bondades de una organización que en términos generales funcionaba. Pretendo decir con esto, por una parte, que una organización empresarial que presenta buenos resultados, que es sana en la concepción estructural y que es tan potente puede sostener miembros nefastos y anti producentes. Por otra parte, nos indica que los resultados positivos pueden cegar o no hacer evidentes gérmenes y personas que tarde o temprano dinamitan la organización.

Otro factor imprescindible en generar el arraigo de los empleados a la empresa es el **saberse participes de un proyecto alcanzable y ganador**. Nadie va a apostar por un proyecto dudoso. Quiero decir, el tener una visión clara y tener un líder que mantenga viva esa expectativa es fundamental. Todos nos movemos por expectativas, muy variadas, a veces sencillas, a veces complejas, pero la aportación al objetivo común va a depender del grado de cumplimiento de estas expectativas. No me hubiese movido a Inglaterra si no confiase en que iba a ser exitoso. Si no hubiese confiado plenamente en que iba a ser **apoyado**, en que confiaba en el plan que pretendíamos conseguir. Mi empresa, no sería lo que es si no fuera por el dueño con su visión. Esta visión debe calar hasta la base de la pirámide, si no se desmorona. Se necesita de los líderes, a cada nivel, que **mantengan la llama viva de esa visión, para mantener la consistencia**. Cuanto más fuerte es la visión, más sólida será la cohesión de la organización. Igual que en una batalla, **sólo ganan los que están convencidos de que van a ganar**. Es el arma más potente de cualquier empresa. Un Mark no va

conseguir superar a los demás, si no se supiera seguro de que va a ganar. Un James no daría los resultados, si no supiera que trabaja para la mejor empresa de su sector en Inglaterra. **Es el mayor factor auto-motivador**.

Una empresa, como organismo vivo, necesita regenerarse. Los cambios generacionales son siempre traumáticos, y un ejemplo de ello fue la transformación de Llodio en los años 90. Diría que una de las claves del éxito de esa transición erradicó en la **inclusión y no** en la **exclusión**. De nuevo, con un modelo claro, el que figuras del antiguo régimen lideraran el cambio contribuyo al éxito. Que los Jesús, Eduardos, Eugenios dirigieran el cambio reforzó la integración de la gran masa. El convencimiento, que sabia nueva era necesaria y que fueron aportando y entrando en la organización contribuyó a que la empresa fuera exitosa.

Los canales de comunicación son los que permiten que la empresa se mantenga dinámica. Las herramientas de comunicación formalizadas eran las reuniones de los jefes de departamento, de los procesos, las "*rap sessions*" y los "*staff meetings*", entre otras. Es uno de los puntos fuertes de la compañía. La rapidez del conocimiento, por ejemplo en la toma de decisiones de subida de precios, de la información de los operarios en una negociación, son claves para llegar primeros y con la estrategia adecuada. **Mantener estos canales abiertos, tener una estructura plana, hacen que la empresa sea flexible y realmente potente**. Solo así se pueden conseguir firmar acuerdos con sindicatos en un **clima social** como el de Llodio, por 7 anos, o por 10 en Inglaterra, cuando se firman habitualmente por 1 o 2 anos. Este acuerdo, además de garantizar una paz social por tantos años, produjo el efecto colateral de que la gran mayoría de los operarios viera a nuestra empresa como **garante de su seguridad** y apostara de nuevo por un proyecto de empresa **al que quieren adherirse.**

Enero 2013

Anexo 11.3

Resumen de la dirección general vidrio Luxemburgo/Europa

SENTIMIENTO DE PROPIEDAD Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

Me gustaría resumir en este escrito mi experiencia profesional en los temas que están descritos en el título de esta redacción. Todo ello en el contexto siguiente: Soy Ingeniero Industrial de profesión con quince años de experiencia en industria y he trabajado para dos organizaciones diferentes, la primera de ellas en el sector de fabricación de electrodomésticos durante tres años y tras ello en la empresa en la que trabajó el autor de la tesis durante los restantes doce años, los dos últimos como director general de una sub-región. Durante todo este tiempo he tenido la oportunidad de trabajar en distintos lugares tanto dentro de España como en otros dos países en el extranjero.

Para comenzar quisiera relatar de forma general el tema siguiente que en mi opinión es aplicable a cualquier organización en cualquier país: Es el tema de la **importancia de la eficacia en la contratación** de las personas que van a formar parte de la organización. Este proceso no es algo trivial que cualquier persona puede hacer o, al menos, no sin el debido aprendizaje y sin tener claro cuáles son los objetivos de la contratación. Esto es básico para encontrar a la gente que encaje con tu organización. Mucha gente todavía vive bajo la creencia de que el proceso de la entrevista sólo sirve para asesorar el nivel técnico de la persona o para conocer si la persona es alguien con la que me gustaría trabajar. Aunque son ciertamente características que debemos descubrir, entrevistadores inexpertos pasan por alto el **evaluar si la persona encaja culturalmente en la empresa**. En muchas organizaciones ésta es responsabilidad del departamento de

Recursos Humanos y en muchas ocasiones como único interviniente en el proceso. En mi opinión, esto último es un error. Si yo necesito alguien en mi departamento quiero asegurarme que la persona va a sentirse cómoda en el lugar de trabajo además de tener otras cualidades de nivel más técnico. Además, solamente si yo me siento dueño del proceso de selección, una vez contratada la persona, me encargaré de que se integre rápido, aprenda rápido y evolucione lo máximo posible porque yo me siento responsable de la persona. Es por esta razón por la que entiendo que en este proceso **cada responsable debe sentirse "dueño" del proceso** y, como resultado, la organización va a integrar a alguien que va a retornar un valor a la misma con su máximo potencial. Este retorno contribuirá a la competitividad de la compañía.

Una de mis experiencias laborales más enriquecedoras la encontré en mi paso por la unidad de negocio en Valencia. Allí llegue a descubrir muchas cosas que me chocaron. Sin duda la más impactante fue el ver cómo eran unos pocos elegidos los que tenían toda la responsabilidad en el negocio. Y la manera que tenían para tomar decisiones de negocio se hacia en base a sacar provecho personal de tales decisiones. En muchas ocasiones los propios directivos trabajaban de una manera parecida a subcontratistas. Un subcontratista trata de obtener un beneficio para sí mismo en colaboración con el que le subcontrata. Esto va en contraposición con trabajar para tu empresa en la cual **tomas decisiones para el bien de la empresa, no para el beneficio particular**. Y hablo en este caso del beneficio económico. **El empleado comprometido con la empresa busca muchos otros beneficios tales como el reconocimiento y la realización personal**. Estos son tan importantes como la recompensa económica. Una vez que la compensación salarial es la correcta el resto de compensaciones no monetarias adquieren un papel tan importante como el anterior y el retorno para la empresa es evidente. El verdadero esfuerzo en Valencia fue el hacer un buen trabajo filtrando entre los dos tipos de caracteres. Todo esto va perfectamente en línea con el sentimiento de pertenencia a la empresa. **Si**

la empresa me pertenece a mí cuanto mejor funcione esta, mejor me ira a mí. Este tipo de mentalidades favorecen el buen funcionamiento de la empresa y la mejora de su competitividad. Bajo esta creencia desarrollé mi trabajo allí. Identificar quién trabaja de esta manera y cómo potenciar este sentimiento. Sin duda, la mejor herramienta es la de **potenciar la responsabilidad en cada persona de la organización**. Cada persona es parte importante y tiene que responder de sus acciones y de dar sus resultados. “Trabaja como si la empresa fuera tuya”. Si marcas los límites de la responsabilidad de las personas y dejas que **las personas sientan esa libertad dentro de esos límites**, verás cómo esas personas se comprometen más con su empresa. Pasando a experiencias concretas, en el caso de Valencia encontré a dos personas que entendí que encajaban con esta filosofía. Ellos mismos me sugirieron mejoras sobre una unidad de negocio que permitió rebajar el número de turnos trabajados por semana con lo que se realizaba el mismo trabajo con 84 personas en lugar de las 110 que había originalmente allí. La cantidad de rechazos bajó considerablemente y la cantidad de paradas de máquina también. Eran dos personas acostumbradas a recibir órdenes y a las que no se **permitía la iniciativa**. No eran dueños ni de los éxitos ni de los fracasos y sin embargo habían estado allí durante años. Una vez que se les dio la libertad y la posibilidad de sentirse dueños de ese negocio, de cuidarlo como si fuera suyo, empezaron a trabajar con tal motivación que los resultados cambiaron de manera drástica. No solamente eso, a su vez se ganaron el respeto de todos los que les rodeaban. El hecho de implicarse tanto en el negocio hizo evidente quiénes eran los líderes y el hecho de ver los resultados admiró a todos. Para mí, este es un ejemplo que resalta de forma evidente **la mejora de competitividad con el simple hecho de dar la posibilidad de sentirse dueño de algo**.

Otra experiencia que pudiera ayudar a soportar la idea que relacione el sentimiento de propiedad con la competitividad de las empresas es la que voy a relatar a continuación. Esta ocurrió en Inglaterra, la misma empresa

pero diferente centro de trabajo. La viví durante un total de cuatro años. ¿Qué me encontré allí? Me encontré con un equipo humano recién contratado para una fábrica recién construida, inexperto prácticamente en su totalidad en el sector y lo que ayudó menos, sin conocimiento de los valores de la empresa. Paradójicamente, la persona que lideraba este equipo tenía un buen conocimiento del sector y larga experiencia en la empresa. Y lo que más me chocó es **la diferencia entre lo que predicaba y lo que realmente hacía**. El discurso era correcto, encajaba en el mensaje que la empresa promueve, esto es, **dar a cada uno la libertad necesaria para tomar decisiones**, para hacer sentirse a cada individuo de la organización responsable de fallos o aciertos y que además esto ayudara a dinamizar el día a día de la actividad. Resultó que esta persona finalmente seguía tan de cerca y con tanto detalle cada uno de los rincones de todos los departamentos que hizo que toda la responsabilidad recayera sobre él quitando cualquier atisbo de protagonismo a los empleados de la organización. Esto redunda en desmoralización del personal a la vez que en lugar de conseguir compromiso con la empresa, los desvincula de cierta manera. Sólo el jefe es responsable de fallos o aciertos. Todo esto se tradujo de forma resumida en malos resultados a nivel de planta, tanto de producción como financieros. Por razones que no viene al cuento describir, esta persona salió de la organización y llegó otra con un estilo distinto. Dejó que cada empleado trabajara sintiéndose único propietario de sus acciones y consecuentemente de sus resultados dando el apoyo que cada uno necesitaba. Curiosamente el funcionamiento de la planta empezó a cambiar. Mejores resultados de producción acompañaron a su vez a los primeros resultados positivos a nivel de beneficio operativo. La planta empezó a trabajar como un equipo y los resultados se consolidaron. Este es un perfecto ejemplo de cómo **aumentó la competitividad de la planta con tan sólo dar la oportunidad a cada empleado de sentirse dueño de su negocio**.

Me gustaría terminar la redacción de mi experiencia comentando mis últimos cuatro años en la empresa en la cual sigo trabajando ya por doce años. Esto ocurre esta vez en un país distinto: Luxemburgo. Es curioso ver cómo empleados de una misma organización pero en distintos países tienen un comportamiento tan diferente a pesar de que la compañía promueve los mismos valores allá donde opera. La componente cultural ejerce una influencia muy importante también en el lugar de trabajo aunque las tareas y actividades sean muy parecidas en todos los centros de trabajo. Es aquí donde veo lo siguiente: si bien el tema de la libertad para la toma de decisiones funcionaba bien, lo que ocurría es que estas se tomaban de una forma en cierta manera "democrática". En cada situación problemática si algo iba mal nunca era posible encontrar al verdadero responsable. El equipo se comportaba de una forma en la que todos podían dar su opinión, cada departamento actuaba como un grupo de consultores pero finalmente no había una cabeza visible que tomara el **liderazgo para asumir bien sea la gloria o el fracaso**. Vista mi experiencia pasada me dediqué a cambiar esto. En mi opinión las organizaciones funcionan mejor cuando cada individuo tiene el protagonismo total en sus decisiones y no son meros ejecutores de las decisiones de otro u otros. Empecé a preguntar a cada persona por sus **áreas de responsabilidad** de forma individual y no a grupos de gente. Forcé a que se evitaran comentarios genéricos y se hablara siempre de personas concretas que hacen esto o lo otro, en definitiva, a que hubiera **dueños**. Aunque no conseguí que la totalidad de gente actuara de esta manera, ciertas personas aceptaron esta forma de trabajar, se sintieron responsables individuales en ciertas materias y empezaron a trabajar como auténticos responsables de sus áreas. La meta común (que ya existía anteriormente) de conseguir resultados colectivos no desapareció sin embargo. Lo que sí cambio es que cada cual, por orgullo profesional, se sintiera más involucrado y más protagonista. Esto redunda sin duda en una mejor eficacia de la organización. Estas personas no esperan a que otros resuelvan los problemas, tienen "sus" propios problemas que tienen que resolver y consecuentemente se trabaja con una

mayor rapidez lo cual redunda de forma beneficiosa en la empresa o podemos decir, en definitiva, que tiene un impacto positivo en la competitividad de la misma.

Estos son los ejemplos principales que me han ayudado a formar una opinión firme para relacionar los conceptos de sentimiento de propiedad y de competitividad. Con relativa frecuencia se tiende a relacionar el tema de la competitividad con el de bajada de costes o mejoras en los indicadores principales del negocio. Si bien hay, obviamente, una relación entre esos conceptos, lo que se tiende a olvidar es la importancia de tener una organización con una filosofía que promueva el sentimiento de propiedad. Si se es capaz de inculcar esto en tu organización, el resto de indicadores tales como el nivel de costes de la empresa, número de rechazos, reclamaciones etc. alcanzaran su óptimo de forma natural. Los beneficios de esto último son evidentes.

Enero 2013

Anexo 11.4

Resumen dirección general automoción Europa

Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

Las presentes reflexiones se han centrado desde los puntos de vista del líder y del empleado y recogen los puntos claves, aunque ciertamente no todos.

EL LIDER

1 El líder del equipo tiene que estar **convencido del concepto** del sentido y sentimiento de propiedad.

2. Implica que debe:
- tener **seguridad en sí mismo**
- **dejar libertad de actuación** (no jefe controlador).
- dejar cometer errores a los colaboradores.
- no tener miedo a que el colaborador sepa más que él en algunos temas.

3. Gestión del tiempo:
- **dedicar mucho tiempo a escuchar y a desarrollar.**
- aceptar que puede ser más lento al principio; el
- colaborador tiene que encontrar respuestas que el jefe probablemente ya conoce y podría ir mas rápido, pero se gana velocidad al final del proceso ya que hay más personas pensando y actuando de forma autónoma. Se genera un apalancamiento

EL EMPELADO

Para hacer que el empleado se siente dueño del negocio:

1. **Contratar** gente que tenga:
   - **espíritu empresarial**
   - ambición
   - ganas de crear algo, de probar algo nuevo
   - espíritu aventurero
   - sentido del deber y de la responsabilidad

2. **Información**:
   - hacer sentir al empleado como alguien importante porque ES importante
   - hacer saber y sentir al empleado que se cuenta con él
   - *feed-back* a través de una conversación continua y permanente

Por eso, la información tiene que ser abundante (cuanta más mejor, siempre es poca), transparente, honesta, de primera mano (me entero por mis jefes y no en la cafetería) y completa (no solo relativa a su área de negocio sino a nivel de toda la empresa).

La información y los conocimientos se dan y se reciben gracias a la comunicación formal e informal:

Comunicación formal: *staff meeting*, *morning meeting*, reuniones de jefes de departamento, jornadas de reflexión, reuniones mensuales de proceso, reuniones de proyectos,…La evaluación de desempeño, incluida la reunión preparatoria (*people discussion*) que fomenta el lenguaje común y la puesta en común de las expectativas y la conversación de mejora y desarrollo.

Comunicación informal: espacios abiertos, puertas abiertas, pocas jerarquías, organización sencilla, el seguimiento continuado del desempeño.

Finalmente, gracias a la gestión de la información a través del “qué, cómo, cuándo y dónde” se gestiona también buena parte de la cultura empresarial esperada.

3. **Organización plana**

Estar más cerca del que toma las decisiones favorece el sentimiento de propiedad porque se está más cerca del poder y se puede influenciar y participar en las decisiones. Así se evitan las aprobaciones en cascada que, a su vez, agilizan el proceso de decisión.

4. **Definir reglas de juego claras**, porque el sistema ha de ser predecible.

5. **Delegar**

La forma más elemental de delegar es hacer la pregunta “¿qué propones?” y escuchar al empleado, guiándole con más preguntas.

Eso permite al empleado proponer SUS ideas y conceptos. Él toma las decisiones de negocio en su área de responsabilidad asumiendo las responsabilidades correspondientes. Se siente valorado gracias a la importancia que va cogiendo para la organización.

Cuanto mayor sea su capacidad para proponer, en un primer tiempo, y aprobar, en un segundo tiempo, medidas cada vez más importantes, mayor será el sentimiento de que gestiona su propio negocio.

6. **Trabajar en equipo**

Aquí hay otra forma de sentirse partícipe de la empresa: participar en las decisiones, ser consultado por compañeros y jefes, poder influir, ser escuchado, poder opinar, ser tenido en cuenta, involucrarse en otros temas,….

7. **Proteger del miedo**

El empleado tiene que sentirse arropado, apoyado y protegido ante "meteduras de pata". De los errores se aprende solamente si uno no tiene miedo a repetir el error. De lo contrario, el empleado se refugia en su zona de confort y rechaza tomar nuevas iniciativas y responsabilidades, desligándose psicológicamente poco a poco de la empresa

8. **Compensación**

La compensación no es solamente la remuneración monetaria o material. Su naturaleza se compone de dos dimensiones:

- Remuneración monetaria: se constituye del salario que tiene que ser competitivo, acorde con las expectativas del mercado laboral, y de una parte monetaria variable que depende de la aportación excepcional de valor añadido del trabajador o de su equipo/grupo de trabajo. La parte variable se puede considerar una participación al éxito de la empresa.
- Compensación no monetaria: pueden ser una infinidad de conceptos. Se puede definir como todas las cosas no materiales y gestos recibidos que importan, que satisfacen y que añaden sentido a la vida del trabajador. A título de ejemplos podemos mencionar el reconocimiento en público, formación a medida, promoción y ampliación de responsabilidades, ayuda con problemas personales,…

Dentro del concepto de la compensación se puede considerar la remuneración monetaria como un factor higiénico, es decir, una condición necesaria para evitar la deserción (física o mental). Sin embargo, **la compensación no monetaria es un factor relevante a la hora de generar el sentimiento de propiedad**.

Enero 2013

Anexo 11.5

Resumen del departamento comercial

Como generar el sentido y el sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

Agradecimiento:

Aprovecho la ocasión que me presenta este trabajo para agradecer sinceramente a Luc Theis la oportunidad que me brindó al ver más allá de mi juventud, ilusión y ganas de aprender, así como por la paciencia distante y el aprecio sincero mostrado en el transcurso de mi crecimiento y maduración profesional.

Introducción:

El presente documento pretende recoger a través de mi experiencia profesional en esta empresa cómo se puede potenciar el sentimiento de propiedad y el espíritu emprendedor necesario de cada uno de sus miembros a través de una política y estrategia de empresa claramente orientada a **favorecer el desarrollo** de todos sus empleados, así como un liderazgo coherente con este principio. En las siguientes páginas trataré de ilustrar con ejemplos concretos como los principios establecidos, así como las políticas aplicadas en las diferentes áreas han contribuido de una manera determinante al desarrollo interno de nuestros emprendedores.

Por último, concluyo está breve introducción citando una frase recurrentemente empleada en nuestra organización que considero refleja esta marcada orientación a fomentar la curiosidad y la iniciativa: "**si tu jefe tiene que decirte lo que debes hacer, tenemos un problema**".

Modelo organizativo:

Como los cimientos de una casa, el modelo organizativo vertebra el funcionamiento de una empresa y también marca el estilo de relación entre

sus miembros. En la empresa no existen organigramas establecidos, siendo **muy plana la línea de responsabilidad** y mando.

Esta situación, a mi modo de ver, provoca dos circunstancias que claramente contribuyen a favorecer el desarrollo del individuo; la primera **permite la facilidad de interlocución** a todos los niveles y la segunda **genera un ambiente de trabajo más informal**, facilitando este una **mayor libertad para fomentar la curiosidad y el atrevimiento**. Este entorno de trabajo define en sí mismo la selección del tipo de perfil y los rasgos de las personas que de una manera más natural van a poder desarrollar toda su potencialidad.

Esta **indefinición formal del organigrama**, en ningún caso, provoca una falta de liderazgo, ya que **cada trabajador sabe perfectamente quien es su jefe y cuál es el marco de actuación**. Este modelo potencia permanente una **selección natural** entre aquellos empleados que saben moverse con un alto grado de autonomía y sin demasiado control, y por el contrario con el tiempo pone en evidencia a aquellos que no saben, o pueden adaptarse a un entorno de trabajo sin unos límites formalmente establecidos.

Como ejemplo que puede ilustrar esta circunstancia, destacaría algún caso de contrataciones que he realizado para puestos de dirección dentro de mi equipo, que traían en su bagaje profesional experiencias anteriores en organizaciones muy estructuradas y jerarquizadas, no sabiendo adaptarse en el tiempo a este nuevo modelo de trabajo.

El ser humano:

Quizás, una de las áreas donde más directamente se puede actuar para fomentar el sentimiento de propiedad es a través de políticas e iniciativas concretas desarrolladas e impulsadas para influenciar las habilidades y los comportamientos y habilidades humanos.

En este apartado la empresa ha desarrollado un **marco de trabajo denominado PCD** (plan de contratación y desarrollo) que, como su nombre indica, define las líneas esenciales de actuación desde la selección y la incorporación de cada uno de sus empleados, hasta incluso su salida. De este completo programa destacaría tres puntos que, a mi modo de ver, inciden directamente sobre el título de este trabajo: la política de remuneración, la evaluación de desempeño y, por último, la dedicación a la excelencia.

Política de remuneración: La máxima recoge que en la empresa **se paga a la persona y no al puesto**, esto en sí mismo refleja y manda un mensaje claro a cada uno de sus empleados de que en función de su desempeño y resultados, así será su compensación.

También, una nueva responsabilidad asumida no va ligada a un incremento salarial inmediato, quedando este sujeto a una próxima revisión donde se evalúe el nuevo desempeño realizado y si este es el esperado, entonces se produce el merecido reconocimiento económico.

Si analizamos los puntos anteriores todos ellos **reflejan un marcado carácter empresarial** ya que cualquier emprendedor tiene un sistema muy similar de compensación sobre sus logros y resultados.

Evaluación de desempeño: Anualmente, cada responsable evalúa a los miembros de su equipo y es evaluado por el mismo a través de un modelo establecido que recoge aspectos como resultados, habilidades, motivación, liderazgo y espíritu empresarial. La mayor parte del **contenido se enfoca en la búsqueda de un marcado perfil emprendedor**, y como el desempeño del empleado se ha ajustado adecuadamente al mismo.

El documento contempla una última hoja que debe recoger las **áreas de mejora y mutuo compromiso entre el jefe y su subordinado**, así como posibles planes de formación para la mejora de sus competencias y habilidades. En la empresa, la apuesta por la formación ha sido permanente, pudiendo en mi caso haber recibido formaciones tales como un máster en marketing (Esade), programas de alta dirección PDG (IESE), varios programas de liderazgo y cursos intensivos de inglés.

Dedicación a la excelencia: La dedicación a la excelencia es un manifiesto/compromiso que todos los empleados con equipo a su cargo podemos y debemos firmar donde se recoge una serie de pautas todas ellas enfocadas a reforzar un marcado perfil de liderazgo y dirección. Una vez más, un nuevo documento que sería perfectamente aplicable para cualquier empresario que quisiera liderar con éxito su negocio.

Área financiera:

En este punto destacaría la **ausencia de presupuestos fijos**, aunque disponemos de las correspondientes previsiones para poder pensar, en primera instancia, y posteriormente acometer nuevos proyectos no contemplados en el ejercicio.

Esta política permite que cada empleado **se sienta libre y no acotado por unos números ya establecidos** para desarrollar su iniciativa y creatividad buscando nuevas oportunidades de negocio.

Operaciones:

En esta área merece ser reseñado la búsqueda de la **toma de decisión** al final de la cadena, es decir **lo más cerca posible de la acción**.

Ilustro este punto con el ejemplo de nuestros talleres de colocación de lunas, donde el operario de servicio tiene, en muchos casos, la autonomía para decidir la posición de la compañía ante una reclamación e incidencia.

También, estos mismos operarios tienen la capacidad de decidir dónde y cómo compran parte de los materiales que precisan para poder desarrollar su actividad. Siguiendo este hilo de autonomía y capacidad de decisión los delegados de cada una de nuestras territoriales han impulsado y desarrollado autónomamente aperturas de nuevos negocios.

Marketing & Ventas:

En esta área, donde los últimos años vengo desarrollando mi actividad profesional, he podido comprobar cómo el entorno de trabajo y las políticas de nuestra compañía me han permitido mantener el espíritu empresarial inicial.

Como aspecto que más destacaría sería que **todos los objetivos anuales de ventas por cliente y canal los he propuesto y establecido yo, mi jefe simplemente los ha validado**. Siguiendo con esa política, yo mismo la aplico con mi equipo y de igual manera son ellos quienes se marcan sus propias metas, **mi papel como jefe** en este caso, es de **soporte y apoyo para su cumplimiento**.

Otra situación concreta donde pude **desarrollar mi autonomía y capacidad de decisión** fue en la creación del equipo comercial de ventas locales, donde, después de defender y pelear por llevarlo a cabo, un día mi jefe me llamo y me dijo: " adelante, crea la fuerza de ventas local". Fue el único mensaje que me dió, a partir de ese momento yo me encargué del resto.

Por último, debo reseñar que, hasta la fecha, como empleado he podido llevar a cabo, prácticamente todos los proyectos que he sido capaz de imaginar tales como los más recientemente lanzados con en el Corte Inglés y Repsol.

Liderazgo:

Una vez repasadas las diferentes áreas donde más he podido ver reflejado la búsqueda consciente de ese marcado sentimiento de pertenencia, creo que es necesario finalmente hacer una especial mención al **elemento** que considero **primordial para la integración** de todo lo anterior **EL LIDERAZGO** con mayúsculas.

Desde el inicio de mi carrera profesional en el grupo no he parado de escuchar esta palabra y de verla reflejada en las personas que realmente me han impactado.

La máxima de nuestro estilo de dirección es "**liderar es servir**" teniendo en numerosos elementos internos este mensaje, dedicación a la excelencia, evaluación de desempeño, jornada del “nuevo compañero”, etc.

También, otro ejemplo de este **claro enfoque cultural** se significa en el libro de obligada lectura y estudio La Paradoja (Hunter, 1999), libro que sirve de guía para uno de nuestros cursos internos de liderazgo, y en el que he tenido la oportunidad de participar como oyente, al principio de mi carrera, y como docente más recientemente.

Para finalizar este trabajo solo me resta decir que me siento especialmente orgulloso de haber participado en un gran proyecto y haber tenido el honor de formar parte de él.

Enero 2013

Anexo 11.6

Resumen del departamento producción Luxemburgo/UK

How to generate the sense and feeling of ownership to improve business competitiveness"

I always felt that I was involved and **implicated in the company successes and failures**. Here are some of the key elements that went together to create these feelings in me. I cannot say that it was one single element over any other that generated that sense of ownership.

Whilst we always **encouraged people to feel a "sense of ownership"** (whatever that is exactly) we also put in place a framework or a **set of guidelines** or even a set of rules if you wish. These guidelines consisted of several elements such as the guardian way, four potatoes, the shooting star, decisions considering the needs of the plant before the shift etc. I always found these **guidelines so broad that they allowed a large range of freedom but gave reassurance that if you understood them and applied them you would be going in the right direction**. It always gave me a confidence that the decisions taken would be in line with the business direction no matter the outcome. It was sure that your decisions, and consequently your results, would be challenged, but I always felt that if they were in line with our guidelines my decisions would never be questioned or criticized.

Leading on from the previous point I would like to mention the **learning culture** that exists. We all make mistakes, some are bigger than others, but if you showed a desire (and ability) to **correct the mistake and to prevent it happening again** then I felt somehow "safe" to take the lead and make decisions. **Decision making is** somehow **an indicator of ownership** where if there is **no feeling of ownership then decisions will be abdicated** or just not made. For example; I always had the feeling that this was difficult for

my boss to behave coherently when my batch house operator put 200kg of pure sand into the furnace causing 1,000 defects per sqm of glass for days! As I have progressed through the business I am able to do the same if I have confidence and belief that the person working for me will treat the problem like his own business.

One underpinning aspect that runs throughout the ideas I have written in my rough notes is that we have always **encouraged honesty**. I always felt it was a big step to openly declare that we work honestly. Sure, when you say it to somebody for the first time they always say " yes that is great I am a very honest person", and I am sure that they are speaking the truth in terms of following the rules and the law. I think we are working more in the way of being **honest with yourself** in terms of **analyzing your contributions to successes and failures**. I think that when I was honest about my performance or contribution I could either see where to work to improve or where to "congratulate" myself (sincerely) for a job well done. This self analysis shows you where **you contribute to the business result and give a feeling of ownership**.

The **other aspect of honesty** which I always relished was that I was **free to say what I thought**. I never felt that my job was at stake and that I should keep quiet when I felt there was something to say. It was often that my boss would disagree with me but there would be an exchange of views and explanations so that a common ground could be found or a way forward agreed. A feeling of being **involved in decisions** that affected my area of responsibility gave me a feeling of having at least **a say in my "destiny"** if you like. I believed I had a level of **control over my career path**. The refreshing thing was that all was possible; it depended on me and my results. I believed that if I wanted to go to sales and I worked hard and got results, I could show that I could be trusted for that job. However, I never thought I would work in another plant abroad even though we talked a lot about this as well.

One thing that always surprised me was our **dedication to finding the right people** to join the company. We put huge filters (character, behavior, skills, results...) on the recruitment process to find the type of people who would enjoy working in our company and get results. In fact, we did not only analyze the skills and former results, but also the **character, behaviors and positive attitudes as well as the candidates' aspirations and life priorities**. That was not to say that it was always successful and the only thing more surprising that the recruitment process was the rate of turnover that we often instigated. It was somewhat shocking at first (and I think we made some mistakes also) but I think overall in the long run, it was better for us and for the people concerned. I think that my success rate has certainly improved over the year and hundreds of interviews but it will never be 100% accurate.

One thing that I see changing now and that **reduces the feeling of ownership is the more centralized approach** we have to many parts of the business (and more to come I think). This leads me to think that because I had the feeling that the plant was a relatively small "flat" team structure, we were in **control of our own destiny** and that we were all "in it" together. I even include M. in that statement even though he was a demanding pain in the back sometimes! I felt that I had my role to play in the success of the company by making sure my shift (when I was Shift Superintendant) performed to the best of its ability and then find ways of increasing that ability further. I always tried to filter this feeling down to my supervisors and from them to the operators. I remember being involved in some meetings with you when you suggested the idea that the plant needed to give exceptional service to succeed. I always felt that this was a **genuine suggestion rather than an order** which the plant embraced and made happen.

January, 2013

Anexo 11.7

Resumen del departamento producción España

Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

Tras mis quince años de experiencia compartiendo el modelo cuya implantación lideraste en la compañía, te hago llegar mis comentarios sobre mis aprendizajes profesionales pero también personales. Además, el hecho de haber visto otros modelos en mi actual empresa y el haber podido tener diferentes perspectivas (según la responsabilidad del momento), creo que hacen de estas reflexiones algo suficientemente sólido como para ser tenidas en cuenta.

Liderazgo: Creo que esta es la **base de todo**. Todos, y creo que sin excepción, necesitamos alguien que nos guie, alguien en quien confiar incluso cuando no acabamos de interiorizar todas las decisiones que se toman. Confiar, respetar y creer en un **líder genera la confianza necesaria** para abordar cualquier proyecto

"**Mete la pata cada día**." nos enseñaron hace muchos años; quizás podríamos decir también trabaja y confía en quien te lidera.

Yo siempre he tenido muy en cuenta el ejemplo del cerdito (la hucha) y la confianza y esto es un aprendizaje, no solo profesional sino también personal.

Las organizaciones necesitan líderes, y los líderes colaboradores que hagan que el mensaje trascienda y llegue hasta el último operario, suministrador o miembro del entorno.

No fueron muchas las **herramientas de liderazgo** que recibimos en nuestra época en la compañía, pero fueron las necesarias. Al final hemos sido capaces de tener éxito utilizando una caja de herramientas basada en 20

axiomas extraídos del Gustav Käser[110] y del estudio del libro La paradoja (Hunter, 1999). No hace falta mucho más y, además, no sólo valen en el ámbito profesional sino que tienen plena utilización en la vida personal.

En mi caso los tengo presentes cada día y no creo que encuentre en mi carrera profesional algo tan simple que transforme mi forma de pensar de la manera que lo hicieron las herramientas que nos proporcionaron el Gustav y la Paradoja. Al principio, aquí en nueva empresa, me miraban de forma rara cuando utilizaba nuestro lenguaje (los cerdos, las gallinas, el mensaje a Garcia). Ahora mis colaboradores más cercanos empiezan a repetir ciertas frases. He de decir que me dado cuenta de la importancia que tiene un **lenguaje común**.

Responsabilizar y Toma de decisiones: Las organizaciones son centros de toma de decisiones. Tomamos decisiones todos los días. A tomar decisiones en incertidumbre no nos enseña nadie pero no hacerlo y escalarlas siempre hacia arriba puede paralizar una organización por completo. Delegamos para responsabilizar y dentro del modelo que contemplamos aquí buscamos siempre el **tomar cuantas más decisiones al nivel más bajo posible** y dar responsabilidades a gente relativamente junior. Esto es en mi opinión la condición necesaria (aunque no suficiente) para generar el sentimiento de propiedad. Pedimos a nuestros colaboradores resultados pero les habilitamos a que tomen sus propias decisiones todos los días y los protegemos del miedo. ¿No es esta actitud la piedra angular de la generación de "un sentimiento de propiedad"?

El sistema de evaluación. Todas las organizaciones deberían tener un tamiz por el que pasar a sus integrantes. El sistema de evaluación no hace a las personas buenas o malas, simplemente **sirve de guía para integrar**, descartar o valorar **los puntos en los que tenemos camino por recorrer.**

[110] Gustav Käser: formación de liderazgo externa basándose en el entrenamiento de comportamientos (nota del autor de la tesis)

El sistema de evaluación es además una herramienta que vale a los integrantes de la organización para saber lo que se espera de ellos. Ahí deberían estar escritas una gran parte de las directrices y expectativas.

Curiosidad e iniciativa. Valorar la iniciativa y curiosidad ofrece dos facetas importantes:

- Por un lado nos acerca a todos, desde los operarios hasta los directores, hace que **las personas se sientan importantes** cuando aportan y se les reconoce su aportación. **A las personas les gusta sentirse importantes**:...".yo, yo y yo"; en ese orden.
- Y por otro, si bien es difícil que la visión de un carrero cambie la dirección estratégica de una compañía, no es menos cierto que en las aportaciones de **las personas que conviven con el día a día de la planta pueden cambiar de manera radical la manera de hacer las cosas**. Un equipo de gente normal pero motivada, puede convertir sus resultados en excepcionales.

Reglas y principios: Toda organización necesita reglas o principios de actuación y además deben estar claras. Las personas necesitan saber a qué atenerse. Existen ciertas zonas grises donde las actuaciones son interpretables pero los lugares donde no hay negociación posible deben estar claros para todos. Sin embargo, las **reglas** suelen dar muy **poco margen de iniciativa** y de libertad mientras los **principios** dan directrices y sirven de guía a la hora de tomar decisiones libremente y facilitan así al empleado de **identificarse con su cometido.**

La importancia de las personas: Esto es algo que **sobra decirlo** (creo que todas las organizaciones hablan de esto). Sin embargo, muchas veces nos encontramos con ese mantra aunque los hechos no lo parezcan. Lo verdaderamente **importante es poner** esta convicción **en práctica**. Lo ponemos en práctica con cientos de actitudes, la calidad del entorno, la

seriedad en las cosas delicadas, los detalles y, sobre todo, siendo buenos con los buenos y malos con los malos.

Desarrollo del negocio: Aquí tenemos dos opciones: la que ayuda y genera sentimiento y la que no. Cuando el desarrollo sale de la unidad de negocio hacia la organización, el esfuerzo y el compromiso para sacarla adelante serán infinitos. (**para el colaborador su idea es mil veces mas importante que la del jefe**).
Si sucede en el sentido contrario, el mejor de los casos podemos encontrarnos con un seguimiento basado en la confianza depositada en el líder.

Zonas de confort: **Las personas** por lo general **necesitan asumir retos** para crecer y sentirse bien con los logros obtenidos. La angustia de salir de nuestras zonas de confort para asumir nuevos retos no es nada comparada con el sentimiento de satisfacción obtenido cuando se superan. Y, además, agradecemos la oportunidad, aunque sea a posteriori.

La compensación: Las organizaciones en las que la compensación se equipara al dinero se vuelven miserables y pobres de espíritu. Dentro de establecer unos principios de remuneración dignos, el ampliar la visión en este sentido de la manera correcta (encontrando otros **factores no dinerarios** de compensación) hace que lo que recibimos de nuestro trabajo sea mucho más gratificante.

El circulo de la promesa: Una de las cosas que más he agradecido siempre es trabajar y defender unas premisas que en mi propia persona se han cumplido.
- Pagamos a las personas y no al puesto. La primera compensación es la promoción, el dinero y el reconocimiento vienen después. Ese principio es acorde con la vida del empresario que hace primero el esfuerzo de superación para obtener sus beneficios en una fase posterior. Además, no

romper el círculo de la promesa es **esencial para el desarrollo sano de la confianza**.

Competir para mejorar: Es un aliciente importante para las personas y una manera de que las organizaciones crezcan. Este tipo de situaciones no las puede poner en marcha cualquiera porque pueden acabar en que el resultado final no sea el mejor para la organización. Las personas tienen que saber respetar **y salvaguardar los objetivos generales de la organización**. Es, por lo tanto, una muy buena herramienta para juzgar la responsabilidad de las personas, la confianza que hemos puesto en ellos y garantizar uno de los principios inquebrantables.

La organización cebolla: Cuando en mi nueva organización hablo de estas cosas mis compañeros me miran asustados. Al principio me costaba entender como un negocio con tanto margen comercial podía tener unos resultados tan pobres. Ahora, con el paso del tiempo lo veo mas claro. La gente trabaja para cumplir con las reglas del sistema no para el bien verdadero de la organización.
Entiendo que nuestro modelo de la Cebolla no es trasladable a cualquier modelo de negocio sin realizar ajustes, pero no es posible no aplicarlo en una organización donde convivan la producción con las ventas, con la calidad, con el medio ambiente, con la seguridad.....etc.

Enero 2013

Anexo 11.8

Resumen de recursos humanos

Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

Mi experiencia laboral desde que entré a formar parte del mundo de la empresa se ha centrado únicamente en dos compañías.

A.- En la primera empresa estuve casi 7 años. Se trataba de una entidad bancaria de tamaño medio. Era mi primer trabajo remunerado y como es de esperar en estos casos, comencé realizando las funciones propias que asignan a un recién licenciado en este tipo de entidades. Posteriormente fui pasando a otras posiciones en las que realizaba funciones más complejas.

En este primer trabajo hubo dos cosas que me llamaron fuertemente la atención:

a) La gran cantidad de categorías profesionales que existía en la entidad bancaria.
b) La escasa comunicación que existía entre personas tanto de distintos centros de trabajo como de diferentes categorías profesionales, pero sobre todo, la comunicación que había con aquellas personas que ocupaban ya ciertos cargos de responsabilidad. Esta era, además, distante y controladora.

Estos dos hechos me marcaron ya que me daba la sensación de que **no todos hablaban con todos, todo dependía del puesto que ocupases**. Aún recuerdo con tristeza una de las primeras visitas del responsable de zona: entró a la oficina, dijo buenos días y se limitó a ir directamente al despacho del director. No preguntó nada, ni que tal estábamos, ni cómo nos llamábamos…etc.

Ciertamente, me quedé un poco frustrado. Sin embargo, en posteriores visitas o reuniones me di cuenta que no era cuestión de educación personal, **era una cuestión de cultura**, de cultura empresarial y ésta era la cultura generalizada de la banca en aquellos momentos.

Ahora, después de más de 25 años, tengo claro que esta falta de comunicación personal, y el elevado número de escalas profesionales, **influía en la involucración de los trabajadores y por consiguiente en los resultados económicos de la empresa**.

B.- La segunda empresa es la que estoy en la actualidad, en ella llevo ya 17 años. Esta empresa nada tiene que ver con la anterior, no es una empresa de servicios, sino, una empresa industrial multinacional centrada en la fabricación de elementos para los sectores de la construcción y la automoción y con implantación prácticamente en todo el mundo.

Entré a trabajar como técnico en el departamento de Recursos Humanos (RRHH) de una de sus factorías de España. El hecho de trabajar en este departamento me permitió rápidamente dos cosas:

a) **Conocer a la gente**. No sólo a la gente de la propia factoría en la que estaba yo adscrito sino también a las personas de otras factorías y de otros negocios del grupo.
b) **Conocer la cultura de la empresa**. Es evidente que en el departamento de RRHH resulta más fácil conocer la cultura de la propia empresa ya que al final, es nuestro departamento el que tiene que impulsar, promover y defender la cultura que esa empresa desea desarrollar en su propia plantilla.

Al poco tiempo de comenzar en esta nueva andadura profesional, una de las primeras cosas que me llamó la atención, fue la **cercanía profesional** que existía entre los compañeros de trabajo, entre los distintos departamentos, entre los responsables con el personal a su cargo, entre las

distintas factorías y entre los distintos negocios. Esto era **consecuencia del sistema de comunicación** establecido en la propia empresa. Había **reuniones constantemente**, entre personas de distintos departamentos en las que se ponían en común proyectos.

a) La jornada se empezaba con una **reunión a primera hora de la mañana** en la que se informaba a los distintos departamentos cómo había ido la producción del día anterior. También se informaba de cualquier hecho destacado que se considerase que el resto de los departamentos tuviesen que conocer, bien se tratase de un hecho ya ocurrido o bien de otro que estuviese planificado para su ejecución en un futuro cercano. Los hechos que se comentaban eran muy variados.

b) También había una **reunión mensual** a la que acudía toda la plantilla y en la que se comentaban los hechos más transcendentes del mes, así como una previsión de las actuaciones a realizar a corto plazo en las distintas áreas de la empresa.

Las diferencias entre mi primera empresa y la segunda eran evidentes. Pero puedo decir que **la comunicación** era el gran elemento diferenciador. La comunicación de la que tanto me había quejado en mi primer trabajo era mejorada de forma exponencial en el segundo trabajo.

Mediante este sistema de comunicación se conseguía que los trabajadores fuésemos conocedores del lugar donde estábamos, y de cual era nuestra meta. También gracias a este sistema éramos capaces de saber los inconvenientes de nuestros acciones, quién nos podría ayudar, los resultados y logros obtenidos, así como de las medidas necesarias para corregir ciertos desviaciones o resultados no deseados.

Esta fue mi primera reflexión al poco tiempo de estar en la compañía. Sin embargo, hoy en día y casi después de 17 años, si tuviese que definir el

elemento mas relevante que caracterizase a esta empresa no me cabe duda que me decantaría por **el sentimiento de propiedad** que ha sabido transmitir e imbuir a la mayoría de sus empleados. El sentido de responsabilidad que adquiríamos la mayoría de los empleados en la ejecución de nuestro trabajo y en la forma de actuar profesionalmente, hacía pensar en algunos casos que estaban defendiendo nuestro propio negocio, nuestra empresa.

Durante este tiempo he tenido la oportunidad de trabajar en una empresa que daba la sensación que fuese mía, pero esta sensación no solo la he visto en mi propio comportamiento, la he visto en numerosos compañeros, personas con mayor o menor responsabilidad, daba igual que fuesen directores de departamento u operarios de línea… La implicación de todos estos trabajadores, **el sentimiento de propiedad, ha sido lo que ha llevado a la empresa a crecer y a obtener mayores logros**, constituyendo su sello de identidad.

C.- ¿Cómo se logra transmitir ese sentimiento de propiedad?

Antes, he hablado de **la cultura de la empresa**, de cómo por el hecho de trabajar en el departamento de RRHH tuve la suerte de conocer dicha cultura quizás con mayor facilidad que si hubiese trabajado en otro departamento.

La cultura de una empresa es el conjunto de valores y principios que la dirección de la misma desea hacer valer y que se le sirven como elemento identificativo. **Los valores transmitidos** por la compañía, por la dirección, por los jefes de departamento, por los propios trabajadores, han sido los **causantes de obtener ese sentimiento de propiedad**.

Pero no sólo se precisa una mera transmisión de los valores que componen la cultura, es necesario que **la persona que los transmita los cumpla**, los

respete y sobre todo **los asuma como propios** y sea un auténtico ejemplo de integridad.

¿**Cuáles son los valores** en los que se ha basado la cultura de esta empresa que ha logrado fomentar este sentimiento de propiedad?

Desde mi experiencia voy a indicar aquellos valores promovidos por mi actual empresa y que a mi entender han influido enormemente para crear y transmitir ese sentimiento.

1.- La actitud positiva: Siempre se ha buscado el lado positivo de las cosas. Se ha intentado ver los retos con optimismo. La cultura ha sido una cultura ganadora. Se ha podido "con todo" y ha sido impensable imaginarnos una derrota.

2.- El respeto: Para mí el primero de los valores que constituyen la cultura de mi actual empresa es el respeto. El respeto a la persona. El respetar a los demás, el hacerme respetar y el que me respeten. Y no solamente en el ámbito profesional sino mas allá, en el personal.

El respeto se logra dedicando tiempo a la gente, a tu gente, un tiempo desinteresado y sincero. El respeto se logra:

- Cuando no valoramos a la gente por lo que es sino por lo que podría llegar a ser y sobre todo por sus resultados.
- Cuando no valoramos a la gente por cómo vive ni con quien vive, sino por la aportación que hace a la organización.
- Cuando no valoramos a la gente por lo que dice o cómo lo dice, sino por la sinceridad y honestidad que transmite en sus mensajes y por el fundamento de los mismos.

El respeto hacia tus superiores se otorga:

- Cuando realmente siento que estoy protegido por ellos, cuando se interesan sinceramente por mi.
- Cuando me permiten disentir en opiniones o emitir ideas y juicios siempre que pueda argumentarlas.
- Cuando valoran mis opiniones, mis logros y agradecen mis esfuerzos.
- Cuando pido ayuda y me la dan de forma sincera y desinteresada.
- Cuando veo tratar a todos de una forma justa y ecuánime,
- Cuando me exigen más pero de una forma justa y coherente porque entiendo que piensan que tengo las capacidades necesarias para actuar y por consiguiente para lograr las metas…etc.

Todo ello me hace sentirme importante, primero porque me tratan como persona y segundo porque me exigen como profesional. En mi organización estos principios están plasmados en un decálogo denominado dedicación a la excelencia:

1. Fijar como ejemplo a seguir todas mis acciones en todos los asuntos.
2. Ser firme en mi temperamento para que puedan anticipar y saber lo que esperan de mí.
3. Ser justo, imparcial y coherente en todo lo que respecta a las normas de trabajo, disciplina y gratificaciones.
4. Mostrar un sincero interés personal por cada individuo sin llegar a ser demasiado amigable.
5. Buscar su consejo en aquello que afecte a su trabajo y a guiarme por su juicio.
6. Permitirle su individualidad en la forma de realizar su trabajo en tanto en cuanto la calidad y resultado final no se vea comprometido.
7. Hacerles saber de antemano lo que se espera de su conducta y del resultado de su trabajo.
8. Apreciar sus esfuerzos y ser generoso con mis elogios por el resultado de su trabajo.
9. Utilizar todas las oportunidades para ayudarles a avanzar en la mejora de su trabajo.

10. Mostrarles que puedo servir tan bien como dirigir cuando se precisa mi ayuda.

3.- La comunicación: Como segundo valor promovido por la cultura de mi empresa voy a destacar el ya comentado de la comunicación. En cualquier organización empresarial es vital que exista el flujo de información necesario para saber en todo momento qué es lo que se pretende y cómo se tiene o puede conseguir. Ya he hablado en el apartado anterior un poco sobre el flujo de información en esta empresa, por lo que poco más puedo aportar. Solamente decir que el sistema de comunicación me ha permitido participar en reuniones, proyectos y tareas en la que mediante la aportación de terceros he podido conocer mucho mejor cual es el objetivo, y cuáles son mis responsabilidades. Pero sobre todo, **saber que yo era parte de la organización**, la cual tenía en cuenta mi opinión mis conocimientos para el logro de esos objetivos.

Dentro del apartado de la comunicación, desearía hacer mención especial a la valoración que hacían de tu trabajo. Aunque anualmente existía un sistema formal que valoraba el desempeño de cada empleado, **en el día a día tu responsable te indicaba los resultados de tu trabajo**, si ibas bien, si había algún problema que tenías que mejorar o si podía contar contigo para otro tipo de tareas como consecuencia de los puntos fuertes de tu trabajo o de los logros obtenidos. No tiene sentido que te hagan una valoración anual en la que te indique una serie de juicios y todos ellos te resulten totalmente novedosos. La comunicación con el colaborador informando sobre tus logros o puntos de mejora era el resultado final y formal de múltiples conversiones mantenidas en el día a día.

4.- El trabajo en equipo. Hoy en día podemos decir que el trabajo en equipo es uno de los valores más promulgados y defendidos en todas las organizaciones empresariales. El **trabajo en equipo genera una influencia positiva** en todos los integrantes de la organización que permite poder

obtener los logros o metas predeterminas. Si el ambiente de trabajo es el adecuado, si en el trabajo existe la colaboración necesaria, si los miembros de una organización empresarial debaten y comparten ideas, si se ayudan en la consecución de tareas… es evidente que el resultado se obtendrá antes y por consiguiente menos costoso económicamente.

En estos 17 años he participado en varios proyectos en los que se tenía que trabajar en equipo. Cada componente asumía sus responsabilidades y compartía sus conocimientos dudas e inquietudes…y entre todos hemos sido capaces de obtener resultados de los cuales nos sentimos satisfechos y orgullosos. Sin embargo, **el trabajo en equipo no servía para diluir la responsabilidad**, siempre había una persona que era el que ejercía la coordinación del grupo.

5.- El liderazgo: El concepto de liderazgo ha sido fundamental en las organizaciones empresariales. Inicialmente, en los albores de la revolución industrial se equiparaba el liderazgo con el poder, y por lo tanto a la capacidad que el responsable de la organización tenía para dar órdenes y dirigir su empresa. Posteriormente…..se interpretó como el conjunto de habilidades que posee una persona para influir en el resto de las personas de la organización para éstos trabajen libre y voluntariamente en el logro de metas y objetivos comunes.

De esta definición podemos interpretar que en el liderazgo existe un elemento transformacional, ya que como consecuencia de las habilidades del líder, éste va a lograr transformar de forma voluntaria y libre las voluntades de las personas que deciden seguirle… Sin embargo considero que hay que ir más allá, debemos encontrar la causa que motiva esa transformación, y después de analizar los comportamientos de los distintos directivos con los que he podido relacionarme, he llegado a la conclusión de que **si ha habido una transformación es porque cada una de las**

personas "lideradas" ha visto en la persona que las lidera un ejemplo a seguir.

Y, ¿Cómo el líder ha sido en su comportamiento un **ejemplo a seguir**?

- **Escuchando:** y respetando al grupo
- **Construyendo relaciones**: personales, corporativas…
- **Respetando:** Tratando a la gente correctamente, con educación y respeto
- **Tratando a la gente** como nos gusta que nos traten
- **Identificando necesidades y satisfaciéndolas**
- **Siendo honesto:** no engañando, ni abusando de mi posición

Por todo ello, hablaría de que la causa de esta transformación es la **capacidad que tiene el líder de servir, ayudar, proteger y atender las necesidades de sus colaboradores**. No debemos interpretar esta acción protectora como una acción caritativa sin más, sino como una acción que desde el respeto va encaminada a encender "un interruptor" en el colaborador para que se sienta importante, respetable y respetado y de esta forma poder actuar y ofrecer lo máximo de sí mismo en el ámbito profesional.

6.- Autonomía: Este punto es uno de los que más valoro. El hecho de poder hacer y gestionar mi tiempo laboral de la manera que considere más adecuada es algo que personalmente encaja mucho con lo que a mí me gusta y quiero. Durante mucho tiempo he trabajado con una gran autonomía y con un importante poder de decisión. Esto ha sido posible principalmente por dos motivos:

- Por la propia organización de la empresa en la que he desempeñado mi actividad profesional. Al tratarse de una empresa con centros dispersos, podía desplazarme entre ellos para atender las necesidades o problemas que surgían en ellos.

- Y por la propia cultura de la empresa. Ésta facilitaba los medios necesarios para realizar tus responsabilidades y, siempre que los resultados fuesen positivos y acordes con lo que se te exigía, no había problema para que yo organizase mi propio trabajo.

Nunca he recibido una orden diciendo, no hagas o no vayas, no digas… relacionado con mis responsabilidades. Siempre había una reflexión sobre si podría haber otra forma de enfrentarse a un tema… pero era una reflexión compartida, bien con tu responsable directo, bien con el responsable de las áreas para las que tenía que hacer esa actividad o bien con otros colaboradores. Una vez organizado mi trabajo si consideraba necesario explicaba las razones y si no lo consideraba lo ejecutaba en base a mi criterio y a posteriori daba cuentas del resultado.

Sin duda, este punto de la autonomía está muy relacionado con el fomento de la **autogestión** y con el hecho de que la empresa te plantease nuevos proyectos y retos. El que **cuenten contigo para proyectos de futuro** era algo halagador, reconfortante, que te servía para incrementar la autoestima. A veces no te elegían sólo por los conocimientos, ya que en algunos casos podía tratarse de proyectos totalmente nuevos en los que quizás poca experiencia podías aportar. Sin embargo, lo que aportabas eran las ganas de superarte, de crecer profesionalmente y, sobre todo, de aprender y de hacer las cosas lo mejor posible. Era la actitud el elemento fundamental que intervenía para que contasen contigo, eso sí, siempre he entendido que era necesario que se tuviesen las capacidades mínimas para lograr el éxito, ya que los objetivos, para ser realmente objetivos, tienen que ser alcanzables, si no lo son, son utopías.

Sin duda, a mi entender, en esta organización **se valora la actitud antes de la aptitud**, aunque insisto que siempre se deben de tener unas capacidades mínimas. Si esas capacidades, cada vez, se van haciendo

mayores, bien de forma autónoma o bien a través de terceros, es evidente que la autonomía se va incrementando.
Quiero poner de manifiesto la fuerte conexión que yo he visto en este punto de la autonomía, con otros puntos ya analizados como son, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. En los supuestos en los que debías coordinar un nuevo proyecto en el que igual no disponías de todos los medios o conocimientos, era fundamental el fomentar y coordinar estos tres valores:

a.- Comunicación en todos los sentidos, ya que a través de ella podrías adquirir o transmitir nuevos conocimientos para poder desempeñar correctamente las actividades encomendadas.
b.- Trabajo en equipo, ya que a través de él se intercambian experiencias y conocimientos, significa una integración de todos los componentes del mismo en una unidad, un enriquecimiento personal y profesional y por supuesto un medio a través del cual se pueden lograr las metas más fácilmente.
c.- Y, por último, el liderazgo. Hemos dicho que el liderazgo es entendido como la capacidad de servir a los demás. En aquellos proyectos en los que no sabias alguna cosa o te surgían dudas, me he sentido libre para pedir consejo o ayuda a mi responsable, y de la misma manera he intentado actuar yo hacia mis colaboradores. Por lo tanto cuantas más capacidades tengas de para resolver estas cuestiones técnicas o humanas mejor. Esto no significa que tengas que hacer el trabajo de los demás.

Evidentemente, una vez presentado el reto, una vez otorgada la autonomía, estaba la exigencia, de la que hablaré en el punto número 7.

7.- El sistema de gestión: Dentro de este apartado me gustaría resaltar dos aspectos.

a.- La **estructura organizacional**: Ya he comentado al inicio de mi escrito que una de las primeras cosas que me llamó la atención en mi primera experiencia laboral era el gran número de categorías existente. No es el caso de mi experiencia actual. La estructura de mi empresa, aunque en algún caso ha llegado a tener cinco niveles, lo más normal es que no esté formada por más de cuatro niveles o categorías. El **reducido número de escalones** facilita el acceso a la realidad laboral, a las operaciones diarias y por lo tanto al resultado que se obtiene día a día. Se evitan pérdidas de información entre los distintos escalones, se evitan inoperancias y, por supuesto, se gana en efectividad.

b.- La **ausencia de presupuesto preestablecido**: en la mayoría de los proyectos en los que yo he intervenido en mi actual empresa, no había un presupuesto preestablecido, tasado y limitado, al cual debíamos someternos. Estos proyectos no eran proyectos de grandes dimensiones, como la construcción de una nueva factoría, se trataba de proyectos de menor envergadura y, hasta la fecha, en ninguno de ellos se me ha planteado que teníamos un presupuesto del que uno no se podía extralimitar. Así por ejemplo participé en la selección de casi 200 operarios para una nueva factoría ubicada en un país Sudamericano. Inicialmente se hacían entre diez o quince entrevistas diarias, posteriormente nos dimos cuenta que con ese ritmo probablemente invertiríamos más de un mes y medio en la finalización de la tarea asignada. Por ello, **nosotros mismos nos establecíamos los límites**, como el número de candidatos a llamar, la duración de las entrevistas, las pruebas a realizar. También nos encargamos de realizar nuestras propias reservas de viajes e incluso hasta de hoteles.

Esta misma premisa hemos seguido en otros muchos proyectos en los que he participado. Es el caso de aperturas de nuevos centros de trabajo:
- Búsqueda de locales, negociación de alquileres, solicitud de presupuesto, elección de materiales, selección de personal…etc.

- Traslado de un centro de trabajo a otro de otra localidad con lo que ello implica: obras de acondicionamiento, traslado del personal, traslado del material, etc.

Siempre, en estos casos se ha intentado realizar estos proyectos, primero de la manera más humana y respetuosa posible, teniendo en cuenta que trabajamos con personas y luego, viendo la forma menos costosa para la empresa.

En ningún de estos proyectos se nos indicó que contábamos con un presupuesto de x euros, ni que no podíamos sobrepasar determinados límites. Éramos **nosotros los que presentábamos una estimación** de la inversión y si demostrábamos la viabilidad del negocio, éste era aprobado. Este hecho creo que ha sido determinante en nuestra involucración en todos y cada uno de los proyectos y por ello hemos intentado siempre tener un alto control de los costes.

8.- La exigencia de responsabilidad. El hecho de que te propusiesen un nuevo proyecto, y la posibilidad de gozar de una gran autonomía para la ejecución del mismo, no significa de ninguna manera que pudieses hacer lo que quisieras sin ningún tipo de control. El primer control de responsabilidad era el que ejercíamos nosotros mismos ante nuestro propio trabajo: horarios, implicación, dedicación, exigencia a nuestro equipo...etc. El segundo era el que ejercía nuestro responsable directo. De la misma manera que tenías una gran libertad para tomar aquellas decisiones que entendías que eran las más adecuadas, **también tenías que justificar por qué habías tomado esas decisiones**. Y la forma más adecuada de demostrar que las decisiones habían sido las acertadas, era la de comprobar los resultados del proyecto encomendado. Bien si el proyecto se había llevado a cabo en un plazo más que razonable, bien si la puesta en marcha se había hecho de forma exitosa, bien si los resultados económicos

o las expectativas a corto acompañaban, o bien si ese proyecto añadía valor al grupo empresarial.

Para ello era importante conocer el proyecto. Los pasos que se habían realizado, comparativas con otros proyectos similares, medios personales o materiales que se habían tenido en cuenta, cohesión y coordinación del equipo... etc., y todo ello debías ser capaz de explicarlo pero no solo a tu responsable directo, sino también a otros compañeros o directivos.

Este punto de **exigencia de responsabilidad está muy ligado al principio de compensación individualizada**. La organización confiaba en tus capacidades personales y profesionales, te otorgaba un nuevo proyecto, dentro de tu autonomía planteabas cómo llevarlo a cabo, te exigían un resultado y en base al mismo se te aplicaba unos incrementos salariales totalmente individualizados. Esto significa que tu salario no estaba ligado a un incremento generalizado idéntico para todos, se valoraba el esfuerzo, involucración y, por supuesto, el resultado.

9.- El sentimiento de competitividad: en nuestra empresa el sistema productivo está organizado en un sistema de turnos. Existen tres turnos productivos realizados por cuatro equipos. Cada equipo tiene la misma estructura y debe de realizar las mismas funciones que el resto. Esto hace que los resultados obtenidos por los equipos puedan ser comparables y por lo tanto empieza a surgir una sana competitividad entre todos ellos.

Esta competitividad ha sido **una de las características más destacadas** de esta organización. Esta competitividad está basada en los principios de respeto, honestidad y cumplimiento de las normas. Para mi se trata de una competitividad que lo que pretende es:
a.- Primero **incrementar tu autoestima y sentirte orgulloso** de tu trabajo realizado.

b.- Y Segundo **influir de forma decisiva en el resultado** de tu equipo, de tu área, de tu empresa y de tu organización, para que ésta sea al mismo tiempo competitiva y rentable en el mercado.

Esta competitividad la he visto, no solo entre los distintos equipos de producción, sino también entre departamentos, talleres, factorías...etc. Esta competitividad se puede extender a multitud de parámetros como es el caso de las toneladas producidas, número de defectos, reclamaciones, siniestrabilidad, absentismo, rotación, rentabilidad...etc. Se trata de parámetros perfectamente medibles y, en base a ello, cada uno de los equipos, departamentos o factorías, intentan obtener la máxima puntuación o el mejor resultado posible.

Muchas veces me he planteado si este principio es la causa o es el efecto, es decir, no sé si la empresa fomenta este sistema para lograr el sentimiento de propiedad, o si surge ésta como consecuencia de los valores detallados en todo el relato. La verdad es que no lo sé, pero lo cierto es que tampoco me interesa.

Lo importante que realmente me interesa es que me llegue a **sentir importante por pertenecer a un grupo, obtener unos resultados y enorgullecerse de ellos**.

Y ya por último y para acabar a modo de **conclusión**, me gustaría indicar mis reflexiones sobre las consecuencias de estos puntos que he ido desarrollando en mí, y no solo como profesional, sino como persona:

- Poco o nada de lo que he conseguido profesionalmente durante estos 17 años lo hubiera podido conseguir sin unos **principios o valores que me guiasen**.
- Es evidente que todo **lo que te ocurre en el trabajo te afecta en tu vida personal**, y en consecuencia te ayuda a crecer como persona ya

que de cada experiencia por negativa que sea siempre creo que se puede extraer un aspecto positivo

- No todos los trabajadores creo que tengan las mismas percepciones que yo. Cada uno valoramos diferentes principios y, por ello, puede que haya habido gente a la que esta forma de actuar no encajaba con lo que ellos estaban buscando. Sin embargo, sí que existe un grupo mayoritario de personas que han sentido, entendido y asumido estos valores de la misma manera que yo.
- Las personas que no han actuado en función con los valores promulgados por la empresa se han ido desvinculando de la misma, bien sea voluntariamente o bien por decisión de la compañía.
- Aquellas personas que han ocupado **puestos de responsabilidad y no han tenido coherencia** entre lo promulgado por la empresa y lo realizado por ellos mismos han tenido un **efecto devastador en el grupo. El sentimiento de propiedad se tambalea**.
- Siempre creo que he actuado como si la empresa fuese mía, valorando los pros y contras, actuando con ética profesional y tratando con respeto a las personas con las que he trabajado.
- Todos estos valores son los que me han llenado, ilusionado y me han dado ganas de ir todos los días a trabajar y, por supuesto, los que me han hecho sentirme orgulloso de lo que hago y de pertenecer a este grupo. Los que he intentado cumplir y, por supuesto, transmitir a las personas que de mi dependen.

Enero, 2013

Anexo 11.9

Resumen del departamento técnico comercial

Cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

RECUERDOS Y PENSAMIENTOS

Gestión de recursos humanos:

Desde que se puso de moda esta expresión, ¿cuántas veces se ha dicho y escrito y en qué pocas ocasiones se ha actuado consecuentemente? En la compañía, se ha predicado y **aplicado**, no sólo de modo teórico, sino también **de modo totalmente práctico**.

La aplicación del Programa de Contratación y Desarrollo (**PCD**), **propició la puesta en práctica de muchas teorías innovadoras en el tratamiento de las personas**. Por ejemplo, **valorar a la persona por lo que es capaz** de hacer, más que por el puesto que ocupa, inculcaba el sentimiento de servicio: el empleado podía hacer y llegar casi hasta donde quisiera (o pudiera). El PCD describía los diferentes pasos a seguir para conseguir la inmersión en lo que de algún modo se denominó la cultura de la empresa.

Ello implicaba estudiar al empleado desde los requerimientos de búsqueda, selección y formación en aspectos técnicos y de modo muy focalizado en temas culturales. Posteriormente al ingreso, el PCD describía como evaluar, retener, motivar, promocionar e, incluso, como finalizar la relación laboral. Como se ha indicado, el PCD da **más peso a la vertiente de relaciones humanas que a la técnica**. No por casualidad, en una relación laboral los problemas de comunicación y entendimiento entre personas son los más difíciles de resolver.

La motivación económica es muy importante, pero no la única. Probablemente la salud sea prioritaria. En este sentido, la implantación de **los programas de seguridad y salud** marcó una diferencia con empresas del entorno. Esto supuso también mucha dedicación en recursos variados para formar, vigilar y especialmente concienciar sobre los riesgos laborales y las actuaciones seguras. Posteriormente, el programa de salud aportó una guía para llevar una vida más saludable, basándose principalmente en la alimentación y el ejercicio físico. Incluso, y de modo indirecto, esto ha supuesto la creación de lazos entre empleados gracias a los deportes de grupo que se programan periódicamente.

Estos tres programas estaban diseñados con el fin de cuidar y promover el bienestar y el desarrollo físico y psíquico de los trabajadores y, con ello, **promover el sentimiento de propiedad** gracias a la identificación y al sentido de pertenencia con la empresa.

Liderazgo

La idea que ha estado presente ha sido **diferenciar liderazgo y poder**. A partir de los principios del liderazgo, recogidos en el programa de formación externo, llamado Gustav Käser, se ha pretendido que la gente **siguiera al líder por la confianza y la fe en el mismo** y no por el poder que ostentaba.

El líder era sobre todo el servidor de sus "súbditos", mostrando proximidad y accesibilidad. A nivel interno se redactó un documento que resume de modo práctico cómo se pretende ser y actuar. El documento se llamó "Dedicación a la excelencia" (Anexo 3). De este modo, cada empleado tenía "su misión", que era también su parcela de negocio que debía gestionar.

Política de comunicación

Seguramente, la **primera regla** de la comunicación es hablar el mismo idioma. En este sentido, se procuró utilizar un **lenguaje sencillo** (sin

retórica), directo y que facilitara la comunicación de modo claro y conciso. De este modo, es mucho más fácil y rentable en tiempo transmitir una idea e, incluso, ponerse en el lugar del próximo interlocutor y, por tanto, evitar confusiones y malentendidos.

Otro aspecto que ayuda mucho en la comunicación es **eliminar o reducir las barreras jerárquicas**. No reales, pero sí dejando en un segundo plano la jerarquía y mostrándose el responsable accesible a sus subordinados. Algo que en su momento fue llamativo e innovador, fue la vestimenta informal y el tuteo, aspectos que con los años se han ido implantando en otras empresas.

Puestos de trabajo

Los compartimentos estancos que se crean en muchas empresas, impiden u obstaculizan en gran medida el aprovechamiento de las aptitudes de los colaboradores. Esto sucede cuando existe una descripción detallada de puestos de trabajo. Sin embargo, valorando la persona, sus conocimientos y aptitudes, más que el puesto o posición que ocupa en la empresa, se pueden **utilizar las polivalencias y aprovechar de ese modo a dicha persona** en el lugar más apropiado y en el momento en que se necesite.

Una característica positiva de esto es la **libertad de desarrollo profesional** del empleado. **Moverse a otros campos** diferentes a su experiencia e, incluso formación teórica, enriquece mucho y da una visión mucho más global de la vida y el negocio.

Trabajo en equipo

Contar con unas directrices bien definidas y conocidas, una comunicación interna eficaz y suficiente liderazgo, hace mucho de cara a conseguir equipos de trabajo motivados y eficientes. La aplicación práctica de estos principios ha dado lugar a **equipos multidisciplinares, autónomos y con alta eficiencia** en la consecución de sus proyectos.

El mismo concepto de autonomía propia aplicado a la persona se desarrolla en el equipo, lo que repercute en la motivación del mismo. **Si el responsable del equipo no olvida sus principios de liderazgo, el resultado del grupo es mucho más competitivo**. Resaltar en este punto que la organización y asistencia a seminarios y reuniones, influyó de modo positivo no sólo en el conocimiento de las diferentes materias, sino también en el sentimiento de participación en un objetivo común.

Lo cierto es que la organización cada día funcionaba de modo más predecible, la transmisión de información mejoraba en fluidez y concreción, haciéndola no sólo más eficiente, sino también, más autónoma tanto a nivel de plantas productivas, como de pequeños grupos o departamentos.

Organización funcional y estructural

Una organización, donde en teoría todo está definido y en la práctica no se conoce donde acaba una competencia y comienza otra, tiene ventajas e inconvenientes.

Como ejemplo de ventaja, se elimina la rigidez del alcance en la actuación personal, cambiando el concepto a la consecución del objetivo. Esta flexibilidad es útil, aunque debe ser aplicada siempre que las normas estén claras para todos los actores, tanto empleados, como sus responsables. También, en ocasiones se presentan conflictos entre los responsables funcionales y estructurales o jerárquicos, que obligan al entendimiento y que generalmente no inciden negativamente en el resultado.

Dicho lo anterior, también se dan situaciones en que cuando en cierto modo se presume de estructuras poco definidas, lo que se hace es sencillamente, no definir. Dicho de otra manera, el responsable “delega” su trabajo en el subordinado, bien por comodidad o para enmascarar cierta falta de competencia. Sin embargo, el definir la **organización** como algo, por

principio, **poco definido**, **sirve para poner la mayor cantidad de recursos en la definición de los puntos importantes**, dejando “los flecos” a la libre interpretación.

Al final, **la idea que prevalece es** que cada uno se debe **buscar** la vida y más concretamente, el **beneficio de su pequeño propio negocio**. O dicho de otro modo, dormirse en el puesto de trabajo no es sostenible. Esto ha sido posible en parte, gracias a una organización jerárquica muy sencilla en sus diferentes niveles, cuatro o cinco desde el responsable de la planta hasta los operarios de producción.

Finalmente, se puede apreciar afinidad en los planteamientos sobre comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y sentido de negocio propio.

Desarrollo del negocio

Se dice que quien nos paga el salario son los clientes. Y **en una empresa tan cliente es quien compra el producto, como el compañero que trabaja a nuestro lado**. Lo que podría crear un reino de taifas, si se encauza adecuadamente, **genera un sentimiento de negocio propio** donde la competitividad aflora y se busca el beneficio de su pequeño y particular negocio.

El riesgo es centrarse excesivamente en esta visión, olvidando la perspectiva general de la empresa. Por ello, se ha procurado casi siempre compartir esfuerzos y resultados, para realmente buscar el beneficio global

La responsabilidad

Probablemente, lo único indelegable. Lo que se busca es el resultado, más que el cómo conseguirlo. Se busca la autosuficiencia personal en el desempeño de la labor y la visión empresarial en este desempeño.

Esto se ve en algo tan cotidiano como que el responsable directo de un empleado interviene desde la selección y entrevista del mismo, su formación, integración en el equipo, valoración e incluso la posible rescisión del contrato del empleado.

Este mismo planteamiento está presente en todas las actuaciones diarias, donde **cada uno debe responder de su parcela y sus resultados.**

Enero, 2013

Anexo 11.10

Resumen del departamento de apoyo operativo-financiero

How to generate a sense and a feeling of ownership in order to improve the company's competitiveness

As an introduction, I must say that I am quiet convinced about the subject of the thesis. A high sense of ownership has to translate in a competitive advantage. Competitive advantages are temporary, a sense and a feeling of ownership improve the speed of reaction to market evolvements, capturing higher margins in the early stage of the product lifetime before becoming eventually a low margin commodity product.

HOW to implement this feeling? HOW to stimulate it?

I think it is influenced by the structure of the company itself, how the company is organized. A very **flat organization** with few hierarchical levels tends to stimulate the sense of ownership.

A **decentralized decision process** is also contributing, with decisions taken close to the market, responsibilities and trust transferred downwards to actors being permanently in contact with the basics of the business. Capturing in due time the changes, the evolutions of the customer expectations, the new market trends, the competition behavior, the new products delivered to the market, …

A flat organization increases the **speed of communication from top to bottom, but also from bottom to top** which is going to provide accurate and updated information leading to a better decision process. The decision is going to be more efficient because the accuracy of the information

available at top level is improved and close to market. In addition it is not biased by many intermediates. A further advantage is the resulting speed of delivering and exchanging information which is higher than in a hierarchical pyramid. All ingredients are present to decide and execute quickly.

Some other characteristics of this **organization** promoting ownership of its employees throughout all levels could be understood looking closer at some common practices in its project management. Once a goal has been agreed upon, a team commits to its superior(s) to execute the project and meet the agreed targets. After the approval, the team will have to execute the project.

It is **clearly the responsibility of the team to succeed**. Failure or success is now exclusively in the hands of the team. As in many sports, a team, animated by **cohesion and positive thinking**, where everyone can openly express its opinions, may get better result than a “more selfish, more talented team”. Isn’t the ability to interact in different groups, **supporting common goals** a talent itself?

Two scenarios are now possible:

Success: the team is going to be congratulated for its success, is going to be recognized for its ability to contribute successfully to the good health of the company. The team is going to be **stimulated** by its hierarchy **to come up with the next project**(s). A successful team is going to be recognized within the company and will feel an increased trust in its ability to identify what can bring the company a competitive advantage.

Failure: the team is going to be challenged to understand, analyze and explain the reason of the failure. Then, the team will have to come up with a corrective action plan. The feeling of **being responsible will channel the energy and will bring lots of efforts and goodwill to find a solution**, to correct the situation and finally deliver. There will be no place to hide, no

need to hide. The team has to take the responsibility of the failure as well as taking the commitment to find a solution.

In many cases understanding the source of the failure will prevent the deciders from doing the same mistake a second time. Let's imagine that the failure of the project leads to a complete change of the team. What are the chances of new actors to solve quicker and better? How many chances are there that the new team concludes quickly that it was a mistake and the project should be abandoned?

Sense of ownership is enhanced by giving a wide autonomy to the employees. A company carrying among its values the **allowance to make mistakes**, but also expecting its employees to fight to correct their mistakes gets in return an outstanding **accountability and loyalty**.

Maybe the above could also be described as developing **entrepreneurship** through all the levels of the company. At each step, **make people think, act, decide as if they were the owner of the company, as if they were deciding for themselves**. Taking risks but having to face their consequences, no dilution of responsibilities, no big approval committee.

The **human resources management** is required to promote the sense and feeling of ownership has some specificities in my opinion. It is about climate setting, it is about certain set of values common to the entire organization. The first thing that comes to my mind is that creating a sense and a feeling of ownership **has to be integrated in a medium to long term relationship between the employee(s) and the company**. It is quiet essential that the different actors involved are willing to stay, evolve and grow within the company. Is a business run by its owner driven by short term gain or is it usually following long term objectives targeting profitability and sustainability?

Trust is key. Every employee needs to be convinced that the evaluation of his performance is going to be made by the same manager, the same set of managers, with a consistent set of company values. It is also going to set the base of accountability of each employee. The evaluation of everyone's performance is based mostly on results.

Nevertheless, there are different ways of obtaining results. Lots of room is left to the individuals on the methodology; the company does not impose one single way of thinking. Methods can vary, it is essential to accept that the same problem could be solved differently in the different geographical regions, markets, that the same problem can be solved by different individuals following different paths.

Giving autonomy when deciding how to achieve goals allows the company to build teams made of very different people. It provides a **stronger base of talents** to manage fast evolving environments. It contributes to improved competitiveness.

It seems to me that it is easier to maintain a long term relationship when you envisage growing your career in the same company. Such successful **companies with competitive advantages are likely to provide career opportunities**. That means that **ownership creates a positive self-feeding circle**. Such expected opportunities act as a motivator in achieving positive results. Those successes have chances to lead to an improvement of the employee's personal satisfaction; it will allow them to grow within the organization.

Another characteristic of human resource management that is stimulating long term collaboration, accountability and loyalty is the possibility offered to successful employee in his area of expertise to see its **career evolved towards different fields of activity**.

Knowing that the opportunity to test oneself in different fields of activities is available can be very motivating. Giving the individual **the possibility to have an impact on his career path is an asset**. How many talented, dedicated, motivated employees are dreaming of spending their whole career gaining greater expertise in their primary discipline during their complete career? Some may view it as their optimum; how many are looking for greater changes, complete changes of orientation, new challenges? How shall the company proceed to keep them on board? Will such employees bring value to the company?

Here are a few important factors creating a greater sense of ownership. Of course there are also others. I referred specifically to those influencing me as an employee of such an organization. Others may feel more stimulated by other values and other characteristics of the company.

January, 2013

Anexo 11.11

Resumen del administración representando del empleado

Reflexiones de cómo generar el sentido y sentimiento de propiedad para mejorar la competitividad empresarial

Está claro que si vives el trabajo como “tu propio negocio” tu esfuerzo en el mismo es mayor, no tienes en cuenta ni el tiempo y no te limitas a tu propio puesto sino que cada vez que miras a tu alrededor te das cuentas de cómo se podría mejorar en otras áreas y por supuesto, colaboras con todo el que te pide ayuda.

Para sembrar este sentimiento en los trabajadores, es necesario tener un buen **líder**, que **dé ejemplo y que involucre a sus colaboradores**, y esto se puede hacer a todos los niveles, de arriba a abajo.

Yo llevo trabajando más de cuarenta años en la misma empresa y he visto diferentes formas de gestión. En el departamento de Recurso Humanos, por ejemplo, la gestión hace 30 años estaba definida como un departamento más, me refiero a que trabajaba con unas directrices que venían de arriba, pero sin mucha conexión con el resto. En la etapa de los últimos 15 años, la gestión de los Recursos Humanos cambió, se convirtió en un departamento de servicios, de apoyo al resto de departamentos.

A Recursos Humanos se le dio una herramienta de trabajo llamada **Programa de Contratación y Desarrollo** (PCD), donde se define cómo se debe desarrollar a las personas, desde que son contratadas, formadas, etc., controlando como van evolucionando en la empresa a través de las evaluaciones del desempeño. Este programa daba unas pautas de cómo actuar desde las necesidades de contratación, necesidades de formación,

puntos de mejora y mantenimiento en la empresa de los empleados (retención).

Para el seguimiento y mantenimiento de este Programa, el director general de la unidad de negocio, junto con los jefes de departamento, se reunían una vez al año y hacían el seguimiento y aportaban propuestas y modificaciones de mejora.

La figura del líder en una empresa es, yo diría, vital. Un **líder** no **es** siempre la persona que está en la parte más alta del organigrama, sino **la persona que,** con sus argumentos y forma de trabajar, **convence a la gente del camino a seguir**, una persona que **es coherente** con lo que dice y sobre todo que tenga credibilidad y que sea **respetado** (respetada no es que sea temido). Cuando un líder **involucra** a su gente en cualquier proyecto, casi con seguridad el proyecto será un éxito.

Hace 15 años yo y mis compañeros, estábamos conformes y contentos de que la empresa fuera como era. Dábamos por hecho de que el “taller” como era un sitio de trabajo podía estar sucio y desordenado. En las oficinas se podían dejar las mesas con todos los papeles encima, etc. A partir del año 96 la empresa dio un giro total en este sentido. Se hizo la “reconversión” sin grandes traumas, ni oposición. Se fueron dando pequeñas consignas y haciéndonos ver que todo es **cosa de hábito**. Creo que hemos llegado a ser una empresa ejemplar en este sentido.

Fue a partir de entonces cuando comenzamos a oír hablar con cierta asiduidad de “liderazgo”. Todos los empleados leímos y estudiamos el libro de La Paradoja (Hunter, 1999) y se formaron grupos de unas 15 personas para comentar los diferentes temas tratados en él. Las reuniones estaban dirigidas por el responsable de la empresa y eran participativas. En estas jornadas de reflexión, nos hacían pensar en **cómo podíamos desarrollarnos para ser un líder**, cada uno en su posición, **cómo**

queríamos ser tratados por nuestro jefe, etc. Al finalizar la reunión se sacaban algunas conclusiones que más tarde eran compartidas con los responsables de los asistentes para, a su vez, ver la posibilidad de mejora como Jefes.

La **comunicación** entre personas y departamentos era **fluida**. Se **instauró la reunión diaria** de primera hora de la mañana, el *morning meeting*, que sirve para arrancar el día con el intercambio de informaciones entre todos los departamentos de la fábrica. Además de **la reunión mensual** para los empleados, llamada s*taff meeting*", donde se informa del resumen de datos de producción, ventas y eventos importantes en toda la Planta. Otro aspecto de la comunicación eran las **charlas específicas** para ver en qué punto nos encontrábamos en cuanto a la evolución global del negocio, sobre todo enfocado al tema de "personal", es decir, informar, por ejemplo del cambio de conceptos en la Evaluación del Desempeño. Además de su objetivo, estas reuniones sirvieron para una mejor comunicación entre todos, **ponernos "cara" con los colegas** con los que hablábamos por teléfono. Yo personalmente creo que **acortaron las distancias entre jefes, supervisores y personal administrativo**.

También fue un buen conductor de la comunicación interna la organización de la **jornada "Nuevo compañero"**. A estas jornadas acudían todos los empleados recién contratados y con seis meses en la empresa. En estas jornadas se trataba de asentar los conocimientos adquiridos y experiencias vividas en sus seis meses de trabajo en la compañía. Se hablaba sobre "gente, organización y cultura" en la compañía y, como en las otras jornadas de reflexión, se **debatían los temas en grupos** y se sacaban conclusiones.

Siempre se ha **inculcado el trabajo en equipo**, como he comentado más arriba, la gestión del PCD se llevaba con un equipo de personas y la información fluía de arriba a abajo. El **equipo de ventas**, por ejemplo, aunque estaba disperso por toda Europa, **se reunía,** bien presencial o por

teléfono, **una vez al mes** para poner en común sus gestiones y fijar unas directrices comunes.

En cuanto al funcionamiento personal de cada individuo, se fomentó que **los jefes delegaran en sus colaboradores, dándonos autonomía pero con el control de los resultados**. Se trataba de que seamos **capaces de "meter la pata" aprendiendo de los errores; una buena forma de crecer personal y profesionalmente.**

En el mercado existen productos que son similares los unos de los otros, lo único que diferencia a las organizaciones es su personal. "El personal es el mayor activo de una empresa": poniendo en práctica esta frase las empresas, se motiva a los empleados a ver la empresa como si fuera de ellos. Formando, informando y **haciendo participes** a éstos de las gestiones del negocio se genera el sentido de propiedad. Se tira del "carro" en una misma dirección.

Esta es mi experiencia en los últimos años y de esta forma de gestión hemos aprendido que trabajar debemos hacerlo porque para eso nos pagan, pero que **la ilusión del día a día se consigue con actitudes positivas, motivación y buen hacer de todos los empleados**.

Enero, 2013

Anexo 12

Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

Assemblée nationale, 1789 (pp.1-8).

EXTRAIT

DES PROCÈS VERBAUX

DE

L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Des 20, 21, 22, 23, 24, 26 Août & premier Octobre 1789.

DECLARATION DES DROITS DE L'HOMME

EN SOCIETE.

Les Représentants du Peuple François, constitués en Assemblée NATIONALE, considérant que l'ignorance, l'oubli ou le mépris des droits de l'Homme sont les seules causes des malheurs publics et de la corruption des Gouvernements, ont résolu d'exposer, dans une Déclaration solennelle, les droits naturels, inaliénables et sacrés de l'Homme, afin que cette Déclaration, constamment présente à tous les Membres du corps social, leur rappelle sans cesse leurs droits et leurs devoirs; afin que les actes du pouvoir législatif, et ceux du pouvoir exécutif pouvant à chaque instant être comparés avec le but de toute institution politique, en soient plus respectés; afin que les réclamations des Citoyens, fondées désormais sur des principes simples et incontestables, tournent toujours au maintien de la Constitution, et au bonheur de tous.

En conséquence, l'ASSEMBLEE NATIONALE reconnaît et déclare, en présence et sous les auspices de l'Être Suprême, les droits suivants de l'Homme et du Citoyen.

ARTICLE PREMIER.

Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune.

II.

Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de l'Homme. Ces droits sont la liberté, la propriété, la sûreté et la résistance à l'oppression.

III.

Le principe de toute Souveraineté réside essentiellement dans la Nation. Nul corps, nul individu ne peut exercer d'autorité qui n'en émane expressément.

IV.

La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui: ainsi l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres Membres de la Société, la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la Loi.

V.

La Loi n'a le droit de défendre que les actions nuisibles à la Société. Tout ce qui n'est pas défendu par la Loi ne peut être empêché, et nul ne peut être contraint à faire ce qu'elle n'ordonne pas.

VI.

La Loi est l'expression de la volonté générale. Tous les Citoyens ont droit de concourir personnellement, ou par leurs Représentants, à sa formation. Elle doit être la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punisse. Tous les Citoyens étant égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents.

VII.

Nul homme ne peut être accusé, arrêté ni détenu que dans les cas déterminés par la Loi, et selon les formes qu'elle a prescrites. Ceux qui sollicitent, expédient, exécutent ou font exécuter des ordres arbitraires, doivent être punis; mais tout Citoyen appelé ou saisi en vertu de la Loi, doit obéir à l'instant : il se rend coupable par la résistance.

VIII.

La Loi ne doit établir que des peines strictement et évidemment nécessaires, et nul ne peut être puni qu'en vertu d'une Loi établie et promulguée antérieurement au délit, et légalement appliquée.

IX.

Tout homme étant présumé innocent jusqu'à ce qu'il ait été déclaré coupable, s'il est jugé indispensable de l'arrêter, toute rigueur qui ne serait pas nécessaire pour s'assurer de sa personne, doit être sévèrement réprimée par la Loi.

X.

Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi.

XI.

La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'Homme: tout Citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté, dans les cas déterminés par la Loi.

XII.

La garantie des droits de l'Homme et du Citoyen nécessite une force publique: cette force est donc instituée pour l'avantage de tous, et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée.

XIII.

Pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable. Elle doit être également répartie entre tous les Citoyens, en raison de leurs facultés.

XIV.

Tous les Citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs Représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée.

XV.

La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration.

XVI.

Toute Société dans laquelle la garantie des Droits n'est pas assurée, ni la séparation des Pouvoirs déterminée, n'a point de Constitution.

XVII.

Les propriétés étant un droit inviolable et sacré, nul ne peut en être privé, si ce n'est lorsque la nécessité publique, légalement constatée, l'exige évidemment, et sous la condition d'une juste et préalable indemnité.

Extrait du Procès-Verbal de l'ASSEMBLEE NATIONALE, du Jeudi premier Octobre 1789.

L'Assemblée a arrêté que M. le Président se retirera devers le Roi, à l'effet de présenter à son acceptation la Déclaration des Droits.

Collationné conforme à l'original.

Signé, MOUNIER, Président; le Vicomte DE MIRABEAU, DEMEUNIER, BUREAUX DE PUSY, l'ÉV. DE NANCY, FAYDEL, l'Abbé D'EYMAR, Secrétaires.

Fuente: recuperado el 8 de noviembre 2013 de http://fr.wikisource.org/wiki/D%C3%A9claration_des_Droits_de_l%E2%80%99Homme_et_du_Citoyen

Anexo 13

La RSC en el IBEX 35 a fecha del 16 de abril 2012:

Clasificación	A	B	C	D	Clasificación	A	B	C	D
Abengoa	X				Endesa	X			
Abertis	X				FCC	X			
Acciona		X			Ferrovial	X			
Acerinox				X	Gamesa	X			
ACS	X				Gas Natural	X			
Amadeus			X		Grifols				X
Arcelor-Mittal	X				IAG			X	
Bco. Popular				X	Iberdrola	X			
Bco. Sabadell	X				Inditex	X			
Bco. Santander	X				Indra		X		
Bankia				X	Mapfre	X			
Bankinter	X				Mediaset				X
BBVA	X				OHL	X			
BME			X		R.E.C.		X		
Caixabank	X				Repsol YPF	X			
Día			X		Sacyr & Valle.	X			
Ebro Foods	X				Tec. Reunidas		X		
Enagás	X				Telefónica	X			

A: Implantación de políticas y sistemas de gestión de RSC muy elaboradas.

B: Hablan de sostenibilidad y otros conceptos que se podrían asimilar a la responsabilidad social. Sin embargo no se encuentra ningún apartado específico dónde hablan de lo que hacen con respecto a la RSC.

C: Mencionan la RSC como algo muy importante. Sin embargo, sólo se limitan a declaraciones de intenciones.

D: No mencionan nada con respecto a la RSC, ni hablan de sostenibilidad o de otros conceptos similares.

Abengoa habla de compromiso, de diálogo con los *stakeholders*, explican sus iniciativas, elaboran un informe específico, tienen una fundación específica, publican noticias, organizan eventos y tienen un contacto específico (A).

Abertis publica su visión al respecto, habla del compromiso de los empleados, destacan la comunicación que tienen con los inversores al respecto y han creado una fundación y una cátedra (A).

Acciona habla de innovación, de su relación con la sociedad, de cuidar el medio ambiente, de su compromiso con el buen gobierno y ha creado una fundación para todos estos asuntos llamando el conjunto su política de sostenibilidad. Sin embargo, no hablan específicamente de la RSC (B).

Acerinox no menciona nada con respecto a la RSC, ni habla de sostenibilidad o de otros conceptos similares (D).

ACS forma parte del *FTSE4Good* de la bolsa de Londres e incluyen la RSC como una responsabilidad corporativa (A).

Amadeus habla algo de la RSC aunque apenas menciona el medio ambiente o la preocupación por la sociedad. Tampoco tiene informes, ni forma parte de un índice (C)

Arcelor-Mittal está certificado por el GRI, tiene una fundación específica, unos principios éticos explicitados y un punto de contacto específico (A).

Banco Popular no menciona nada con respecto a la RSC, ni habla de sostenibilidad o de otros conceptos similares (D).

Banco Sabadell aunque no se puede encontrar muchas informaciones en su página web sostiene que tiene la certificación de GRI y A+ (A).

Banco Santander forma parte del DJSI así como del *FTSE4Good*, tiene una fundación y una cátedra de responsabilidad social (A).

Bankia no menciona nada con respecto a la RSC, ni habla de sostenibilidad o de otros conceptos similares (D).

Bankinter forma parte del *FTSE4Good* organiza acciones sociales por voluntarios de su plantilla y tiene una fundación (A)

BBVA habla de forma extensa de la RSC, forma parte del DJSI de la bolsa de Nueva York, publica informes trimestrales, tiene una fundación y ha creado una cátedra (A).

BME Menciona el término de RSC. Sin embargo, no profundiza en él. Podemos solamente extraer declaraciones de intenciones (C).

Caixabank habla de forma explícita y pragmática de la RSC. Sus *stakeholders* están claramente definidos con los planes de acciones correspondientes. Además ha creado una fundación y se ha unido con una universidad para crear una cátedra (A).

Día Hablan algo de acción social y mencionan la existencia de un programa de acción. Sin embargo, hablan poco de medio ambiente (C).

Ebro Foods publica desde el año 2007 informes específicos y se ha adherido al *Global Compact* de Naciones Unidas (A).

Enagás contempla las necesidades de todos los *stakeholders* y tiene la certificación GRI emitida por A+ (A).

Endesa tiene explicitado su visión y sus principios. Ha creado grupos de interés, publica informes correspondientes y ha creado una fundación dedicada a la RSC (A).

FCC forma parte del *FTSE4Good*, ha creado una fundación, publica informes periódicos y cada división tiene la certificación GRI (A).

Ferrovial ha sido la primera empresa del Ibex35 en firmar el pacto mundial de la ONU. Forma parte del DJSI y del *FTSE4Good* (A).

Gamesa forma parte del DJSI, del *FTSE4Good,* del *Ethical Sustainability Index,* del *Cleantech Index,* del *Global Challenge Index,* del S&P *Global Clean Energy Index* y del *Global 1000 Sustainable Performance Leaders*. Además expone sus premios y reconocimientos de RSC obtenidos (A).

Gas Natural forma parte del *FTSE4Good* desde 2004 y también del DJSI. Tiene. Además, un órgano de gobierno para la RSC así como un código ético y un punto de contacto específico (A).

Grifols no menciona nada con respecto a la RSC, ni habla de sostenibilidad o de otros conceptos similares (D).

IAG habla de sus actividades acerca de los *stakeholders*. Sin embargo, no menciona una política de RSC, ni tiene un apartado específico dedicado a la RSC (C).

Iberdrola forma parte del DJSI, el *FTSE4Good*, el *Best in Class Index*, el *100 Most Sustainable Corporations in the World* y ocho otros índices. Además, publica informes periódicos, tiene un programa de acción social y promueve iniciativas de RSC (A).

Inditex divide su RSC en tres dimensiones: medio-ambiente, sostenibilidad y social. Tiene la certificación GRI, emite informes anuales y tiene publicado sus principios y códigos de conducta con respecto a la RSC (A).

Indra habla de enfoques y de un plan director de RSC y sostiene que sigue las recomendaciones del pacto Global de la ONU (B).

Mapfre forma parte del *FTSE4Good* y del DJSI y tiene una política explícita de medio ambiente con un catálogo de acciones concretas (A).

Mediaset no menciona nada con respecto a la RSC, ni habla de sostenibilidad o de otros conceptos similares (D).

OHL se ha adherido al Pacto Mundial de la ONU dentro de ASEPAM, tiene un código ético y de compromiso con la RSC. Declara que sus productos y servicios contemplan la RSC y reconoce la necesidad de tener en cuenta todos los *stakeholders* (A).

R.E.C tiene la certificación RS10, concedida por AENOR. Además, tiene definida unas directrices con respecto a RSC (B).

Repsol YPF tiene la certificación GRI por A+, publica informes periódicos, elabora catálogo de temas y acciones acerca de la RSC y tiene un punto de contacto específico (A).

Sacyr & Vallehermoso se ha adherido al Pacto mundial de la ONU, tiene la certificación GRI de A+, incluye la RSC en su visión, misión, tiene un código de conducta, emite informes periódicos y tiene un punto de contacto (A).

Técnicas Reunidas insiste en la protección del medio ambiente, de la seguridad y salud laboral. Además, expone su compromiso con la igualdad de oportunidades. Sin embargo, no forma parte de ningún índice y tampoco tiene certificación de RSC (B).

Telefónica tiene una fundación dedicada a la RSC así como una red de cátedras. Además, tiene una web específica para tratar los temas de RSC. Publica periódicamente informes y incluye la RSC en su estrategia (A).

Conclusiones:

- 64% de las empresas están clasificadas según A
- 11% de las empresas están clasificadas según B
- 11% de las empresas están clasificadas según C
- 14% de las empresas están clasificadas según D

Anexo 14

El humanismo en el IBEX 35 a fecha del 16 de abril 2012:

Clasificación	A	B	C	D	Clasificación	A	B	C	D
Abengoa		X			Endesa	X			
Abertis	X				FCC			X	
Acciona			X		Ferrovial		X		
Acerinox				X	Gamesa				X
ACS	X				Gas Natural				X
Amadeus				X	Grifols				X
Arcelor-Mittal			X		IAG				X
Bco. Popular	X				Iberdrola	X			
Bco. Sabadell		X			Inditex			X	
Bco. Santander		X			Indra				X
Bankia				X	Mapfre				X
Bankinter				X	Mediaset				X
BBVA	X				OHL			X	
BME				X	R.E.C.		X		
Caixabank	X				Repsol YPF			X	
Día				X	Sacyr & Valle.		X		
Ebro Foods				X	Tec. Reunidas	X			
Enagás	X				Telefónica		X		

A: La persona constituye el pilar fundamental del éxito empresarial.

B: La persona es uno de los pilares fundamentales para el éxito de la empresa.

C: La persona tiene su importancia y la empresa reconoce el valor de preocuparse de ella.

D: No se encuentra ninguna referencia en cuanto a la importancia del ser humano para la organización.

Abengoa habla del máximo respeto hacía la persona y se compromete a conciliar la vida laboral y privada para el bien de todos (B).

Abertis postula que el ser humano es el activo fundamental que permite a la organización de alcanzar los objetivos fijados. Habla de la importancia de la satisfacción en el trabajo, de la formación y del desarrollo humano (A).

Acciona habla de mejorar el compromiso con los trabajadores y de asegurar la igualdad en oportunidades. Además, menciona la importancia de la formación y de la seguridad (C).

Acerinox no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

ACS postula que el éxito empresarial reside en su equipo humano (A).

Amadeus no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Arcelor-Mittal postula que mantener buenas relaciones con los emploeados es importante para el éxito de la empresa (C).

Banco Popular afirma que su éxito se debe a todas y cada una de las personas que forman parte del grupo. Antepone el factor humano a todos los otros factores de la organización (A).

Banco Sabadell expone que su plantilla constituye un factor clave en el desarrollo de su proyecto empresarial (B).

Banco Santander quiere desarrollar y comprometer al mejor talento con el fin de apoyar un crecimiento sostenible del negocio (B).

Bankia no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Bankinter no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

BBVA sostiene que trabaja por un futuro mejor para las personas y define en sus principios corporativos el equipo como artífice de la generación de valor (A).

BME no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Caixabank afirma que el personal es el pilar fundamental de su actividad. En ésta declaración añade que la empresa está para el bien de su personal y de sus clientes (A).

Día no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Ebro Foods no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Enagás está convencida de que su gente es la fuente de todas sus posibilidades, porque el éxito depende de todos los trabajadores (A).

Endesa no menciona nada en cuanto a la importancia para el negocio, o no. Sin embargo, hace referencia a la contribución suya al desarrollo y realización de sus empleados. Merece la pena preguntarse, aquí, ¿porqué no ha relacionado esta declaración con los resultados? (A).

FCC menciona su deseo de crear un entorno laboral basado en el buen clima y la comunicación (C).

Ferrovial declara que talento y compromiso de sus profesionales constituye uno de los pilares del éxito de Ferrovial (B).

Gamesa no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Gas Natural no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Grifols no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

IAG no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Iberdrola afirma que las personas y su integridad son su principal valor (A).

Inditex solo menciona que su cultura corporativa se basa en el compromiso de cada persona Podemos deducir de esta declaración que el ser humano tiene cierta importancia para la empresa (C).

Indra no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Mapfre no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

Mediaset no menciona nada en referencia a la importancia del ser humano para la organización (D).

OHL toma el compromiso de una gestión responsable de sus recursos humanos (C)

R.E.C se compromete con el desarrollo profesional y humano. Sin embargo, no da ningún detalle cómo lo quiere hacer (B).

Repsol YPF declara solamente que sus empleados son muy importantes (C).

Sacyr & Vallehermoso afirma que su capital humano constituye un factor crítico de éxito (B).

Técnicas Reunidas pone los trabajadores en el epicentro de sus actividades, creando las condiciones necesarias para que esfuercen y se desarrollen lo más posible (A).

Telefónica sostienen que gracias al talento transforman su visión en ideas, soluciones relevantes para la empresa (B).

Conclusiones:

- 25% de las empresas están clasificadas según A
- 19% de las empresas están clasificadas según B
- 17% de las empresas están clasificadas según C
- 39% de las empresas están clasificadas según D

Anexo 15

Luc THEIS 21 de febrero de 2013

Trabajo dentro del ámbito del *Innovation Seminar* del programa doctoral en competitividad y desarrollo económico 2012/2013 de Deusto

¿Promueve el *Psychological Ownership* el comportamiento innovador en el trabajador? Estudio cualitativo

Resumen: El autor presenta brevemente el contenido de la investigación y los motivos que le han llevado a ella. Partiendo de su experiencia ejecutiva, enfoca el estudio desde un punto de vista humanista. Argumenta que la relevancia científica está, por una parte, en su originalidad por añadir un punto de vista nuevo a las teorías actuales empresariales y, por otra parte, en que se intentará mostrar que el *Psychological Ownership* (PO) es fuente de *Innovative Work Behavior* (IWB) y, por lo tanto, de competitividad empresarial. El autor plantea las preguntas de investigación siguientes: ¿existe una relación entre el PO y el IWB?; en caso afirmativo, ¿cómo se puede explicar esta relación entre el PO y el IWB? Durante el repaso de la literatura se centra en los dos conceptos del PO y del IWB. En el estudio del PO define el concepto, busca las características y los efectos sobre el comportamiento. En el estudio del IWB, el autor se centra en su descripción y en los factores fuentes de IWB. Finalmente intenta relacionar de forma cualitativa los comportamientos resultantes del PO con los factores generadores de IWB. En cuanto a las fuentes de IWB, para las cuales no se puede averiguar si son promovidas

por el PO de forma deductiva mediante el estudio de la literatura, el autor propone un estudio empírico estableciendo las hipótesis correspondientes. El autor demuestra que existen por lo menos treinta seis factores, fuentes de IWB, que son influenciados de forma positiva por el PO y sus características y que existe una relación entre el PO y el IWB en el sentido de cuanto mayor sea el PO, mayor será el IWB.

Presentación de la investigación

Partiendo de la convicción de que la única razón de ser de la empresa es el bienestar del ser humano y de la sociedad, el autor de este trabajo ha puesto, a lo largo de su extensa carrera profesional, la persona, dentro de un marco humanista integral.

Los más de veinte años de experiencia ejecutiva llevaron al autor a la conclusión de que uno de los dos *stakeholders*[111] clave de la empresa es el empleado, siendo obviamente el otro el accionista. Durante estos años el autor ha conseguido, a través de una labor heurística, lograr la identificación y el compromiso con la empresa y, por consiguiente **generar el sentimiento de propiedad por parte del empleado y fomentar el *innovative work behavior***[112] (IWB), con el resultado de aumentar sustancialmente el grado de satisfacción del empleado y la competitividad de la empresa.

…"Como que nada tenemos, y todo lo poseemos"[113]…En esta investigación queremos comprobar que estas convicciones a las que ha llegado el autor por su experiencia son reales. Es decir, pretendemos **averiguar**, gracias al

[111] *Stakeholders*: expresión inglesa que engloba todas las partes interesadas en la empresa que afectan su desempeño de la misma.

[112] *Innovative Work Behavior (IWB)*: comportamiento innovador en el trabajo

[113] SAN PABLO, Epístola Segunda del Apóstol a los Corintios, Capítulo VI, 10

estudio de la literatura, apoyado en la experiencia personal del autor **si el *psychological ownership*[114]** (PO) **promueve y facilita el IWB**.

Tratándose de un estudio empírico, limitaremos la investigación presente al entorno de lengua castellana, visto que los participantes en la encuesta son, o españoles, o de origen latino-americana.

Relevancia de la investigación

La relevancia de este estudio se medirá por su contribución aunque "la noción de contribución, como muchos otros conceptos abstractos… es algo subjetiva y sólo puede ser valorada en el contexto de cada manuscrito" (Rynes, 2002, p.311). Corley y Gioia (2011) explican que la relevancia o contribución de una investigación dependen del grado de originalidad y de la utilidad de ésta.

La investigación, en cuanto a su originalidad, "debería mejorar nuestro entendimiento del *management* y de las organizaciones, sea a través de una redirección fundamental de puntos de vista existentes o a través de un punto de vista completamente nuevo de un fenómeno" (Conlon, 2002, p.489).

No hay ninguna razón para que la utilidad de la teoría no sirva simultáneamente para la comunidad académica y para la práctica (Gulati, 2007). Hambrick (2005) defiende el punto de vista que el enfoque práctico es una buena vía para desarrollar teorías.

No existe abundante literatura sobre el tema del PO. Analizando los textos encontrados vemos que la palabra *psychological ownership* aparece a

[114] *Psychological Ownership*: concepto básico del presente trabajo que será definido durante el estudio de la literatura. Se puede equiparar el concepto al sentimiento y sentido de propiedad.

principios de los años noventa. Pierce, Rubenfeld y Morgan (1991) analizan los efectos socio-psicológicos de los llamados *employee-ownership systems*[115]. Durante esta década se empiezan a demonstrar los posibles efectos positivos del PO para las organizaciones (Vandewalle, Van Dyne & Kostova, 1995).

A principios de este siglo, Pierce, Kostova y Dirks (2001, 2003) reconocen que el ser humano desarrolla sentimientos de propiedad sin tener la propiedad física o legal correspondiente. Empiezan a definir el concepto del PO y a estudiar sus componentes y sus posibles consecuencias en las organizaciones (Van Dyne & Pierce, 2004).

Durante los últimos años el interés por el PO no se ha quedado limitado al entorno del profesor Pierce en EEUU. No obstante, y como vamos a ver durante el estudio de la literatura, los investigadores parecen haberse limitado hasta el momento, por una parte, a la definición del PO y la descripción de sus elementos y de sus características, y por otra parte, a explicar su génesis desde el punto de vista psicológico y a buscar las consecuencias a nivel del comportamiento humano. Sin embargo, no se centran en el binomio PO – IWB.

Por lo tanto podemos deducir que nos encontramos en cuanto a la **originalidad** de la investigación ante un estudio que **añade un punto de vista completamente nuevo a las teorías actuales sobre la gestión empresarial**.

En cuanto a la innovación en las organizaciones, sabemos que la innovación es un factor determinante para la competitividad empresarial (D'Aveni, 1994; Tushman & O'Reilly, 1996; Dess & Picken, 2000). La OECD y Eurostat (2005) estructuran la innovación en cuatro tipos, de los cuales,

[115] *Empolyee-Ownership Systems*: Expresión inglesa significando sistemas de retribución incluyendo elementos retributivos en forma de participaciones empresariales

uno es la innovación organizacional. Felin y Foss (2005) sostienen que para explicar temas organizacionales, es necesario entender las motivaciones, los propósitos y los comportamientos de los individuos. “En efecto, el nivel individual parece ser sub-representado en las consideraciones” (Crossan & Apaydin, 2010, p.1178) de los estudios sistemáticos de la innovación organizacional.

En cuanto a la **utilidad** del trabajo científico, podemos concluir que esta investigación es **relevante para la comunidad científica** en la medida que busca averiguar científicamente si el PO es fuente de IWB, y por consecuente, de competitividad empresarial.

Finalmente, sabemos que el hombre necesita encontrar un sentido a su vida, satisfaciéndolo precisamente en la entrega a lo que la vida misma va pidiendo (Frankl, 1999). Podemos asumir que esa búsqueda se realiza también en el ámbito profesional (De Klerk, 2003).

Concluyendo, podemos decir que el hecho, de poder generar sistemáticamente el IWB gracias al PO, tiene también una gran **relevancia social y económica**.

Objetivo y preguntas de la investigación

El propósito de esta investigación consiste en averiguar si existe una relación entre el PO y el IWB en la empresa, investigando las causas a efectos correspondientes. Además queremos enunciar y exponer recomendaciones para investigaciones posteriores, incluida la validación empírica de los resultados.

La explicación de la relevancia y los objetivos definidos nos llevan a las preguntas de investigación que se pueden resumir en las siguientes dos:

- ¿Existe una relación entre el PO y el IWB en las empresas?
- En caso afirmativo, ¿Cómo se puede explicar esta relación entre el PO y el IWB?

Metodología, estructura y desarrollo conceptual

“Organizaciones son complejas, dinámicas y difíciles de observar. Eso quiere decir que,…, el pensamiento será guiado por evidencias indirectas y visualizaciones de cómo pueden ser” (Weick, 1989, p.529).

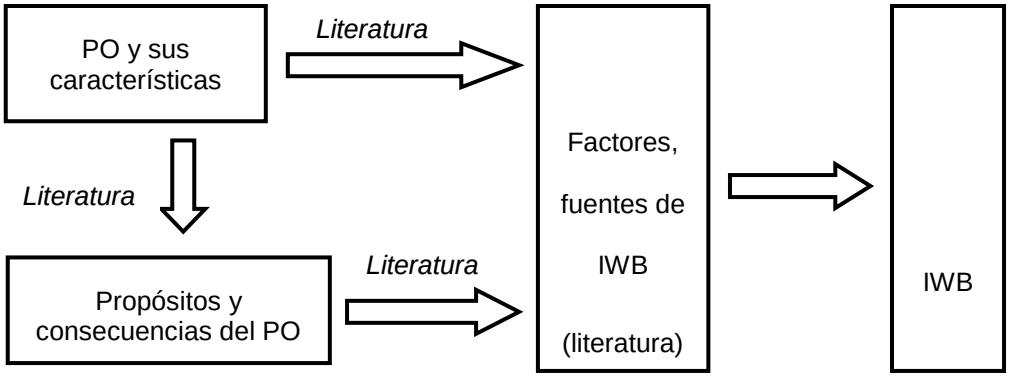
El estudio que nos concierne se basa en una serie de experiencias reales a lo largo de muchos años. Sin embargo, creemos que es fundamental de cara al rigor del estudio repasar la literatura correspondiente de forma sistemática.

A continuación, y basándonos en los resultados del estudio teórico, se establecerá, por un parte, una serie de hipótesis y se desarrollará, por otra parte un cuestionario con el cual se intentará comprobar la validez de las hipótesis establecidas. Este cuestionario será rellenado por alumnos de distintos programas ejecutivos con una dilatada experiencia profesional de la *Deusto Business School* (DBS).

En una tercera etapa se evaluarán estadísticamente de forma cualitativa y se discutirán los resultados de la encuesta apoyándonos con el software de análisis ‘R’ para llegar a las conclusiones y recomendaciones de cara a investigaciones futuras.

Conceptualmente queremos demostrar que el PO y sus características, por una parte, y los distintos propósitos y consecuencias del PO, por otra parte, tienen un efecto positivo sobre una serie de comportamientos, que a su vez median el IWB (Ilustración 1.).

ILUSTRACIÓN 1.: DESARROLLO CONCEPTUAL



Fuente: elaboración propia

Estudio de la literatura

El repaso de la literatura se centrará en los dos conceptos del PO y del IWB. En el estudio del primer concepto buscaremos su definición, sus características y sus efectos sobre los comportamientos en la organización.

En el estudio del IWB, nos centraremos en su descripción y en los factores, fuentes de IWB.

Finalmente, intentaremos relacionar los comportamientos resultantes del PO con los factores generadores de IWB.

El PO en el entorno empresarial

Sobre el origen de la propiedad, Rousseau (1762) sugiere que la sociedad civil empezó a existir cuando una persona se fue a vallar una parcela de tierra y la "llevó" a su mente proclamando "¡esto es mío!". Eso hace pensar que el concepto de la propiedad estaría íntimamente ligado, no solo a la

evolución social humana, sino también a la necesidad mental de crear el concepto de la propiedad.

Por otra parte, se sabe, gracias a la etología[116], que muchas especies de animales tienen y defienden "su" territorio, es decir, un espacio que elige el animal para desarrollar sus actividades y que defiende frente a otros animales (Lorenz, 1986). Hoimar von Ditfurth expone que el desarrollo de la civilización ha ido infinitamente más rápido que la evolución biológica y que conlleva, debido a este fenómeno, problemas sociales y ecológicos cada vez más importantes con consecuencias incalculables (Russell, Russell, 1971). De hecho, la adaptación de los instintos e impulsos no se han hecho a la velocidad necesaria con respecto al ritmo de los cambios de la civilización y de su entorno. Se puede concluir que el ser humano no ha perdido, si no que ha mantenido ese instinto fundamental del territorio (Russell & Russell, 1971).

La psicología de la propiedad ha sido estudiada en numerosos contextos, incluyendo el del desarrollo infantil. Isaacs (1933), por ejemplo, observó sentimientos de propiedad hacía canciones infantiles. La psicóloga sugiere la teoría de "lo que es mío forma sentimentalmente parte de mí" y anticipa de cierto modo la teoría de Sartre (1943) que dice: "Soy lo que tengo y lo que es mío es yo mismo"[117]. Acaba asimilando la propiedad del ser humano al propio ser del ser humano.

La perspectiva socio-biológica propone una combinación de la tendencia biológica e innata hacía el sentido de la propiedad y de la evolución hacía el concepto cognitivo a través de hábitos sociales del sentimiento de la propiedad (Buss, 1990). Parece ser que, en muchos casos, las propiedades tienen varios papeles significativos: además de tener un valor económico y

[116] Etología: La etología es la ciencia que estudia las costumbres de especies animales (Moliner, 1998). Es la parte de la biología que estudia el comportamiento de los animales (RAE).

[117] Sartre (1943), p.506

de utilidad, las propiedades influyen y dan forma a la conciencia, a la conciencia de uno mismo, a la percepción de uno mismo y a la percepción general sobre el mundo (Dittmar, 1992). Dittmar acepta la "necesidad biológica innata" de la propiedad, pero está convencido que los factores socio-culturales tienen mucha mayor influencia sobre los comportamientos proactivos y voluntarios hacía la propiedad.

Isaacs (1933) llega a la conclusión que el deseo de poseer sólo puede ser concebido en términos de poder o de impotencia, siendo la causa principal del deseo de propiedad la capacidad de controlar y de dominar el curso de "mi necesidad como mía". Por consecuente, la persona tiene mayor control sobre su destino, lo que le da un mayor sentimiento de seguridad y de bien-estar psicológico.

DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

Según Moliner (1998), Oxford (2008) y lo anterior visto, podemos definir la propiedad psicológica (PO) como la actitud y el comportamiento correspondientes a los de un propietario de un objeto físico o inmaterial ante ese mismo, asumiendo que se dispone de ese objeto definido y que se puede usar libremente. Aplicando esta definición al ámbito de este estudio, el objeto es la empresa, el propietario es el empresario o el accionista y el que desarrolla la actitud y el comportamiento arriba descrito es la persona empleada.

La propiedad psicológica puede ser descrita como un constructo cognitivo y afectivo definido como el estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante la sensación de que una cosa determinada es suya. Este sentimiento refleja los pensamientos, las creencias y la toma de conciencia ante ese objeto conceptualmente suyo (Avey et al., 2009). El estado de ánimo se forma gracias a sentimientos, sensaciones y preocupaciones que surgen ante esos estímulos externos.

El concepto del PO se puede construir sobre varias dimensiones o elementos:

- Existe la separación según la naturaleza del objeto, es decir si el objeto es físico o no (Etzioni, 1991).
- Se puede estructurar la propiedad emocional según su propósito defensivo y constructivo.
- Se puede describir el sentimiento de propiedad a través de sus características principales.

PROPÓSITOS DEL PO

El **propósito protector** o defensivo del PO abarca todos los comportamientos que hacen referencia a la protección del objeto. Este propósito conlleva el compromiso y la defensa de los intereses de la empresa, promueve las acciones en pro de la perdurabilidad y favorece el intercambio de conocimientos (Avey et al., 2009; O'Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006; Chung & Moon, 2011; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa 2010).

El segundo **propósito**, **constructivo**, tiene varias vertientes. En primer lugar, promueve el intra-emprendimiento (Avey et al., 2009), facilita la toma de decisiones y tiene un efecto positivo sobre el *organizational citizenship behavior*[118] (OCB). Olzer, Ylmaz y Ozler (2008) describen los efectos positivos del PO sobre el OCB. La mejora del OCB conlleva una mayor probabilidad de auto-desarrollo y de prolongar el empleo a largo plazo y disminuir así la rotación de personal (Sun, Aryee & Law, 2007). Además, según Organ (1988), Podsakoff y Mackenzie (1997) y Morgeson (1999), la mejora del OCB refuerza la eficacia organizativa en cuanto a la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente (Schneider et al., 2005). La motivación, como propósito del PO, es un factor mediador del OCB. Van

[118] *Organizational citizenship behavior*: término inglés que podría traducirse como el comportamiento cívico dentro de la organización.

Dyne y Pierce (2004) hablan de una mejora en la actitud hacía el trabajo en general. También se genera una mayor creatividad y perspectivas que pueden transformar de forma significativa el lugar de trabajo (Avey et al., 2009).

Chung y Moon (2011) concluyen que el PO promueve la implantación de nuevos procesos de trabajo poco convencionales y el corregir errores de compañeros con el fin de mejorar la eficacia organizacional. Además el PO, según ellos, lleva a los empleados a trabajar más duro, a ser más constructivo y a dedicarse de forma más pro-activa a la vida empresarial, tomando decisiones (Tzu-Shian & Hsu-Hsin y Aihwa, 2010) y medidas por iniciativa propia. Según Davis et al. (1997), el PO promueve comportamientos de liderazgo para el bien de la empresa.

Finalmente, sabemos que el hombre necesita encontrar un sentido a su vida, satisfaciéndolo precisamente en la entrega a lo que la vida misma va pidiendo (Frankl, 1999). Podemos asumir que esa búsqueda se realiza también en el ámbito profesional (De Klerk, 2003). Como hemos podido ver, el PO, como necesidad socio-biológica, influye de forma positiva el encontrar un mayor sentido a la vida dentro del ámbito profesional.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PO

Se puede describir la propiedad psicológica según sus características principales: el sentimiento de pertenencia, la eficacia y auto-realización, la identidad y la imagen de uno mismo, la territorialidad y, para terminar, la responsabilidad (Avey et al., 2009).

El sentimiento de pertenencia es el sentimiento de formar parte de un grupo de personas dentro de la empresa. El sentimiento de propiedad conlleva tener un sitio en términos físicos, sociales, socio-emocionales y psicológicos (Avey et al., 2009).

El concepto de **la eficacia y la auto-realización** se define como la creencia de que uno mismo es capaz de rendir de cierta manera y de lograr así ciertos objetivos. Es el concepto de uno mismo a través de la gestión de su autoestima (Bandura, 1997). Personas con un alto grado de eficacia y auto-realización tienden a esforzarse y persistir más que las personas con un grado bajo. Cuanto más alta la expectativa de maestría, mayor será el esfuerzo.

Este componente del PO parece indicar que la persona se obliga a realizar la tarea, porque está convencida que la puede realizar y, por esa razón, se hace dueña de la responsabilidad para lograr el éxito (Avey et al., 2009). Resultados de investigaciones del efecto de la autoestima sobre el ser humano muestran que la autoestima proporciona sentimientos profundos de protección contra los miedos elementales (inseguridad, muerte…) (Greenberg et al., 1997).

Grupos de personas y empresas (propiedades) suelen actuar como símbolos y/o utilizar símbolos con los cuáles se puede identificar el ser humano. A través de esta **identificación con la organización**, y gracias a las interacciones con objetos tangibles e intangibles, como la misión, el propósito o la organización misma, el ser humano desarrolla, establece, mantiene, transforma y adapta su propia identidad (Abrams & Hogg, 2004; Rousseau, 1998).

Belk (1988) explica que es común para el ser humano experimentar una conexión psicológica entre su yo y varios objetivos de posesiones como casas, coches, espacios y otras personas. Las posesiones juegan tal papel en la identidad que pueden llegar a formar parte del yo.

Sin embargo, Brown, Lawrence y Robinson (2005) matizan, diciendo que una persona puede tener un sentimiento de pertenencia con una

organización sin identificarse con ella. Por ejemplo, trabajadores montando coches en la línea de ensamblado pueden desarrollar un sentimiento de pertenencia sintiendo su lugar de trabajo como “su segundo hogar”, pero eso no significa que se identifican con la organización.

Según Lerner y Tetlock (1999) **la responsabilidad** consiste en la expectativa implícita o explícita que uno puede ser llamado para justificar creencias, sentimientos, comportamientos y acciones (o inacciones) hacía otros. La responsabilidad puede ser considerada un componente de la propiedad psicológica a través de dos mecanismos opuestos: por una parte, el supuesto derecho de responsabilizar a otros y, por otra parte, la expectativa de ser responsabilizado por otros (Avey et al., 2009).

Miembros de organizaciones pueden, y suelen, hacerse con el territorio de espacios físicos y de espacios conceptuales y mentales que pueden ser ideas, informaciones, reflexiones, planes, relaciones y otras posesiones existentes en organizaciones. Hay que buscar el origen de estos comportamientos en la necesidad de supervisar y controlar estos espacios, asumiendo que se excluye **la territorialidad** con propósitos mezquinos, políticos o interesados. Cuanto más fuerte se hace el sentimiento de propiedad sobre un objeto, mayor será la probabilidad de que el ser humano desarrolle comportamientos territoriales (Brown, Lawrence & Robinson, 2005).

El IWB en el entorno empresarial

Schumpeter (1911/1974) introduce el concepto de la **innovación**, sosteniendo que la innovación es la capacidad de introducir nuevas ideas en la vida económica. La Comisión Europea (1995, p.1) define la innovación como “la producción, la asimilación y la explotación exitosa de novedad en la esfera económica”. Y sigue diciendo que “la innovación es la renovación y

la ampliación de la gama de productos y servicios y los mercados asociados, el establecimiento de nuevos métodos de producción, de suministro y de distribución, la introducción de cambios en la gestión, la organización del trabajo, y las condiciones de trabajo y las competencias de la fuerza de trabajo" (p.1). La OECD y Eurostat (2005, § 146) define la innovación como "implementación de un nuevo (o mejorado de forma significativa) producto (bien o servicio), un nuevo proceso, un nuevo método de marketing o un nuevo método organizacional de hacer negocio, de organizar el trabajo o las relaciones externas". Nuestro estudio se centra en el ámbito de la **innovación organizacional**.

Felin y Foss (2005) sostienen que para explicar temas organizacionales, es necesario entender las motivaciones, los propósitos y los comportamientos de los individuos. "En efecto, el nivel individual parece ser sub-representado en las consideraciones" (Crossan & Apaydin, 2010, p.1178) de los estudios sistemáticos de la innovación organizacional. Nuestro trabajo investigador se centra en los **comportamientos innovadores de los trabajadores** (IWB) de la empresa. Estamos por consecuente buscando vías 'mecanísticas' (Bunge, 1997) de la innovación organizacional.

EL IWB

El IWB es un constructo mental que contempla un comportamiento complejo, que consiste en cuatro conjuntos de actividades relacionadas con el comportamiento. Estos grupos se componen de la identificación del problema, la generación de ideas, la promoción y la realización de estas ideas. Los dos primeros conjuntos se refieren a la fase creativa del comportamiento y los dos últimos grupos a la fase de implementación. Vemos, gracias a esta definición, que el IWB está íntimamente ligado a los resultados esperados de la empresa (Scott & Bruce, 1994; Janssen, Schoonebeek & Van Looy, 1997; Janssen, 2000). Carmeli, Meitar y

Weisberg (2006), por su parte, concluyen que el IWB es un proceso de gestión de conocimiento.

Aunque el IWB se puede dividir en cuatro fases, De Jong y Den Hartog (2010) sugieren, que las fases del IWB están muy relacionadas entre ellas y, que el IWB se debe considerar como un único proceso. Ardts, Van der Velde y Maurer (2010) se refieren al IWB como un proceso de aportar e implementar nuevas ideas para solucionar problemas.

FUENTES DE IWB

Muchos académicos han estudiado fuentes de IWB. Crossan y Hulland (2002) han demostrado que la aceptación de la diversidad entre los trabajadores es un factor favorecedor de IWB. A ese factor se pueden añadir la disponibilidad de hacer movimientos laterales durante la carrera profesional (Noefer et al., 2009), el ser abierto a nuevas experiencias (West, 1987; Patterson, 1999; George & Zhou, 2001) así como la tolerancia hacía el cambio (Damanpour, 1994) y hacía ideas fallidas (Madjar, Oldham & Pratt, 2002).

La autonomía, la independencia y el auto-control sobre el trabajo promueven y refuerzan de forma sustancial el comportamiento innovador (Lawler & Hall, 1970; West, 1987; Scott & Bruce, 1994; Zien & Buckler, 1997; Amabile, 1998; Patterson, 1999; De Jong & Kemp, 2003) y el emprendimiento (Avey et al., 2009; Chung & Moon, 2011) por vía de una mayor creatividad. Este comportamiento se refuerza por saber aceptar cierta ambigüedad en el trabajo (Barron & Harrington, 1981) y trabajar de forma poco convencional (West & Wallace, 1991; Frese, Teng, & Wijnen, 1999).

El *feedback* entre los empleados y la comunicación fluida son otras fuentes de IWB (Noefer, 2009a; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa, 2010; Morténius et al., 2012). En el mismo ámbito, Carmeli y Spreitzer (2009) demuestran que

la conectividad promueve el IWB y, según Dhanaraj & Parkhe (2006) y De Jong & Den Hartog (2007), la creación de redes sociales también. Además, este comportamiento es reforzado por facilitar el uso del conocimiento (Cooke & Wills, 1999) y por compartirlo (Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003). Finalmente, la cohesión del grupo es también un factor favorecedor de IWB (Keller, 1986).

Cuanto mayor seanlos conocimientos y las competencias, mayor será el IWB (Bandura, 1977; Spreitzer 1995). La disponibilidad de aprender (Crossan & Hulland, 2002), de adquirir nuevas competencias variadas (Noefer et al., 2009b) y de crecer personalmente (Carmeli & Spreitzer, 2009) tendrán, por tanto, una influencia positiva sobre el IWB.

El compromiso (Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Jafri, 2010), el contrato psicológico (Ramamoorthy et al., 2005) y la involucración en el trabajo (Pierce & Delbecq, 1977; Amabile, 1998) fomentan también el IWB. La determinación y la voluntad de tener éxito (Pierce & Delbecq, 1977; Amabile, 1983), la atención estratégica así como el percibir su trabajo como un desafío (De Jong & Kemp, 2003) son otras fuentes de IWB.

La confianza en uno mismo (Barron & Harrington, 1981), la auto-eficacia (Hsu, Hou & Fan, 2011), la iniciativa personal (Frese & Zapf, 1994; Binnewies, Ohly & Sonnentag, 2007) así como una actitud proactiva (Bass, 1985; Seibert, Kraimer & Crant, 2001) y la disposición a tomar riesgos (King, Anderson & West, 1992) promueven también el IWB.

La confianza en el empleado por parte de la empresa y los compañeros es una fuente importante de IWB (Scott & Bruce, 1994; Carmeli & Spreitzer, 2009; Yuan & Woodman, 2010). Según Young (2012), la justicia organizacional es otro factor que promueve el IWB y también lo es el *empowerment* (Spreitzer, 1995; Ghani, Hussin & Jusoff, 2009; Knol & Linge, 2009; Pieterse et al., 2010).

Finalmente, la satisfacción en el trabajo (Keller, 1986), el dar sentido a través de las tareas (Bass, 1985) y la motivación en el trabajo (Miller & Friesen, 1981) son otras fuentes de IWB.

El PO como fuente de IWB

Durante el estudio del PO hemos visto que el PO genera compromiso y defensa de los intereses de la empresa con acciones en pro de su perdurabilidad y favorece el intercambio de conocimientos, el intra-emprendimiento y la toma de decisiones. Además, el PO promueve el auto-desarrollo, la perdurabilidad en el empleo, la eficacia organizativa en cuanto a la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente y una actitud proactiva en el campo del liderazgo. Finalmente, ofrece un valor adicional en cuanto a dar mayor sentido a la vida.

Comparando los efectos del PO sobe el comportamiento con las fuentes de IWB podemos hacer el siguiente análisis: Hemos visto que el PO promueve el comportamiento emprendedor. Gracias a Dess y Lumpkin (2005), Avey et al. (2009) y Chung y Moon (2011), sabemos que la confianza en uno mismo, la iniciativa personal, la actitud proactiva, la autonomía, la independencia, el autocontrol, la capacidad de trabajar con cierta ambigüedad, la apertura a nuevas experiencias, la disposición a tomar ciertos riesgos y la determinación de ser exitoso en el trabajo son, entre posibles otras, consecuencia del comportamiento emprendedor. Por consecuente, el PO, mediante el comportamiento emprendedor, promueve el IWB de forma directa e indirecta.

Sabemos que el compartir conocimientos es una resultante del PO (Avey et al., 2009; O'Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006; Chung & Moon, 2011; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa 2010) que, a su vez, promueve un mayor

feedback así como un mejor uso del conocimiento entre los trabajadores, una mejor comunicación (Tzu-Shian, Hsu-hsin & Aihwa, 2010) y redes sociales (Dhanaraj & Parkhe, 2006; De Jong & Den Hartog, 2007). Además, hemos visto que todos estos factores promueven también el IWB (Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003; Noefer et al., 2009a; Morténius et al., 2012). Por tanto, el PO, mediante la promoción del intercambio de conocimiento y de la comunicación, es fuente de IWB.

El compromiso, siendo una resultante del PO, fomenta directamente el IWB (Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Jafri, 2010). Lo mismo vale para la auto-eficacia que es una característica del PO.

Según Olzer, Yilmaz y Ozler (2008), el PO favorece el OCB, y este último la conectividad, la involucración, la satisfacción en el trabajo, la cohesión del equipo y el encontrar un sentido en el trabajo. Podemos decir que el PO, mediante el OCB, fomenta el IWB.

Encontrar un sentido al trabajo, ser emprendedor, ampliar sus redes sociales, generar nuevos conocimientos y tener autonomía y auto-control promueve el sentimiento de crecer (Dhanaraj & Parkhe, 2006; O'Driscoll, Pierce & Coghlan, 2006; De Jong & Den Hartog, 2007; Olzer, Yilmaz & Ozler, 2008; Avey et al., 2009; Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa 2010; Chung & Moon, 2011) y este a su vez el IWB (Carmeli & Spreitzer, 2009).

Sin embargo, hemos visto una serie de fuentes de IWB, para los cuales no hemos podido averiguar de forma deductiva si son promovidos por el PO. Estos factores son la aceptación de la diversidad entre los empleados, los conocimientos y las competencias, la variedad de los conocimientos, la percepción del trabajo como desafío, la movilidad lateral a nivel de la carrera profesional, la motivación, la apertura hacía el aprendizaje, la justicia organizacional, el contrato psicológico, el *empowerment*, la atención estratégica, la tolerancia hacía el cambio y hacía ideas fallidas, la confianza

del empleado hacía la empresa y los compañeros y la capacidad de trabajar de forma poco convencional.

En la tabla 1 se puede ver un cuadro recapitulativo de las fuentes de IWB según los autores correspondientes y ver si estas fuentes están influenciadas de forma positiva por el PO.

TABLA 1: FUENTES DE IWB INFLUENCIADAS DE FORMA POSITIVA POR EL PO:

Fuente de IWB	Autor(es)	Promovida por el PO según autor(es)
Abierto a nuevas experiencias	West (1987); Patterson (1999); George & Zhou (2001)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La autonomía y la independencia	West (1987); Scott & Bruce (1994); Zien & Buckler (1997); Amabile (1998); Patterson (1999); De Jong & Kemp (2003)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
El auto-control	Lawler & Hall (1970)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
El emprendimiento	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
Aceptar cierta ambigüedad en el trabajo	Barron & Harrington (1981)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
El *feedback* entre los empleados	Noefer (2009ª); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
La comunicación fluida	Morténius et al. (2012)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
La conectividad	Carmeli & Spreitzer (2009)	Olzer, Yilmaz & Ozler (2008)
La creación de redes sociales	Dhanaraj & Parkhe (2006); De Jong & Den Hartog (2007)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Facilitar el uso del conocimiento	Cooke & Wills (1999)	O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006); Avey et al. (2009); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010) Chung & Moon (2011)
Compartir el conocimiento	Cavusgil, Calantone & Zhao (2003)	O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006); Avey et al. (2009); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010) Chung & Moon (2011)
La cohesión del grupo	Keller (1986)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)

Fuente de IWB	Autor(es)	Promovida por el PO según autor(es)
Crecer personalmente	Carmeli & Spreitzer (2009)	Chung & Moon (2011)
El compromiso	Dorenbosch, Van Engen & Verhagen (2005); Jafri (2010)	O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006); Avey et al. (2009); Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010) Chung & Moon (2011)
La involucración en el trabajo	Pierce & Delbecq (1977); Amabile (1998)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
La determinación y la voluntad de tener éxito	Pierce & Delbecq (1977); Amabile (1983)	Chung & Moon (2011)
La confianza en uno mismo	Barron & Harrington (1981)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La auto-eficacia	Hsu, Hou & Fan (2011)	Bandura (1997)
La iniciativa personal	Frese & Zapf (1994); Binnewies, Ohly & Sonnentag (2007)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
Una actitud proactiva	Bass (1985); Seibert, Kraimer & Crant (2001)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La disposición a tomar riesgos	King, Anderson & West (1992)	Avey et al. (2009); Chung & Moon (2011)
La satisfacción en el trabajo	Keller (1986)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Dar sentido a través de las tareas	Bass (1985)	Tzu-Shian, Hsu-Hsin & Aihwa (2010)
Aceptación de la diversidad	Crossan & Hulland (2002)	Estudio empírico
Cuanto mayor los conocimientos y las competencias, mayor el IWB	Bandura (1977); Spreitzer (1995)	Estudio empírico
Percibir su trabajo como un desafío	De Jong & Kemp (2003)	Estudio empírico
La disponibilidad de hacer movimientos laterales durante la carrera profesional	Noefer et al. (2009)	Estudio empírico
La motivación en el trabajo	Miller & Friesen (1981)	Estudio empírico
La disposición de aprender	Crossan & Hulland (2002)	Estudio empírico
La justicia organizacional y el *fair-play*	Young (2012)	Estudio empírico
El contrato psicológico	Ramamoorthy et al. (2005)	Estudio empírico
El *empowerment*	Spreitzer (1995); Ghani, Hussin & Jusoff (2009); Knol & Linge (2009); Pieterse et al. (2010)	Estudio empírico
Saber ejecutar tareas variadas	Noefer et al. (2009b)	Estudio empírico
La atención estratégica	De Jong & Kemp (2007)	Estudio empírico
La tolerancia hacía el cambio	Damanpour (1994)	Estudio empírico

Fuente de IWB	Autor(es)	Promovida por el PO según autor(es)
La tolerancia hacía ideas fallidas	Madjar, Oldham & Pratt (2002)	Estudio empírico
La confianza en el empleado	Scott & Bruce (1994); Carmeli & Spreitzer (2009); Yuan & Woodman (2010)	Estudio empírico
Trabajar de forma poco convencional	West & Wallace (1991); Frese, Teng, & Wijnen (1999)	Estudio empírico

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

Gracias al estudio de la literatura y a la tabla 1 podemos establecer las hipótesis siguientes:

1ª hipótesis: El PO promueve la aceptación de la diversidad.

2ª hipótesis: El PO promueve mayores conocimientos y competencias.

3ª hipótesis: El PO hace percibir el trabajo al empleado como un desafío

4ª hipótesis: El PO promueve la disponibilidad del trabajador para hacer movimientos laterales durante su carrera profesional

5ª hipótesis: El PO fomenta la motivación en el trabajo

6ª hipótesis: El PO facilita la disposición a aprender

7ª hipótesis: El PO promueve la justicia organizacional y el *fair-play*

8ª hipótesis: El PO fomenta el contrato psicológico

9ª hipótesis: El PO genera el *empowerment*

10ª hipótesis: El PO fomenta saber ejecutar tareas variadas

11ª hipótesis: El PO promueve la atención estratégica

12ª hipótesis: El PO fomenta la tolerancia hacía el cambio

13ª hipótesis: El PO facilita la tolerancia hacía ideas fallidas

14ª hipótesis: El PO fomenta la auto-confianza en el empleado

15ª hipótesis: El PO facilita trabajar de forma poco convencional

Trabajo empírico

El trabajo empírico consiste en averiguar si existe, o no, una influencia positiva de las características del PO y del propio PO sobre las fuentes de IWB. En definitiva, se trata de verificar las hipótesis establecidas.

Tomando en cuenta la limitación de tiempo disponible para realizar este trabajo empírico, decidimos que no era conveniente dirigirse a las empresas, a sus directivos y sus empleados para realizar la encuesta correspondiente. Elegimos, en vez, acercarnos al mundo académico a través de los programas ejecutivos de la DBS. La ventaja que vimos para elegir a estos alumnos, era que todos eran directivos con una dilatada experiencia laboral. Otra ventaja era que se podía acercarse a ellos de forma simultánea durante las clases y ser eficiente en cuanto al tiempo necesario para realizar la encuesta. Finalmente, además de su experiencia profesional, pensábamos que, por el hecho de cursar un programa ejecutivo, los alumnos iban a mostrar una sensibilidad e un interés especial en tomarse la encuesta en serio. La encuesta se hizo durante el mes de enero 2013 con 67 alumnos que cursaban el programa *Multinational MBA* o el programa *Executive MBA*.

La encuesta se hizo en presencia del autor durante las clases. Eso nos permitió de recibir un cien por cien de respuestas. El autor hizo primero una introducción del tema, explicando brevemente los motivos de la encuesta y los distintos conceptos del PO y del IWB. A continuación, los alumnos contestaron a las preguntas del formulario (apéndice 1). Las preguntas eran si, por una parte, cada característica del PO y, por otra parte, el PO tenían, o no, una influencia sobre las distintas fuentes de IWB. Preguntando por las características y el PO nos ha permitido comprobar la coherencia de las respuestas.

Como se trata de un trabajo cualitativo nos hemos limitado a que las respuestas fueran de tipo afirmativo, negativo o 'no lo sé'.

Finalmente, para realizar la evaluación de la encuesta nos hemos servido de la aplicación informática estadística 'R'.

Resultados

Después de codificar cada variable (apéndice 2), hemos introducido los datos de la encuesta (apéndice 3). A continuación, hemos repartido y consolidado las respuestas a cada pregunta (apéndice 4). También hemos buscado relaciones entre cada variable, cruzando todas y cada una entre ellas. Aunque hayamos encontrado algunas correlaciones, preferimos no sacar conclusiones al respecto, vista la gran cantidad de variables y el tamaño muy limitado del muestreo. Finalmente, hemos intentado averiguar si las respuestas cambiaban según la edad, según los años de experiencia, según el origen geográfico, según el sector empresarial y según el nivel jerárquico.

En primer lugar, vemos que el PO tiene una influencia positiva sobre todos los factores estudiados con las salvedades de la capacidad de trabajar de forma poco convencional y la variedad de las competencias (apéndice 4). Aunque constatamos que ha habido pocas respuestas con respecto a la territorialidad (apéndice 2), vemos que el sentimiento de territorialidad no influye de forma positiva en los factores promotores de IWB (salvo para la confianza del empleado hacía la empresa y los compañeros, el *empowerment*, el contrato psicológico y la motivación) mientras que las otras cuatro características, que definen el PO, sí influyen positivamente en estos factores.

Estudiando más de cerca los resultados, podemos concluir que la motivación del empleado, el *empowerment*, la confianza del empleado hacía la empresa y los compañeros, la percepción del trabajo como desafío y el contrato psicológico están muy influenciados de forma positiva por el PO y sus características. Los conocimientos y las competencias, la atención estratégica, la apertura hacía el aprendizaje y el *fair-play* junto a la justicia organizacional son otros factores que son influenciados de forma sustancial por el PO. Finalmente, la tolerancia hacía el cambio y hacía ideas fallidas, la aceptación de la diversidad entre los empleados y la movilidad lateral a nivel de la carrera profesional están también influenciados positivamente por el PO, aunque en menor medida.

Analizando si las respuestas cambian según la edad, según los años de experiencia, según el origen geográfico, según el sector empresarial o según el nivel jerárquico, podemos decir que no destacan diferencias merecedoras de ser mencionadas. Es más, las diferencias detectadas son muy pequeñas y no sugieren ningún tipo de catalogación. Finalmente, cabe recordar que el tamaño de la muestra es muy reducido cómo para obtener resultados significativos a través de una catalogación.

Conclusiones:

El propósito de esta investigación ha consistido en averiguar si existe una relación causal entre el PO y el IWB en la empresa, investigando las causas a efectos correspondientes. Para realizar este estudio, hemos buscado, mediante la revisión de la literatura, las fuentes de IWB. A continuación, hemos averiguado si estas fuentes están influenciadas de forma positiva por el PO y sus características.

Hemos visto que, de los treinta ocho factores descritos como fuentes de IWB, treinta seis son influenciados de forma positiva por el PO y sus

características. Podemos concluir que existe, por lo tanto, una relación causal estrecha entre el PO y el IWB en el sentido de cuanto mayor sea el PO, mayor será el IWB.

Podríamos argumentar que el estudio empírico se ha limitado geográficamente al entorno empresarial español e hispano-americano y que el tamaño del muestreo es bastante pequeño. Sin embargo, de los quince factores analizados, vemos que la media de todas las respuestas positivas es superior al 68%, incluyendo los dos factores (la capacidad de trabajar de forma poco convencional y la variedad de las competencias) que han sido descartados como fuentes de IWB. Obviando estos dos factores, la media de todas las respuestas positivas se situaría en torno al 72%. También hemos visto que no existen diferencias sustanciales de valoración con respecto a edades, años de experiencia, orígenes geográficos, sectores empresariales o niveles jerárquicos distintos.

Merece la pena resaltar el caso particular de la influencia del sentimiento de la territorialidad sobre el IWB. Hemos visto que el sentimiento de territorialidad no influye en general de forma positiva sobre los factores promotores de IWB mientras que las otras cuatro características, que definen el PO, sí influyen positivamente sobre estos elementos. Por lo tanto, sería interesante averiguar en una investigación posterior si la territorialidad puede ser un freno al desarrollo del IWB.

También podría ser interesante emprender un estudio empírico a mayor escala con el fin de averiguar en qué medida están correlacionadas las distintas fuentes de IWB e intentar de cuantificar el impacto del PO sobre cada fuente.

Finalmente, vemos que el PO es una herramienta muy potente para mejorar, no solo la satisfacción del trabajador aportándole un sentido

adicional a su vida, sino también la capacidad innovadora de la empresa y, en definitiva, la competitividad de la empresa.

Apéndice 1

Luc THEIS, Programa doctoral, 1er trimestre 2013

Encuesta: ¿Promueve el sentido y sentimiento de propiedad (SSP) el comportamiento innovador en el trabajador (CIT)?

ALGUNAS DEFINICIONES:

SENTIDO Y SENTIMIENTO DE PROPIEDAD (SSP): El sentido y sentimiento de propiedad, también llamado propiedad psicológica, se describe como el estado de ánimo en el cual se encuentra un individuo ante la sensación de que una cosa determinada es suya, sin que intervenga el concepto de la propiedad física. Se puede caracterizar el sentido y sentimiento de propiedad a través de las cinco características siguientes:

- El **sentimiento de pertenencia** es el sentimiento de formar parte de un grupo de personas dentro de una organización.
- **Eficacia y auto-realización**: se define como la creencia de que uno mismo es capaz de rendir de cierta manera y de lograr así ciertos objetivos.
- **Identificación con la organización:** organizaciones suelen actuar como símbolos con los cuáles se puede identificar el ser humano. A través de esta identificación, el ser humano desarrolla, establece, mantiene, transforma y adapta su propia identidad.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad consiste en la expectativa que uno puede ser llamado para justificar creencias, sentimientos, comportamientos y acciones (o inacciones) hacía otros.
- **Territorialidad:** El concepto de la territorialidad proviene de la biología del comportamiento. Animales suelen tener y defender sus territorios. El

ser humano y miembros de organizaciones también suelen hacerse con el territorio de espacios físicos y de espacios conceptuales y mentales que pueden ser ideas, informaciones, reflexiones, planes, relaciones y otras posesiones existentes en organizaciones. Hay que buscar el origen de estos comportamientos en la necesidad de supervisar y controlar estos espacios, asumiendo que se excluye la territorialidad con propósitos mezquinos, políticos o interesados. Cuanto más fuerte se hace el sentimiento de propiedad sobre un objeto, mayor será la tendencia al comportamiento territorial. En las empresas, los territorios más típicos son el puesto de trabajo, las competencias, el rango, el sitio en la mesa de reunión, el equipo de trabajo, proyectos, etc.

COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN EL TRABAJO (CIT): La innovación es la creación, la asimilación y la producción de novedades con valor añadido en el entorno económico. Se puede ser innovador en la renovación y la ampliación de productos, servicios y mercados. También se puede ser innovador en el desarrollo de nuevos métodos de producción y en el establecimiento de nuevos sistemas de gestión. El comportamiento innovador en el trabajo consiste en cuatro actividades interrelacionadas entre ellas:

- Reconocer el problema
- Generar ideas

} comportamiento creativo

- Promover ideas
- Realizar las ideas

} comportamiento de implantación

MODO DE PROCEDER:

En un apartado preliminar se recogen datos personales que pueden servir para averiguar posibles diferencias de percepciones según la edad, la antigüedad en la organización, el sector, la ubicación geográfica de la entidad y el nivel jerárquico en esa.

En el apartado principal, se trata de evaluar la influencia del sentido y sentimiento de propiedad, en general, y de sus características, en particular, sobre conceptos destacados que promueven el comportamiento innovador.

DATOS PRELIMINARES:

	MBA Multinacional ☐		Executive MBA IV ☐		Exec. MBA V ☐	
Edad:	<30 ☐		30–45 ☐		>45 ☐	
Años en la empresa:	<5 ☐	5-10 ☐	10-20 ☐		>20 ☐	
Sector:	Industrial ☐		Distribución ☐		Retail ☐	
	Servicios ☐		Otros ☐			
Nivel jerárquico:	Alta dirección ☐		Dirección ☐		Mando interm. ☐	

Ubicación: Ciudad:_____ País_____

ENCUESTA:

ESCALA DE VALORACIÓN: No sé: ⁄ No creo: **0** Creo que sí: **1**

Influencia positiva de sobre	Sentimiento de pertenencia	Eficacia y auto-realización	Identificación con la organización	Respon-sabilidad	Territorialidad	Sentido y sentimiento de propiedad
Aceptación de la diversidad						
Desarrollo de competencias						
Desafío en el trabajo						
Movilidad lateral de carrera						
Motivación						
Disposición al aprendizaje						
Fair-play y justicia en la organización						
Contrato psicológico						
Empowerment						
Variedad de tareas						
Enfoque estratégico						
Tolerancia hacía el cambio						
Tolerancia hacía fracasos						
Confianza						
Comporta-mientos poco convencionales						

Apéndice 2

CÓDICE:

1. Grupo (grupo):
    1. MBA Multinacional
    2. Executive MBA IV
    3. Executive MBA V
2. Edad (edad):
    1. <30
    2. 30-45
    3. >45
3. Años en la empresa (anosemp)
    1. <5
    2. 5-10
    3. 10-20
    4. >20
4. Sector (sector):
    1. Industrial
    2. Distribución
    3. Retail
    4. Servicios
    5. Otros
5. Nivel jerárquico (niveljer):
    1. Alta dirección
    2. Dirección
    3. Mando intermedio
6. Ciudad (ciudad)
7. País (pais)
8. Zona (zona):
    1. Latinoamérica
    2. España
9. Influencia positiva de A (primeras 3-4 letras del nombre sobre B (últimas 4 letras del nombre)

    A:
    - -Sentimiento de pertenencia (sent)
    - -Eficacia y autorrealización (efic)
    - -Identificación con la organización (iden)
    - -Responsabilidad (resp)
    - -Territorialidad (terr)
    - -Sentido y sentimiento de propiedad (ssp)
    - -Total (tot) – Suma por columnas

    B:
    - -Aceptación de la diversidad (dive)
    - -Desarrollo de competencias (comp)
    - -Desafío en el trabajo (desa)
    - -Movilidad lateral de carrera (movi)
    - -Motivación (moti)
    - -Disposición al aprendizaje (apre)
    - -*Fair-play* y justicia en la organización (just)

-Contrato psicológico (psic)

-*Empowerment* (empo)

-Variedad de tareas (vari)

-Enfoque estratégico (estr)

-Tolerancia hacia el cambio (camb)

-Tolerancia hacia fracasos (frac)

-Confianza (conf)

-Comportamientos poco convencionales (poco)

-Total (tot) – Suma por filas

10. Suma de B (filas) sin sentido y sentimiento de propiedad (ssp) (B5)

Apéndice 3

RECUENTO

Influencia positiva de sobre	Sent	Efic	Iden	Resp	Terr	Ssp
dive	30	34	32	38	21	22
comp	47	64	44	61	23	43
desa	45	62	48	59	23	51
movi	26	44	31	3	15	27
moti	59	64	59	55	29	56
apre	42	59	39	54	13	44
just	51	27	57	51	21	41
psic	45	24	49	36	26	42
empo	51	51	48	51	31	44
vari	22	42	30	34	14	26
estr	40	42	50	45	21	38
camb	34	33	37	38	22	37
frac	32	33	33	33	12	31
conf	57	60	51	51	32	49
poco	13	15	17	18	14	17

Apéndice 4

RESULTADOS PORCENTUALES

Influencia positiva de sobre	Sent	Efic	Iden	Resp	Terr	**Media**	Ssp
dive	58%	67%	57%	66%	40%	**57,6%**	47%
comp	80%	100%	73%	94%	43%	**78,0%**	75%
desa	75%	97%	81%	89%	41%	**76,6%**	84%
movi	50%	80%	60%	61%	29%	**56,0%**	54%
moti	89%	97%	92%	86%	57%	**84,2%**	90%
apre	69%	97%	70%	83%	27%	**69,2%**	76%
just	80%	50%	89%	84%	46%	**69,8%**	76%
psic	83%	53%	89%	73%	57%	**71,0%**	82%
empo	93%	88%	87%	91%	65%	**84,8%**	88%
vari	39%	78%	56%	61%	28%	**52,4%**	47%
estr	71%	75%	83%	78%	45%	**70,4%**	75%
camb	61%	66%	65%	75%	39%	**61,2%**	67%
frac	57%	57%	58%	60%	24%	**51,2%**	58%
conf	90%	95%	84%	85%	60%	**82,8%**	86%
poco	33%	36%	39%	43%	33%	**36,8%**	40%
Media	**68,5%**	**75,7%**	**72,3%**	**75,3%**	**42,3%**	**66,8%**	**69,7%**

Anexo 16

El juego del reparto del dinero entre dos personas (Winston, 2002, p.294):

“El juego se hace entre dos personas: A uno se le da dinero, por ejemplo diez libras. A los dos jugadores se les dice que si llegan a un acuerdo sobre cómo repartir el dinero entre ellos, cada uno podrá guardar su parte. Las reglas son simples. Al primer jugador se le dice que haga una propuesta de reparto del dinero al segundo. La propuesta puede variar entre un penique y las diez libras. El segundo jugador puede aceptar la propuesta, en cual caso puede guardar el dinero o rechazar esta oferta, en cual caso nadie recibe nada. El segundo jugador no tiene ningún tipo de influencia sobre el reparto propuesto y no se puede repetir el juego”.

“Racionalmente, desde un punto de vista meramente financiero, hace sentido aceptar cualquier propuesta de reparto que hace el jugador Uno. Sin embargo, en la vida real y con gente real, eso no es lo que suele ocurrir. Si la oferta es baja, el segundo jugador, a menudo, la rechaza, perdiendo así los dos jugadores la oportunidad de guardar el dinero. De media, aproximadamente el 20 por ciento de la gente rechaza la oferta. Podemos explicar eso a través de sentimientos de fastidiar. Contrariamente al interés propio racional, prefieren perder el dinero que recibir una parte injusta”.

“A la inversa, el propio interés del jugador Uno debería llevarle a proponer una parte baja. El jugador Uno tiene que sopesar las posibilidades de que el jugador Dos rechace la oferta por fastidiar. Sin embargo, no hay una buena razón para repartir el dinero uniformemente. Pero, en experimentos repetidos, la gente suele proponer, de media, entre el 45 y 50 por ciento del dinero.”

Anexo 17

Incentivos no monetarios para los empleados:

Aspectos culturales:

- Celebraciones como eventos en la empresa como puertas abiertas, comida para veteranos, comida para celebrar logros de seguridad o proyectos, comida fin de año, flores por nacimiento de un hijo, detalle par boda, tarjeta de condolencias, presencia en funerales de un familiar cercano,…
- Reconocimiento por antigüedad, felicitaciones en público, interesarse por la vida privada, dar las gracias personalmente, proponer cursos de formación, proponer hacer presentaciones en público,…
- Disfrutar en el trabajo con política de puertas abiertas y transparencia, poniendo las herramientas adecuadas a disposición, manteniendo informado de las novedades e innovación que pueden afectar, dejar tomar iniciativas y permitir errores,…

Aspectos organizativos:

- Tutorías y *coaching*
- Hacer participar en la toma de decisiones
- Reuniones de reflexión
- Dar la oportunidad de opinar
- Formar equipos de trabajo autónomos

Aspectos de desarrollo:

- Proponer retos fuera del cometido habitual
- Dar nuevas o ampliar el ámbito de responsabilidades
- Cursillos, seminarios, jornadas de reflexión, vistitar otras unidades dentro de la organización
- Cambiar de puesto

- Promover
- Viajes de negocio
- Participación en nuevos proyectos

La imagen de la empresa:

- Empresa sólida
- Posibilidad de promoción
- Posibilidad de formación y desarrollo
- Ambiente de trabajo
- Seguridad en el empleo
- Relación de la empresa con el entorno social
- Tecnología
- Presentación cuidada haciá la sociedad

Resultados de la empresa:

- Tangibles, es decir evolución de facturación, beneficio y rentabilidad y tasas de crecimiento
- Intangibles como el capital intelectual, grado de agresividad, capacidad innovadora y liderazgo de mercado o sectorial

Beneficios materiales extra-salariales:

- Cesta de Navidad
- Servicio médico
- Programa de promoción de la salud
- Seguro de vida
- Guardería
- Gimnasio
- Horario de trabajo flexible
- Bonos restaurantes
- Cursos de formación